

ROMÂNIA

Acord pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309)

Livrabilul 1: Raport privind propunerea de program de consolidare a capacității înalților funcționari publici

Martie 2025 (revizuit iulie 2025)



AGENȚIA NAȚIONALĂ
A FUNCȚIONARILOR PUBLICI



THE WORLD BANK
IBRD • IDA

„PNRR. Finanțat de Uniunea Europeană - NextGenerationEU”

Prezentul raport a fost livrat în limba engleză și română în martie 2025 și revizuit final în iulie 2025 în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309), semnat între Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la data de 18 martie 2024, vizând sprijin pentru a contribui la implementarea de măsuri, obiective și rezultate prevăzute de Pilonul V. Sănătate, precum și reziliență economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR). Acest raport reprezintă Livrabilul 1 elaborat în temeiul acordului menționat mai sus.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport reprezintă un produs elaborat de personalul Băncii Mondiale. 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 și nici nu își asumă responsabilitatea pentru eventuale erori, omisiuni sau discrepanțe în informațiile prezentate, sau răspunderea cu privire la utilizarea sau neutilizarea informațiilor, metodelor, proceselor sau concluziilor exprimate. Granițele, culorile, denumirile și alte informații prezentate pe orice hartă din acest document nu implică nicio judecată din partea Băncii Mondiale cu privire la statutul juridic al oricărui teritoriu sau aprobarea sau acceptarea unor astfel de granițe.

Prezentul raport nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document în lipsa permisiunii acordate în acest sens poate reprezenta o încălcare a legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete fie: (i) Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (Bulevardul Mircea Vodă nr. 44, București, România), fie (ii) Băncii Mondiale România (str. Vasile Lascăr nr. 31, et. 6, Sector 2, București, România).

Mulțumiri

Prezentul raport a fost elaborat de către echipa de Practică Globală Instituției din cadrul Băncii Mondiale în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309), vizând sprijin pentru a contribui la implementarea de măsuri, obiective, și rezultate prevăzute de Pilonul V. Sănătate, precum și reziliență economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală, din Planul National de Redresare și Reziliență (PNRR), condusă de Fanny Weiner (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect), Dimitrie Miheș (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect) și Anca Butnaru (Specialist Senior Sector Public, Coordonator al Echipei de Proiect).

Elaborarea acestui raport a fost coordonată de Dimitrie Miheș (Specialist Senior pe Guvernare, EEG2), iar echipa de proiect a fost formată din Sabina Schnell (Expert Senior Guvernare), Răzvan Voinescu (Expert Senior Sector Public, EEG2) și George Mateescu (Expert Senior Î&D). Raportul a beneficiat, de asemenea, de contribuții substanțiale din partea lui Brian Cawley (Expert Senior Guvernare), Monica Jitariuc (Expert Comunicare), Ramona Moldovan (Expert Senior Guvernare), Radu Comșa (Economist Senior), Dragoș Negoită (Expert Senior Guvernare), Marius Merlușcă (Expert Senior RU) și din partea experților de la „Institutul de Prospectivă” (Radu Gheorghiu, Bianca Dragomir, Liviu Andreescu, Ioana Spanache și Cristian Stănculescu). Magda Popescu (Analist Comunicare) și Sorana Gheorghide (Analist Guvernare) au oferit contribuții valoroase în procesul de colectare și analiză a datelor. Raymond Muhala (Specialist Principal Guvernare, EAWG2) a oferit informații valoroase în calitate de evaluator *inter pares*.

Echipa dorește să mulțumească lui Fabian Seiderer (Practice Manager, Practică Globală Instituției, Europa și Asia Centrală), lui Yasser El-Gammal (Manager de Țară pentru România) și Echipei de Portofoliu pentru România pentru sfaturile, îndrumările și sprijinul lor general pe tot parcursul elaborării acestui raport.

De asemenea, echipa dorește să mulțumească oficialilor din diferitele instituții publice care au participat la interviuri, ateliere de lucru și consultări. Aprecieri consultările periodice și feedback-ul primit pentru acest livrabil din partea reprezentanților Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, respectiv a echipei de proiect (Lavinia Niculescu, secretar general, Xenia Lupulescu, coordonator tehnic Jalon 419, Sonia Negoită, manager de proiect, precum și responsabili/experti pe activități specifice ale proiectului), ai Institutului Național de Administrație, ai Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, ai Secretariatului General al Guvernului și ai Ministerului Afacerilor Interne.

Cuprins

Sumar executiv	9
Experiența internațională în materie de PDE în statele membre UE și OCDE	11
Activitatea de învățare și dezvoltare pentru ÎFP și DG din administrația publică din România– factor de performanță	13
PDE ca instrument de consolidare a activităților de Î&D pentru SG/SGA și DG	14
Aranjamente pentru implementarea PDE	16
Evaluarea PDE	17
Mecanisme de sustenabilitate pentru viitoarele versiuni ale PDE	18
1. Introducere	19
1.1 Context	19
1.2 Abordare metodologică	21
2. Ecosistemul, nevoile și provocările în materie de învățare și dezvoltare pentru ÎFP și DG din administrația publică din România	23
2.1 Contextul general de management al resurselor umane pentru ÎFP și DG	23
2.2 Activitatea de învățare & dezvoltare pentru ÎFP și DG ca factor de performanță individuală	25
2.3 Nevoile actuale și preconizate de Î&D ale ÎFP și DG	33
3. Dezvoltarea competențelor ÎFP și DG printr-un program de dezvoltare executivă	41
3.1 Raționamentul și obiectivele PDE	41
3.2 Conceptul și conținutul PDE	43
3.3 Implementarea și managementul operațional pentru PDE	55
3.3.1 Strategia și planul de comunicare pentru PDE	59
3.4 Evaluarea PDE	66
3.5 Sustenabilitatea instituțională și financiară a PDE	71
4. PDE ca sprijin al unei formări eficace pentru ÎFP și DG	75
Referințe	78
Anexe	80
Anexa 1. Structura, curriculumul și agenda propuse pentru PDE	80
Anexa 2. Bune practici în materie de dezvoltare a competențelor funcționarilor publici de nivel superior: experiență internațională și perspective ale practicienilor	109
Analiza experienței țărilor OCDE și UE cu programe de dezvoltare executivă în sectorul public... ..	119
Principalele caracteristici ale programelor de dezvoltare executivă din cele cinci țări OCDE și UE	121

Studii de caz detaliate privind programele de dezvoltare executivă din țările UE și OCDE selectate	125
Anexa 3. Rezumatul concluziilor interviurilor.....	136
Anexa 4. Descriere detaliată a procesului de elaborare a unei viziuni și a unei foi de parcurs pentru dezvoltarea corpului funcționarilor publici de nivel superior din România.....	138
Anexa 5. Profilurile detaliate ale ÎFP și competențele necesare identificate în cadrul atelierelor prospective	142

Lista figurilor

Figura 1. Elemente fundamentale pentru o evaluare eficientă de jos în sus a nevoilor de învățare ale ÎFP..	29
Figura 2. Prioritățile în materie de Î&D ale ÎFP pe baza raportării anuale a priorităților de formare, 2024, calculate ca procent de respondenți	34
Figura 3. Participare la tematici de Î&D în ultimii doi ani și arii de interes pentru 2024.....	35
Figura 4. Sigla generică pentru proiectele legate de cadrul de competențe	61
Figura 5. Grila de culori pentru proiectele ANFP în materie de MRU.....	61
Figura 6. Foaie de parcurs pentru implementarea strategiei de comunicare	65
Figura 7. Managementul integrat al ÎFP și sistemul de formare dedicată.....	75
Figura 8. Oportunități de învățare pentru FPS în țările OCDE	111
Figura 9. Schema logică a formării în materie de leadership/lanțul rezultatelor	118
Figura 10. Structura programului de dezvoltare executivă pentru funcționarii publici de nivel superior din Finlanda	127

Lista tabelelor

Tabelul 1. Elemente ale PDE pentru funcționarii publici de nivel superior din anumite țări UE și OCDE	11
Tabelul 2. Statistici participare program ÎFP, 2018-2024 (2025, parțial)	31
Tabelul 3. Distribuția participanților la programul pentru ÎFP pe funcții ocupate, 2018-2024	32
Tabelul 4. Matricea rolurilor ÎFP și propunerile de module PDE corespunzătoare	47
Tabelul 5. Matricea cadrului de competențe generale ale ÎFP și obiectul modulelor PDE.....	49
Tabelul 6. Matricea modulelor PDE și instrumentele și materialele de învățare aferente	51
Tabelul 7. Calendarul implementării PDE	54
Tabelul 8. Selectarea canalelor de comunicare pentru strategia de comunicare a PDE.....	62
Tabelul 9. Principalele activități de comunicare planificate pentru PDE	63
Tabelul 10. Rezumatul indicatorilor potențiali de performanță pentru strategia de comunicare a PDE.....	65
Tabelul 11. Instrumente de colectare a datelor corespunzătoare nivelurilor de evaluare propuse.....	68
Tabelul 12. Necesari efort preconizat pentru participanți în PDE	80
Tabelul 13. Centralizator pentru aplicațiile practice din cadrul PDE	81
Tabelul 14. Planuri și agende de formare, per modul propus al PDE	84
Tabelul 15. Factori de succes pentru programele de formare a FPS.....	114

Tabelul 16. Rezumatul principalelor constatări ale studiilor de caz privind programele de dezvoltare executivă din anumite țări UE și OCDE	119
--	-----

Lista casetelor

Caseta 1. Rezumatul rolurilor îndeplinite de ÎFP în administrația publică din România, astfel cum sunt definite în cadrul atelierelor prospective.....	14
Caseta 2. Tipuri de programe de Î&D în funcția publică din România	27
Caseta 3. Programul de formare specializată furnizat de INA privind eligibilitatea în funcții corespunzătoare categoriei ÎFP	30
Caseta 4. Principalii vectori ai schimbării pentru competențele necesare ÎFP și personalului de conducere din administrația publică.....	36
Caseta 5. Rezumatul profilurilor ÎFP și al competențelor asociate identificate în cadrul atelierelor prospective	38
Caseta 6. Mecanismul de asigurare a calității la nivelul (fostei) École Nationale d'Administration	70
Caseta 7. Modelul pentru programe de dezvoltare executivă pentru FPS din SUA	113

Abrevieri și acronime

ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
BPP	Bugetarea programelor și a performanței
DG	Directorii generali
FPS	Funcționari publici de nivel superior
GR	Guvernul României
INA	Institutul Național de Administrație
Î&D	Învățare și dezvoltare
ÎFP	Înalți funcționari publici
MAI	Ministerul Afacerilor Interne
MDLPA	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
MRU	Managementul resurselor umane
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
PALG	Planul anual de lucru al Guvernului
PDE	Programul de dezvoltare executivă
PM2	Metodologia managementului de proiect a Comisiei Europene
PNRR	Planul național de redresare și reziliență
PSI	Plan strategic instituțional
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
SCIM	Sistem de control intern managerial
SGG	Secretariatul General al Guvernului
UE	Uniunea Europeană

Glosar de termeni

Învățare prin acțiune	Proces în care participanții abordează provocări reale din cadrul organizației, reflectând asupra acțiunilor întreprinse și învățând din rezultatele obținute.
Coaching	În contextul managementului resurselor umane, reprezintă o intervenție de dezvoltare a angajaților, caracterizată printr-o serie de conversații individuale între un coach și angajatul respectiv, având ca scop sprijinirea acestuia în definirea și atingerea unor obiective specifice de dezvoltare care să conducă la îmbunătățirea performanței la locul de muncă. ¹
Guvernanță Corporativă (a întreprinderilor de stat)	Cadru de reguli, practici și procese prin care aceste entități deținute de stat sunt direcționate și controlate. Conform Ghidurilor OCDE privind Guvernanța Corporativă a Întreprinderilor de Stat, această guvernanță urmărește asigurarea funcționării eficiente, transparente și responsabile a întreprinderilor de stat, contribuind la durabilitate, securitate economică și reziliență, menținând în același timp condiții echitabile la nivel global și standarde înalte de integritate și conduită în afaceri.
Planificarea forței de muncă	Proces strategic de management al resurselor umane care aliniază capitalul uman al unei organizații cu obiectivele sale actuale și viitoare, prin prognozarea necesarului de personal și dezvoltarea de strategii pentru a răspunde acestor nevoi.
Planificarea succesiunii	Strategie de identificare și dezvoltare a viitorilor lideri în cadrul unei organizații, pentru a asigura continuitatea în pozițiile cheie.
Previziune Strategică (în contextul sectorului public)	Explorare structurată și explicită a multiplelor viitoruri posibile, cu scopul de a informa procesul decizional. În loc să prezică un singur rezultat, implică analiza diverselor scenarii potențiale pentru a anticipa și a se pregăti mai bine pentru schimbare. ²
Program de Dezvoltare Executivă	Inițiative structurate de dezvoltare și învățare care vizează îmbunătățirea competențelor de leadership (sau alte competențe specifice) ale cadrelor de conducere de rang înalt pentru a-i pregăti să atingă performanță în funcție. Aceste inițiative sunt, de regulă, experiențiale și bazate pe învățare prin acțiune.

¹ Jones, Rebecca J., Woods, Stephen, A. și Guillaume, Yves R. F. (2015) *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching*, Journal of Occupational and Organizational Psychology (2016), 89, 249–277.

² OCDE (2021) Foresight and Anticipatory Governance in Practice Lessons in effective foresight institutionalisation, Strategic Foresight Unit.

Sumar executiv

Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României (GR) prin Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile (RAS) care urmăresc sprijinirea eforturilor sale de îmbunătățire a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică³, coordonate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), pentru a contribui la implementarea de măsuri, obiective și rezultate prevăzute de Pilonul V. Sănătate, precum și reziliență economică, socială și instituțională, Componenta C14. Buna guvernare, Reforma 3. Management performant al resurselor umane în sectorul public, Jalonul 419 - Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală din Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR). Asistența tehnică oferită în temeiul prezentului Acord se bazează pe reformele elaborate anterior de ANFP⁵ și care vizau profesionalizarea, consolidarea și îmbunătățirea meritocrației și orientării spre performanță în administrația publică din România. Acestea presupun introducerea unui cadru general de competențe pentru toți funcționarii publici din administrația publică și un nou sistem național de recrutare și selecție pentru funcționarii publici, bazat pe cadrul general de competențe. În temeiul acestui proiect, Banca sprijină ANFP în vederea operaționalizării și extinderii utilizării cadrului de competențe în diferite procese critice de MRU pentru administrația publică din România, după cum urmează:

- Consolidarea corpului înalților funcționari publici (ÎFP) din administrația publică, prin revizuirea cadrelor, politicilor și instrumentelor de MRU, astfel încât să fie ancorate în cerințele cadrului de competențe generale⁴.
- Proiectarea, dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program de dezvoltare executivă (PDE) pentru consolidarea competențelor secretarilor generali/secretarilor generali adjuncți (SG/SGA) și a funcționarilor publici de conducere de la nivel de directori generali (DG) din administrația publică centrală, ca parte a inițiativei de introducerea a cadrului de competențe generale în activitățile de învățare și dezvoltare (Î&D) aplicabile funcțiilor de ÎFP și de conducere din administrația publică, în complementaritate cu programul de formare specializată pentru ÎFP, coordonat de Institutul Național de Administrație (INA)⁵.

³ Prin Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

⁵ Ibid.

⁴ Această activitate este acoperită de viitorul Livrabil 4 – *Raport privind opțiunile de reformare a corpului înalților funcționari publici din administrația publică din România* și, parțial, de viitorul Livrabil 5 – *Raport privind evaluările ex-post ale impactului reformelor, cadrelor de proceduri și de coordonare în materie de MRU selectate și privind evaluarea implementării Programului de Consolidare a Capacităților*.

⁵ Această activitate este acoperită de prezentul livrabil și, parțial, de viitorul Livrabil 5.

- Îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă în administrația publică, printr-o mai bună integrare a cadrului de competențe generale și o mai bună utilizare a datelor⁶.
- Dezvoltarea unui cadru strategic axat pe dezvoltarea resurselor umane potrivite în administrația publică și pe utilizarea datelor pentru MRU prin mecanisme coerente și funcționale de guvernanță a datelor⁷.

Acest raport reprezintă Livrabilul 1 elaborat în temeiul prezentului Acord pentru RAS și include o propunere detaliată și o justificare pentru introducerea unui program de dezvoltare executivă adresat SG/SGA și DG. Raportul prezintă structura și principalele elemente ale propunerii de PDE, care va viza nevoi de formare specifice legate de competențele necesare pentru SG/SGA și DG. Ca atare, raportul include obiectivele preconizate ale PDE, publicul-țintă și rezultatele, și definește obiective specifice de învățare și un curriculum. Propunerile pentru conținutul, aplicațiile de învățare (de exemplu, studii de caz și exerciții) și regulamentul și procedurile necesare implementării și, ulterior, reglementării, programului vor fi finalizate de către echipa Băncii în viitorul Livrabil 5 din cadrul prezentului RAS.

În cadrul acestui RAS, echipele Băncii și ANFP vor pilota PDE propus pentru un număr predefinit de participanți și îl vor evalua ex-post pe mai multe dimensiuni de eficiență și eficacitate. Această pilotare a PDE își propune să livreze toate modulele și activitățile de formare (inclusiv activitatea de mentorat) identificate de echipele de proiect ca fiind necesare pentru dezvoltarea unui subset de competențe definite ca prioritare pentru grupul țintă, anume SG/SGA și DG cu experiență substanțială în funcție. Pilotarea are ca obiectiv principal consolidarea acestor competențe în rândul participanților, însă va permite și (i) evaluarea gradului la care PDE propus își atinge obiectivele de formare și revizuirea și adaptarea conținutului PDE pe baza evaluării, și (ii) definirea precisă a costurilor financiare și a provocărilor operaționale care trebuie gestionate de către instituția coordonatoare a PDE în cazul în care acesta este reglementat ca un instrument de formare în administrația publică din România. Pilotarea va cuprinde o cohortă inițială de douăzeci și unu de participanți din rândul grupului țintă, selectați printr-o procedură corespunzătoare participării la programe de formare profesională organizate și desfășurate în cadrul unor proiecte cu finanțare externă⁸.

Propunerea de PDE a avut la bază o abordare pluridimensională care să încorporeze cele mai bune practici internaționale și perspectivele practicienilor în contextul mai larg al administrației publice din România. În primul rând, echipa Băncii a utilizat o abordare metodologică care să adapteze cele mai bune practici internaționale din țările UE și OCDE în materie de PDE la nevoile și constrângerile actuale și, în măsura posibilului, viitoare ale administrației publice din România în ceea ce privește Î&D pentru funcția publică la nivel de ÎFP și DG. În al doilea rând, această abordare a presupus și o componentă importantă de co-proiectare cu beneficiarii vizați ai PDE, pentru a se asigura că proiectul propus abordează și reflectă în mod adecvat și realist prioritățile lor în materie de Î&D.

⁶ Această activitate este acoperită de viitorul Livrabil 2 – *Raport privind utilizarea planificării strategice a forței de muncă în cazul efectivelor de personal sustenabile din punct de vedere fiscal în domeniile prioritare/selectate* și, parțial, de Livrabilul 5.

⁷ Acoperită de viitorul Livrabil 3 – *Raport cu contribuțiile tehnice și recomandările privind Strategia pentru funcția publică, inclusiv privind dezvoltarea unui cadru cuprinzător de guvernanță a datelor pentru administrația publică*.

⁸ Procedura va fi detaliată în Livrabilul 5 din cadrul acestui RAS.

Experiența internațională în materie de PDE în statele membre UE și OCDE

Dezvoltarea competențelor de leadership la nivelul funcționarilor publici de conducere este o prioritate-cheie în administrația publică modernă. În țările OCDE și UE, guvernele trec de la abordările tradiționale bazate pe management ierarhic la modele de leadership transformățional care pun accentul pe colaborare, adaptabilitate și previziune strategică. Funcționarii publici de conducere trebuie acum să acționeze nu numai ca manageri, ci și ca lideri capabili să gestioneze medii complexe de guvernare, să încurajeze inovația și să sporească încrederea publicului în instituțiile guvernamentale.

Succesul unui PDE necesită mai multe elemente esențiale. În primul rând, se utilizează abordări de învățare modulare și experiențiale, care combină sesiunile de formare în persoană cu metode de învățare aplicative, cum ar fi studii de caz, *peer coaching* (învățare între colegi prin reflecție și feedback) și simulări de leadership. Aceste metodologii interactive permit participanților să își dezvolte competențele într-un mediu practic, concret. În al doilea rând, procesele de selecție aferente unor astfel de programe sunt de obicei bazate pe competențe, asigurând candidaților posibilitatea de a-și demonstra potențialul de leadership și preocuparea pentru excelență în serviciul public. În al treilea rând, aceste programe sunt concepute pentru a fi integrate în cadre mai largi de RU, aliniindu-se la evaluările performanței, parcursurile de carieră și sistemele de management al talentelor. În cele din urmă, o caracteristică-cheie a unei dezvoltări eficiente a competențelor de leadership o reprezintă asumarea și sustenabilitatea instituțională, cu inițiative de formare asigurate de instituțiile publice sau institutele de formare pentru a asigura viabilitatea pe termen lung. Tabelul 1 de mai jos rezumă constatările unei analize a experienței în materie de PDE în țări precum Finlanda, Franța, Țările de Jos, Regatul Unit și Irlanda, realizată pentru acest RAS.

Tabelul 1. Elemente ale PDE pentru personalul de conducere din administrația publică din anumite țări UE și OCDE

Elemente	Aspecte comune
Structură instituțională	Departament sau instituție dedicat(ă) care monitorizează grupul sau corpul personalului de conducere de nivel superior din administrația publică (în general în funcția publică sau administrația publică centrală).
Public țintă	Personal de conducere non-politic de cel mai înalt nivel sau de nivel imediat inferior (secretar general sau director general). În unele cazuri, grupul-țintă i-a inclus pe cei care tocmai fuseseră promovați la acest nivel.
Obiective	Pregătirea unui grup de lideri gata să treacă la cel mai înalt nivel de conducere, prin: 1. Dezvoltarea abilităților și capacității de leadership 2. Dezvoltarea unei culturi a performanței și aplicare 3. Dezvoltarea unui „ <i>esprit de corps</i> ” și a unei comunități sau practici 4. Cultivarea unui set de valori comune la nivelul sectorului public (leadership)
Selecție	Proces riguros de selecție (numire din partea instituției, o cerere scrisă din partea candidatului, criterii stricte de eligibilitate și interviu cu o comisie de selecție la nivel înalt)

	Programul din Olanda începe cu un centru de dezvoltare, utilizat pentru evaluarea competențelor și obiectivelor de bază, coordonat de o instituție externă.
Structură	Între 20-30 de participanți Pe o perioadă de câteva luni (6-10) Modulară, cu activități între module („teme”, cum ar fi provocări de leadership; coaching etc.) Rezidențială sau mixtă (dar cu o componentă rezidențială importantă)
Conținut	Leadership (inclusiv abordări sistemice și leadership colaborativ, comunicare, influență, managementul schimbării, gândire sistemică, luare a deciziilor, negociere și impact personal). Modelele de leadership sunt utilizate pentru a exersa modul de abordare a provocărilor din sectorul public, de exemplu, concentrarea pe crearea de valoare publică. Dezvoltare personală, inclusiv coaching individual. Uneori sunt adăugate tematici specifice (cum ar fi digitalizarea, mediul înconjurător, diversitatea, etc.). Orientare puternică spre viitor („rezolvarea provocărilor cu care se confruntă administrația publică”)
Modalități de furnizare	Interactive, aplicate/experiențiale și participative Orientare practică prin studii de caz specifice funcției publice (folosind metoda studiului de caz), în care se abordează o anumită provocare de la nivelul organizației participanților, rezultatele provocării sunt prezentate unui grup extern format din funcționari publici de nivel superior și experți; elemente care impun participanților să lucreze sau să interacționeze cu serviciile din care presupun contactul cu publicul (Olanda – hackathon pentru elaborarea de soluții inovatoare destinate organizațiilor comunitare, programul francez – participarea cetățenilor).
Furnizori de formare	Facilitatori cu înaltă calificare și contribuții de la experți pe teme specifice (inclusiv prin implicarea practicienilor actuali sau a celor cu o vastă experiență în funcția publică). În unele cazuri, dezvoltarea și livrarea activităților de formare sunt delegate complet unor furnizori privați sau instituții academice (de exemplu, Marea Britanie).
Costuri	Între 8 000 € și 20 000 € per participant. Participarea este de obicei finanțată de organizațiile angajatoare pentru personalul de conducere de nivel înalt sau de structura lor specifică de MRU.

Evaluare participanți și program	Evaluări ale participanților pe parcursul și la sfârșitul programului (standard). Prezentarea provocării în materie de leadership în fața unui juriu de experți la finalul programului. Evaluările de program sunt o practică rar întâlnită, din cauza dificultăților de măsurare și de izolare a efectelor îmbunătățirii competențelor de leadership. În general, evaluările de program sunt realizate pe criterii operaționale (e.g., costuri) sau percepții legate de performanță ale beneficiarilor participanților la program.
---	--

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza unor interviuri cu funcționari responsabili de PDE din Finlanda, Franța, Țările de Jos, Regatul Unit și Irlanda.

Activitatea de învățare și dezvoltare pentru ÎFP și DG din administrația publică din România– factor de performanță

Ecosistemul de Î&D aplicabil în prezent ÎFP și funcționarilor publici de conducere, inclusiv DG, este fragment și se caracterizează printr-o limitare a orientării strategice și diferențierii. Deși există un cadru general de competențe, competențele promovate nu sunt suficient de detaliate pentru nevoile specifice de Î&D ale ÎFP și DG, limitând eficacitatea programelor de formare specifice. În plus, există o coordonare strategică limitată între actorii instituționali-cheie care supervizează activitatea de Î&D pentru ÎFP și anume ANFP, INA și instituțiile publice angajatoare.⁹

O altă problemă importantă o reprezintă incapacitatea sistemului actual de evaluare a performanței de a identifica și îndeplini în mod sistematic nevoile specifice de Î&D ale ÎFP. O analiză anterioară a Băncii¹⁰ a constatat ineficiența sistemului de management al performanței în funcția publică în a stabili, monitoriza și evalua așteptările în materie de performanță și competențe, precum și în a identifica și permite îndeplinirea nevoilor și, respectiv, atingerea rezultatelor de Î&D. Acest lucru a însemnat că procesul de evaluare a nevoilor în materie de învățare de jos în sus a dus, în general, la rezultate nesistematice și superficiale. Se preconizează ca acest cadru general de competențe nou introdus să contribuie la definirea unor nevoi de învățare structurate pentru anumite categorii de personal, deși abia în următorii ani va fi integrat în procesul de management al performanței.

⁹ Provocările asociate sistemului de Î&D existent pentru funcționarii publici din administrația publică din România sunt descrise în Capitolul 2 din prezentul raport și analizate în detaliu în Banca Mondială (2022) Rezultatul 1 - *Raport privind identificarea condițiilor favorabile pentru formare*. Elaborat în temeiul Acordului privind Serviciile de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Consolidarea Capacității Institutului Național de Administrație (INA) în vederea Îmbunătățirii Cadrului de Politici de Formare în Administrația Publică din România (P169456).

¹⁰ A se vedea Banca Mondială (2020), Rezultatul 5 – *Sistemul de management al performanței – Analiza sistemului de management al performanței*. Elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică (P165191). Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099645306302222111>.

PDE ca instrument de consolidare a activităților de Î&D pentru SG/SGA și DG

PDE își propune să sprijine tranziția, în cazul SG/SGA, de la roluri predominant operaționale și administrative la roluri care se axează pe leadership strategic și transformațional. În prezent, SG/SGA se percep în principal – și sunt percepuți de liderii lor politici – mai degrabă cu responsabilități administrative decât ca lideri strategici. Această percepție a dus la programe de formare care ignoră competențele cruciale de leadership, esențiale pentru o guvernare eficientă.

Pentru a rezolva aceste probleme, PDE propune trei obiective principale. Acestea sunt: în primul rând, să permită SG/SGA și DG să integreze și să dezvolte cultura performanței și asumarea răspunderii în ceea ce privește generarea de rezultate pentru cetățeni în administrația publică; în al doilea rând, promovarea unei comunități solide de practică și *esprit de corps* în rândul acestor cadre de conducere prin experiențe comune de învățare; și în al treilea rând, pregătirea DG pentru a fi integrați în politici de planificare a succesiunii pentru roluri de SG/SGA.

Pentru a contura propunerea de PDE, echipele Băncii și ANFP au organizat ateliere de lucru pentru a identifica așteptările actuale și viitoare legate de posturi și nevoile de Î&D ale SG/SGA. Echipele de proiect au organizat trei ateliere cu o durată aproximativă de câte o zi lucrătoare fiecare, la care au participat peste patruzeci de părți interesate, inclusiv reprezentanți ai principalelor instituții responsabile de politicile de MRU pentru ÎFP din administrația publică¹¹, experți de MRU, funcționari publici în funcții de ÎFP și de conducere, formatori din sectorul privat, reprezentanți ai mediului academic și ai societății civile. Participanții au evaluat rolurile, responsabilitățile și cerințele în materie de competențe ale SG/SGA din administrația publică și au analizat schimbările anticipate care influențează aceste roluri. **Caseta 1** oferă un rezumat al acestor roluri. Pe parcursul atelierelor au fost identificate și competențele esențiale și au fost stabilite metode adecvate de Î&D pentru o dezvoltare eficientă a acestor abilități. Aceste constatări și recomandări au fost ulterior discutate și validate în cadrul unui grup de lucru constituit formal în temeiul RAS, cu reprezentanți din instituțiile menționate anterior ca fiind responsabile de MRU în administrația publică.

Caseta 1. Rezumatul rolurilor îndeplinite de SG/SGA în administrația publică din România, astfel cum sunt definite în cadrul atelierelor prospective

Fiecare profil este conceput să reprezinte fațete distincte ale rolurilor și responsabilităților îndeplinite de ÎFP, oferind un cadru pentru identificarea abilităților, cunoștințelor și atitudinilor specifice necesare pentru a atinge excelența în aceste domenii.

1. **Antreprenor de politici:** coordonează schimbarea sistemică prin transpunerea viziunii în acțiune, mobilizarea actorilor-cheie și asigurarea asumării răspunderii privind generarea de rezultate.

¹¹ Și anume, Institutul Național de Administrație, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Secretariatul General al Guvernului și Ministerul Afacerilor Interne.

2. **Catalizator de strategii:** coordonează planificarea strategică și politicile strategice și permite organizarea programului, de la concept până la implementare, asigurând colaborare și asumarea răspunderii.
3. **Reformator instituțional:** coordonează eforturile de reformă instituțională pentru a stabili și susține o cultură orientată spre performanță în instituție, axată pe generarea de rezultate pentru cetățeni.
4. **Explorator:** coordonează îmbunătățirea instituțională prin experimentare, utilizarea de tehnologii noi și proiecte-pilot.
5. **Diplomat:** reprezintă organizația în forurile naționale și internaționale, promovând interesele strategice și gestionând comunicările-cheie.
6. **Turn de control:** asigură eficiența instituțională și rentabilitatea operațiunilor prin menținerea ordinii, optimizarea resurselor, asigurarea respectării concluziilor controalelor interne și alinierea la obiectivele strategice.
7. **Vistier:** gestionează planificarea și execuția bugetară, asigurând alocarea eficientă a resurselor, menținând în același timp disciplina fiscală.
8. **Lider de echipă:** asigură că structurile din cadrul organizației colaborează, au resurse necesare și sunt responsabilizate pentru atingerea de rezultate pentru cetățeni.
9. **Mediator:** anticipează, previne și reduce riscurile pentru instituție și gestionează situațiile urgente și complexe oferind răspunsuri și soluții coordonate
10. **Consilier:** analizează și aprobă actele normative, asigurând conformitatea cu standardele legale, tehnice și financiare.

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza rezultatelor atelierelor prospective, noiembrie 2024.

Propunerea de PDE respectă principiile care pun accentul pe partea practică, relevanță, conținut bazat pe cerere și sustenabilitate. Programul este structurat în jurul a șase module (patru obligatorii și două electiv) pe baza rolurilor constatate ca fiind îndeplinite în general de SG/SGA în administrația publică centrală, dar și a cerințelor în materie de competențe corespunzătoare. Aceste module se axează pe:

- (i) Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă,
- (ii) Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice,
- (iii) Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice,
- (iv) Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public,
- (v) Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv) și
- (vi) Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)

Fiecare modul abordează competențe specifice care corespund în mod direct rolurilor identificate ale SG/SGA, asigurând relevanță practică și aplicabilitate imediată. Modulele se axează pe metode de învățare experiențială și interactivă, încorporând practici de leadership și activități de *coaching* executiv și mentoring din sectorul privat adaptate contextului unic al sectorului public. Astfel, participanții vor fi sprijiniți în cadrul programului să se implice într-un proiect de învățare activă conceput să combine cunoștințele teoretice cu aplicațiile practice și vor avea acces la activități de *coaching* executiv, atât în cadrul modulului 1, cât și ca parte a sesiunilor de mentorat tehnic dedicat pentru aprofundarea învățării din module. Acestea vor fi complementate de schimburi de experiență cu practicieni internaționali. În total, PDE propus

va presupune până la 114 ore de formare prin modulele dezvoltate, până la un total de 30 de ore de schimb de experiență cu practicieni și de mentoring și până la 18 ore de auto-învățare.

Aranjamente pentru implementarea PDE

PDE ar trebui limitat la grupuri gestionabile și prioritate de participanți pentru a permite activități de formare personalizate și aplicate. Grupurile mai mici îmbunătățesc implicarea, interacțiunea și învățarea în cadrul activităților de formare. Dimensiunea grupurilor ar trebui să fie adaptată resurselor disponibile și modelelor de finanțare, acordând prioritate rezultatelor individuale ale învățării în detrimentul standardizării sau câștigurilor în materie de eficiență. Inițial, prioritate de participare vor avea SG/SGA din administrația publică centrală, completați de DG eligibili, în limita locurilor rămase disponibile. În acest sens, participanții ar putea fi prioritizați astfel:

- (i) SG/SGA în funcție în cadrul instituției care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de înalt funcționar public și/sau DG în ultimii 5 ani. Prioritate vor avea cei care au trecut de prima etapă a concursului național pentru ocuparea unei funcții din categoria înalților funcționari publici; urmat de
- (ii) DG în funcție în cadrul instituției care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de înalt funcționar public și/sau DG în ultimii 5 ani. Absolvirea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici constituie un avantaj. Prioritate vor avea participanții nominalizați care au deținut sau dețin la momentul înscrierii la program calitatea de coordonator de investiții și reforme PNRR.

Procesul de selecție a participanților trebuie să fie riguros, credibil și să reflecte obiectivele programului. Procedura de selecție pentru PDE ar trebui să includă o prima etapă de analiză a CV-ului și un interviu cu o comisie de evaluare înființată în acest scop, compusă din (i) ÎFP de la ANFP, INA, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), Secretariatul General al Guvernului (SGG) și Ministerul Afacerilor Interne, în calitate de lideri instituționali pentru MRU în funcția publică și din (ii) coordonatorul programului PDE. Într-o etapă ulterioară a evoluției PDE, după ce va fi integrat în cadrul de Î&D, procesul de selecție ar trebui să includă și o aplicație scrisă din partea candidaților nominalizați, între faza de verificare a CV-ului și cea a interviului, pentru a calibra și mai mult adecvarea grupului la obiectivele programului.

Pilotul de PDE implementat sub acest RAS va fi guvernat de o procedură simplificată de selecție și va fi limitat la douăzeci și unu de participanți. Implementarea pilotului de PDE va fi finanțată prin prezentul RAS, iar procedura de selecție poate fi simplificată atât funcțional, cât și administrativ și din punct de vedere al reglementării necesare. Astfel, procedura de selecție simplificată va fi adaptată normelor privind programe de formare profesională organizate și desfășurate în cadrul unor proiecte cu finanțare externă¹². Procedura va consta într-o nominalizare din partea instituției participanților și o analiză din partea echipei desemnate a ANFP a CV-urilor depuse și a unui formular individual de înscriere, pentru a evalua eligibilitatea participanților, precum și pentru a face o ierarhizare a acestora, conform criteriilor de

¹² Articolul 9(1) din HG nr. 1066/2008.

departajare menționate mai sus, în cazul în care cererea de participare depășește numărul maxim de locuri disponibile¹³. Totodată, pentru acest pilot al PDE implementat sub prezentul RAS, numărul maxim de participanți va fi limitat la douăzeci și unu de, selecția cu prioritate dintre SG/SGA, la care se adaugă DG eligibili, din administrația publică centrală.

O strategie și un plan de comunicare adecvate sunt elemente esențiale pentru a crește gradul de conștientizare, implicare și credibilitate în rândul administrației publice pentru PDE. O astfel de strategie ar trebui să detalieze în mod clar beneficiile programului atât pentru potențialii participanți, cât și pentru decidenții politici, asigurând sprijin susținut și aplicarea practică a competențelor dobândite prin învățare. O abordare structurată, inclusiv o strategie de branding consecventă și conformă cu recomandările guvernamentale și instituționale existente, asigură recunoașterea și crește încrederea în PDE. Strategia de comunicare trebuie să încorporeze un plan de comunicare care să poată fi replicat, o strategie clară de marcă și indicatori de evaluare fiabili. Prezentul livrabil propune direcțiile principale a unei strategii și a unui plan de comunicare, precum și o foaie de parcurs pentru implementarea acestora în pilotul PDE¹⁴.

Evaluarea PDE

PDE ar trebui să reflecte în permanență nevoile de Î&D și obiectivele strategice în materie de RU pentru grupul țintă pentru a rămâne relevant. Pentru a realiza acest lucru, structura propusă a PDE încorporează mecanisme adaptive, cum ar fi sesiunile de feedback și de raportare, permițând participanților să fundamenteze actualizările programului pe baza priorităților și a cerințelor practice în permanență evoluție. În timp ce abordarea cuprinzătoare utilizată include bucle de feedback pentru a integra perspectivele participanților în conținutul viitor, o aliniere completă la strategiile mai largi ale funcției publice va fi realizată prin evaluări periodice folosind metodologii structurate, care să reflecte obiectivele strategice naționale.

Mecanismele de evaluare bazate pe cadre consacrate, cum ar fi modelul Kirkpatrick, ar trebui încorporate în PDE pentru a asigura îmbunătățirea continuă și măsurarea eficacității. Procesul de evaluare ar trebui să cuprindă mai multe etape, începând cu reacții inițiale și evaluări ale învățării în rândul participanților imediat după sesiunile de instruire. O etapă mai avansată de evaluare ar analiza schimbările comportamentale prin măsurarea capacității participanților de a aplica abilitățile nou dobândite în mediile lor profesionale. Sondaje de monitorizare și interviuri structurate ar trebui utilizate pentru a culege informații despre aceste schimbări. Etapa finală a evaluării s-ar concentra pe impactul organizațional, folosind indicatori de performanță și de eficiență instituțională pentru a evalua măsura în care abilitățile dobândite de participanți prin învățare au influențat pozitiv activitatea în administrația publică.

Pilotul de PDE derulat sub acest RAS va fi evaluat operațional și din punct de vedere al gradului de atingere al obiectivelor de formare propuse. Sub acest RAS, în cadrul Livrabilului 5, echipele Băncii și ANFP vor evalua pilotul de PDE din punct de vedere operațional la sfârșitul perioadei de implementare a pilotului din punct de vedere al necesităților și provocărilor financiare, administrative și logistice. Totodată,

¹³ Propunerea de procedură de selecție va fi finalizată sub Rezultatul 5 din acest RAS.

¹⁴ Materialele de comunicare vor fi finalizate sub Rezultatul 5 din acest RAS.

pentru acest pilot de PDE, evaluarea operațională va fi complementată de evaluarea gradului de atingere a obiectivelor formării, anume gradul în care participanții percep și dovedesc prin evaluare că au dobândit și pot aplica competențele vizate de PDE. Metodologia și rezultate evaluării vor fi prezentate în Livrabilul 5 din acest RAS. Pentru evaluare, reprezentanți INA și din cadrul instituțiilor din mediul academic vor fi invitate la livrarea modulelor ca observatori activi.

Mecanisme de sustenabilitate pentru viitoarele versiuni ale PDE

PDE ar trebui să fie integrat în cadrul mai larg al Î&D și managementului talentelor dedicat ÎFP. Pentru dezvoltarea unei culturi a Î&D sustenabile în administrația publică din România, PDE ar trebui integrat în evoluția carierelor ÎFP ca inițiativă de formare specializată pentru titularii de posturi aflați la mijlocul carierei. Acest lucru necesită o protecție la nivel de politici (i.e., în Codul administrativ), susținută de ANFP și MDLPA, precum și o coordonare operațională fiabilă cu INA, pentru a permite furnizarea sa în mod durabil pe termen lung.

Din punct de vedere operațional, PDE va necesita o echipă dedicată de coordonare și management, care să supravegheze calitatea conținutului, să mențină standardele programului și să gestioneze funcțiile logistice și administrative. În continuare, programul va necesita o echipă de proiect dedicată, găzduită în mod ideal în cadrul INA, responsabilă de management, supraveghere financiară, implicare a părților interesate și asigurare a calității. Această echipă ar trebui să fie formată din până la cinci angajați permanenți, la care să se adauge experți externi din domeniu.

Sustenabilitatea PDE ar trebui să se bazeze pe o reglementare adecvată ca instrument de Î&D și pe un model stabil de partajare a costurilor între participanți, instituțiile acestora și instituția însărcinată cu implementarea programului¹⁵. Pe de o parte, PDE trebuie reglementat adecvat pentru a fi valorificat ca un instrument de Î&D în administrația publică. În acest sens, PDE poate fi transpus în legislația aferentă formării și dezvoltării în administrația publică din România ca un program de formare specializată. Alternativ, PDE poate fi derulat de către instituția desemnată să coordoneze PDE în parteneriat cu una sau mai multe instituții universitare sub forma unui program postuniversitar de formare și dezvoltare profesională continuă¹⁶. Din punct de vedere al sustenabilității financiare, inițial, costurile aferente PDE ar putea fi acoperite din taxele plătite de participanți (subvenționate de instituțiile angajatoare) și din alocațiile de la bugetul de stat. Ulterior, PDE ar trebui să devină o cerință de Î&D pentru ÎFP și să fie furnizat, prin subvenționare completă, titularilor de posturi desemnați, de către instituția responsabilă de Î&D sau, în sens mai larg, de MRU pentru ÎFP. Pentru a sprijini transparența și managementul eficient al resurselor, PDE, împreună cu toate inițiativele de Î&D pentru ÎFP, ar trebui să facă parte dintr-o serie de măsuri bugetare distincte în cadrul Planului strategic instituțional al MDLPA, care să permită o monitorizare riguroasă a cheltuielilor și rezultatelor în materie de Î&D pentru ÎFP.

¹⁵ Livrabilul 5 din cadrul acestui RAS va dezvolta propuneri de reglementare a PDE.

¹⁶ Un exemplu în această sens îl reprezintă programul postuniversitar „Administrație publică pentru dezvoltare durabilă”, dezvoltat și derulat printr-o colaborare între Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă din Guvernul României și Academia de Studii Economice din București.

1. Introducere

1.1 Context

1. Banca Mondială oferă asistență tehnică Guvernului României (GR) prin sprijinirea eforturilor sale, coordonate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), de îmbunătățire a managementului resurselor umane (MRU) în administrația publică¹⁷. Asistența tehnică oferită în prezent se bazează pe reformele elaborate anterior de ANFP și care vizau profesionalizarea, consolidarea și îmbunătățirea meritocrației și orientării spre performanță în administrația publică din România. Acestea presupun introducerea unui cadru general de competențe pentru toți funcționarii publici din administrația publică și un nou proces național de recrutare și selecție pentru funcționarii publici, bazat pe cadrul general de competențe. În temeiul acestui Acord pentru RAS, Banca sprijină ANFP în vederea intensificării și extinderii acestor eforturi de reformă prin patru activități interconectate, după cum urmează:

- Consolidarea corpului înalților funcționari publici (ÎFP) din administrația publică, prin îmbunătățirea cadrelor, politicilor și instrumentelor de MRU. Aceasta include reformarea funcției de învățare și dezvoltare (Î&D) pentru ÎFP, astfel încât să permită atingerea rezultatelor urmărite ale învățării și dezvoltarea capacităților ÎFP¹⁸.
- Proiectarea, dezvoltarea, implementarea și evaluarea unui program de dezvoltare executivă (PDE) pentru consolidarea competențelor secretarilor generali/secretarilor generali adjuncți (SG/SGA) și a funcționarilor publici de conducere de la nivel de directori generali (DG) din administrația publică centrală, ca parte a inițiativei de introducerea a cadrului de competențe generale în activitățile de învățare și dezvoltare (Î&D) aplicabile funcțiilor de ÎFP și de conducere din administrația publică, în complementaritate cu programul de formare specializată pentru ÎFP, coordonat de Institutul Național de Administrație (INA)¹⁹.
- Îmbunătățirea planificării strategice a forței de muncă în administrația publică, printr-o mai bună integrare a cadrului de competențe generale și o mai bună utilizare a datelor²⁰.

¹⁷ Prin Acordul pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru a Sprijini Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind Reformele în Materie de Management al Resurselor Umane în România (P503309).

¹⁸ Această activitate este acoperită de viitorul Livrabil 4 – *Raport privind opțiunile de reformare a corpului înalților funcționari publici din administrația publică din România* și, parțial, de viitorul Livrabil 5 – *Raport privind evaluările ex-post de impact ale reformelor, cadrelor de proceduri și de coordonare în materie de MRU selectate și privind evaluarea implementării Programului de Consolidare a Capacităților*.

¹⁹ Această activitate este acoperită de prezentul livrabil și, parțial, de viitorul Livrabil 5.

²⁰ Această activitate este acoperită de viitorul Livrabil 2 – *Raport privind utilizarea planificării strategice a forței de muncă în cazul efectivelor de personal sustenabile din punct de vedere fiscal în domeniile prioritare/selectate* și, parțial, de Livrabilul 5.

- Dezvoltarea unui cadru strategic axat pe dezvoltarea resurselor umane potrivite în administrația publică și pe utilizarea datelor pentru MRU prin mecanisme coerente și funcționale de guvernare a datelor²¹.
2. **Acest raport reprezintă Livrabilul 1 elaborat în temeiul prezentului Acord pentru RAS și include o propunere detaliată și o fundamentare pentru pilotarea și, ulterior, introducerea în cadrul de Î&D aplicabil funcției publice, a unui PDE adresat SG/SGA și DG.** Raportul prezintă structura și principalele elemente ale propunerii de PDE, care va viza anumite competențe specifice pentru SG/SGA și DG. Ca atare, raportul include obiectivele preconizate ale PDE, publicul-țintă și rezultatele învățării, și definește obiective specifice de învățare și un curriculum. Totodată, livrabilul dezvoltă propuneri preliminare pentru agenda, aplicațiile de învățare (de exemplu, studii de caz și exerciții) și regulamentul și procedurile necesare implementării și, ulterior, reglementării, programului; acestea vor fi finalizate de către echipa Băncii în viitorul Livrabil 5 din cadrul prezentului RAS²².
 3. **În cadrul acestui RAS, echipele Băncii și ANFP vor pilota PDE propus pentru un număr pre-definit de participanți și îl vor evalua ex-post pe mai multe dimensiuni de eficiență și eficacitate.** Această pilotare a PDE își propune să livreze toate modulele și activitățile de formare (inclusiv activitatea de mentorat) identificate de echipele de proiect ca fiind necesare pentru dezvoltarea unui subset de competențe definite ca prioritare pentru grupul țintă, anume ÎFP și DG²³ cu experiență substanțială în funcție. Pilotarea are ca obiectiv principal consolidarea acestor competențe în rândul participanților, însă va permite și (i) evaluarea gradului la care PDE propus își atinge obiectivele de formare și revizuirea și adaptarea conținutului PDE pe baza evaluării și (ii) definirea precisă a costurilor financiare și a provocărilor operaționale care trebuie gestionate de către instituția coordonatoare a PDE în cazul în care acesta este reglementat ca un instrument de formare în administrația publică din România²⁴. Pilotarea va cuprinde o cohortă inițială de douăzeci și unu de participanți din rândul grupului țintă, selectați printr-o procedură corespunzătoare participării la programe de formare profesională organizate și desfășurate în cadrul unor proiecte cu finanțare externă, descrisă preliminar în Capitolul 3 din prezentul raport și care va fi finalizată în Livrabilul 5 din cadrul acestui RAS. Totodată, Livrabilul 5 va dezvolta propuneri de reglementare a procedurii de selecție a participanților la viitoare ediții de PDE, pentru ca această procedură să corespundă cerințelor activităților de formare și dezvoltare finanțate de la bugetul de stat.

²¹ Acoperită de viitorul Livrabil 3 – *Raport cu contribuțiile tehnice și recomandările privind Strategia pentru funcția publică, inclusiv privind dezvoltarea unui cadru cuprinzător de guvernare a datelor pentru administrația publică.*

²² Sub viitorul Livrabil 5 – *Raport privind evaluările ex-post de impact ale reformelor, cadrelor de proceduri și de coordonare în materie de MRU selectate și privind evaluarea implementării Programului de Consolidare a Capacităților.*

²³ Așa cum se detaliază în Capitolul 3 și Anexa 1 din prezentul raport.

²⁴ Aceste evaluări și recomandări vor fi dezvoltate sub viitorul Livrabil 5 – *Raport privind evaluările ex-post de impact ale reformelor, cadrelor de proceduri și de coordonare în materie de MRU selectate și privind evaluarea implementării Programului de Consolidare a Capacităților.*

1.2 Abordare metodologică

4. **Propunerea de PDE a avut la bază o abordare pe patru direcții care să încorporeze cele mai bune practici internaționale și perspectivele practicienilor în contextul mai larg al administrației publice din România.** În primul rând, echipa Băncii a utilizat o abordare metodologică care să adapteze cele mai bune practici internaționale din țările UE și OCDE în materie de programe de dezvoltare executivă la nevoile și constrângerile actuale și, în măsura posibilului, viitoare ale administrației publice din România în ceea ce privește Î&D pentru funcționarii publici de nivel superior. Această abordare a presupus și o componentă importantă de proiectare partajată împreună cu beneficiarii vizați ai PDE, pentru a se asigura că proiectul propus abordează și reflectă în mod adecvat și realist prioritățile lor în materie de Î&D. Astfel, structura propusă pentru PDE (și anume, curriculum, conținut, structură, instrumente de învățare și metode de implementare) se bazează pe concluziile a trei activități de analiză, prezentate mai jos.
5. **În primul rând, propunerea de PDE încorporează cele mai bune practici în materie de programe de dezvoltare executivă din statele membre UE și OCDE, precum și din literatura de specialitate și din articolele practicienilor.** Echipa Băncii a conceput PDE pe baza unei analize a literaturii de specialitate și a articolelor practicienilor privind învățarea în rândul adulților și Î&D pentru funcționarii publici de nivel superior, precum și pe baza cercetărilor primare realizate prin interviuri structurate privind programele de dezvoltare executivă din cinci state membre ale UE și OCDE, și anume Finlanda, Olanda, Regatul Unit, Franța și Irlanda²⁵. Cazurile de țară au fost selectate pe baza maturității funcției lor de Î&D pentru funcționarii publici de nivel superior, pe baza experienței lor cu PDE dedicate funcționarilor publici de nivel superior și pe baza disponibilității informațiilor privind practicile de Î&D și PDE. Această analiză a contribuit la stabilirea principiilor și practicilor fundamentale care ar trebui să stea la baza elaborării PDE ca parte a unei funcții de Î&D dedicate ÎFP și DG din administrația publică românească.
6. **În al doilea rând, proiectarea propunerii de PDE s-a bazat în mare măsură pe o activitate partajată cu părțile interesate și beneficiarii direcți.** Banca a elaborat curriculumul propus și obiectivele și instrumentele de învățare pentru PDE în urma a trei ateliere prospective cu durata aproximativă de câte o zi lucrătoare fiecare, organizate la scară largă, în noiembrie 2024. Acestea au fost coordonate în comun de echipele Băncii și ANFP și au presupus participarea a peste patruzeci de părți interesate din sectorul public și privat, organizații neguvernamentale și, cel mai important, beneficiarii vizați ai PDE, respectiv SG/SGA și DG din administrația publică centrală. Fiecare dintre cele trei ateliere a atins un obiectiv specific, și anume (i) descrierea profilurilor ÎFP, ancorate în nevoile actuale și viitoare ale administrației publice, (ii) identificarea și validarea competențelor-cheie în raport cu aceste profiluri și, respectiv, (iii) definirea arhitecturii unui PDE care ar putea sprijini dezvoltarea competențelor identificate²⁶.

²⁵ A se vedea Anexa 2 pentru o prezentare completă a studiilor de caz la nivel de țară.

²⁶ A se vedea Anexa 4 pentru o descriere detaliată a procesului urmat în cazul celor trei ateliere și Anexa 5 pentru profilurile rezultate și competențele necesare SG/SGA.

7. **În al treilea rând, propunerea de PDE are la bază o combinație între cunoștințele practicienilor și cercetare documentară pentru a asigura respectarea cadrului instituțional, de reglementare și strategic aplicabil administrației publice.** Echipa Băncii a realizat o analiză aprofundată a cadrului legal care guvernează activitatea de Î&D pentru funcționarii publici cu funcții de conducere pentru a asigura compatibilitatea instituțională, relevanța și adecvarea PDE în contextul mai larg al administrației publice. Această analiză a cadrului legal a fost completată de o cercetare documentară care a vizat (i) activitățile analitice relevante efectuate anterior de Bancă în România și (ii) toate strategiile naționale aplicabile în România, pentru a cartografia prioritățile de Î&D pe care acestea le-au identificat pentru ÎFP și DG. În plus, echipa Băncii a realizat treizeci și nouă de interviuri structurate cu personal de execuție, de conducere, ÎFP și lideri politici din administrația publică, pentru a explora și cartografia prioritățile și provocările legate de Î&D pentru SG/SGA și DG²⁷.

8. **Raportul este structurat în patru părți, care descriu problemele identificate și soluțiile propuse pentru eliminarea lacunelor în materie de competențe în funcția publică la nivel de ÎFP și DG.** Livrabilul este structurat după cum urmează:

- Capitolul 2 oferă o imagine de ansamblu a programului de Î&D pentru ÎFP din administrația publică din România și o evaluare a gradului în care parcurgerea și absolvirea programului poate atinge rezultatele dorite. Capitolul include o analiză a nevoilor curente și viitoare de competențe de care funcționarii publici din categoria ÎFP și din rândul DG ar avea nevoie pentru a-și îndeplini eficient rolul.
- Capitolul 3 oferă o imagine de ansamblu a structurii și implementării PDE propus și descrie pilotul de PDE derulat sub acest RAS. Capitolul include recomandări specifice privind asigurarea sustenabilității PDE pe termen lung, din perspectivă financiară și funcțională.
- Capitolul 4 oferă recomandări generale pentru a obține o funcție de Î&D mai eficientă în cazul funcționarilor publici din categoria ÎFP, ca parte a programelor mai ample de MRU. Aceste recomandări vor fi elaborate ulterior în Livrabilul 4 din cadrul prezentului Acord pentru RAS.
- Anexele descriu în detaliu sau conțin explicații metodologice referitoare la capitolul menționat anterior. Anexa 1 prezintă structura completă, curriculumul și planul de formare aferente propunerii de PDE, care vor fi dezvoltate și pilotate ulterior în viitorul Livrabil 5 din cadrul acestui RAS. Anexa 2 conține analiza completă a experienței internaționale în materie de PDE și cinci studii de caz dintr-o serie de state membre OCDE și UE. Anexa 3 oferă un rezumat al celor treizeci și nouă de interviuri realizate de echipa Băncii pentru acest raport cu funcționari publici din întreaga administrație publică centrală. Anexele 4 și 5 oferă o descriere detaliată a procesului și, respectiv, a concluziilor atelierelor de co-proiectare organizate în noiembrie 2024 care au stat la baza propunerii de PDE.

²⁷ A se vedea Anexa 3 pentru un rezumat al concluziilor interviurilor și pentru statistici descriptive legate de eșantionul de interviuri.

2. Ecosistemul, nevoile și provocările în materie de învățare și dezvoltare pentru ÎFP și DG din administrația publică din România

2.1 Contextul general de management al resurselor umane pentru ÎFP și DG

9. **Înălții funcționari publici din România reprezintă cel mai înalt nivel de funcționari publici, responsabili cu asigurarea direcției strategice, a continuității instituționale și a funcționării operaționale a organizațiilor din administrația publică atât la nivel central, cât și teritorial²⁸.** Rolurile lor implică exercitarea autorității publice la nivelul conducerii, și sunt numiți de prim-ministru. Există patru categorii de ÎFP: (i) secretarii generali și secretarii generali adjuncți ai autorităților publice centrale, care asigură dezvoltarea organizațională, supraveghează îndeplinirea funcțiilor operaționale administrative, juridice, și fac legătura între oficialii numiți politic și operațiunile instituționale; (ii) secretarii generali din prefecturile județelor României, care sprijină prefectii în realizarea guvernantei și cu coordonarea administrativă; (iv) Inspectorul General de Stat din cadrul Inspecției Muncii, o poziție unică care supraveghează respectarea reglementărilor în domeniul muncii; și (v) inspectorii guvernamentali, care, în aproape toate cazurile, sunt ÎFP care au ocupat anterior o funcție permanentă din aceeași categorie, dar care au fost numiți prin aplicarea mobilității în acest tip de posturi din categoria ÎFP și care, *de jure*, au responsabilități de coordonare a proiectelor cu finanțare UE și de dezvoltare instituțională, dar, *de facto*, sunt în general inactivi²⁹.
10. **Al doilea cel mai înalt nivel de conducere non-politică în funcția publică este reprezentat de DG și de DG adjuncți, ale căror responsabilități pot fi similare ca și complexitate și sferă celor ale ÎFP³⁰.** La nivel central, DG raportează de obicei persoanelor numite politic, cum ar fi secretarii de stat, supraveghind anumite domenii de politici publice. În multe cazuri, DG numiți în funcții administrative și operaționale sunt direct subordonați ÎFP. Principalele responsabilități ale DG includ managementul strategic și implementarea politicilor în domeniile lor de politici respective și

²⁸ O analiză aprofundată a stării de fapt și a provocărilor cu care se confruntă funcția publică de nivel superior din România va fi inclusă în viitorul Livrabil 4 din cadrul acestui RAS.

²⁹ A se vedea Rezultatul 1 elaborat în temeiul Acordului pentru RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, semnat între Banca Mondială și ANFP, și bazat pe informațiile rezultate din interviurile organizate în temeiul acestui RAS.

³⁰ Această analiză se referă la funcțiile publice generale de directori generali (adjuncți). La nivel local, secretarul general al unităților administrativ-teritoriale este încadrat la nivel de director general, asigurând conformitatea juridică a actelor administrative, menținând stabilitatea și continuitatea operațiunilor direcțiilor din primării sau consilii județene și facilitând legăturile funcționale în cadrul acestor direcții. În plus, există și alte roluri specifice în funcția publică încadrate la nivel de director general sau director general adjunct în administrațiile centrale, regionale sau locale, care, deși similare, presupun responsabilități mai specializate în comparație cu directorii generali sau adjuncții acestora.

gestionarea unor resurse financiare și umane importante. DG sunt încadrați ca „funcționari publici de nivel superior”, împreună cu superiorii ierarhici din funcția publică (și anume, „șef serviciu” și echivalente), cu care împărtășesc cerințe similare în materie de competențe, conform cadrului general de competențe aplicabil. Totuși, analizele anterioare ale Băncii au constatat suprapuneri mari între rolurile de DG (adjunct)³¹ și ÎFP din perspectiva naturii activității lor, a responsabilităților posturilor, a cerințelor în materie de competențe și a complexității posturilor³², ceea ce a dus, astfel, la recomandarea de a considera și clasifica în mod formal posturile de DG ca posturi din categoria înalților funcționari publici³³.

- 11. Rolurile îndeplinite de ÎFP sunt reglementate de Codul administrativ (CA)³⁴, în diferite grade de detaliu, ca posturi specifice în funcția publică în sens larg.** CA nu stabilește și nu definește un „corp” distinct al ÎFP. În schimb, acesta tratează posturile de ÎFP ca parte a funcției publice generale, deși sunt guvernate de mecanisme distincte de MRU și în pofida lipsei vreunei legături funcționale și administrative cu celelalte categorii de funcționari publici³⁵. În plus, responsabilitățile legale ale fiecărei categorii de ÎFP sunt prezentate în CA în diferite grade de detaliu și claritate. De exemplu, CA nu face o distincție clară între responsabilitățile legale ale secretarilor generali și cele ale secretarilor generali adjuncți, dar, pentru primii, CA oferă o descriere detaliată a responsabilităților lor, în timp ce responsabilitățile aferente posturilor din a doua categorie trebuie stabilite de șeful instituției.
- 12. ANFP a elaborat și introdus un cadru general de competențe (CC) pentru funcționarii publici, care se așteaptă să fie integrat în toate funcțiile de MRU, inclusiv în Î&D.** Utilizarea CC este prevăzută prin lege în procesul de recrutare și selecție a tuturor funcționarilor publici. Mergând mai departe, CC va fi utilizat în toate celelalte procese de MRU, inclusiv în evaluarea performanței și în Î&D. În forma sa actuală, CC definește cerințele în materie de competențe generale pe care trebuie să le îndeplinească diferitele categorii de funcționari publici în funcții generale. În plus, în prezent, acesta reflectă clasificarea posturilor din funcția publică și face distincție numai între ÎFP, personal de conducere și personal de execuție, fără vreo distincție între diferitele tipuri de personal de conducere sau responsabilități ale posturilor. Astfel, politicile și programele personalizate de Î&D pentru ÎFP și, în special, pentru DG, se pot baza pe CC, dar necesită contribuții complementare și mai specifice.

³¹ Nu există nicio distincție funcțională între DG adjuncți și DG, conform Codului administrativ.

³² De exemplu, rolurile de secretar general și secretar general adjunct vizează în primul rând funcționarea generală, coordonarea și monitorizarea autorităților/instituțiilor publice, indiferent de direcția politică stabilită de decidenții numiți politic. În mod similar, rolurile și responsabilitățile directorilor generali și ale directorilor generali adjuncți se concentrează pe elaborarea, implementarea, monitorizarea, evaluarea politicilor și furnizarea de servicii, dar exclusiv în domeniul lor de responsabilitate politică, conform instrucțiunilor decidenților politici, sub autoritatea directă a demnitarilor lor corespunzători numiți politic și sub coordonarea ÎFP în ceea ce privește procesele.

³³ Pe baza unei analize comparative a regulamentelor de organizare și funcționare, fișelor de post, interviurilor și focus-grupurilor organizate de Bancă în perioada aprilie-iunie 2019, și așa cum reiese din Banca Mondială (2020), Rezultatul 3 – *Raport privind competențele și tipurile de posturi din administrația publică din România*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică.

³⁴ Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare

³⁵ Cu excepția numirilor temporare în categoria ÎFP, pentru care persoana numită trebuie să fie un funcționar public.

13. Pozițiile de conducere din funcția publică sunt caracterizate de funcții și mecanisme similare de Î&D, în timp ce ÎFP beneficiază de altele distincte, deși destul de similare. Diferitele categorii de funcționari publici (conducere, execuție și ÎFP) sunt guvernate de cadre, reguli și procese distincte de MRU³⁶. Totuși, în ceea ce privește activitatea de Î&D, modelele de desfășurare și operaționale sunt similare pentru toate categoriile, cu ușoare variații în ceea ce privește responsabilitățile instituționale. Pe scurt

- Î&D pentru funcționarii publici ar trebui să fie ancorată în competențele generale și, acolo unde sunt disponibile, în competențele specifice. Competențele generale sunt definite prin lege pentru toate categoriile de funcționari publici, iar definirea competențelor specifice pentru funcțiile publice cade în sarcina fiecărei instituții și trebuie aprobată de ANFP.
- Prin lege, autoritatea/instituția angajatoare trebuie să asigure participarea anuală obligatorie a funcționarilor publici la programe de Î&D și trebuie să aloce fondurile necesare. Aceasta identifică prioritățile și nevoile în materie de Î&D, ca parte a procesului de evaluare individuală, și dezvoltă, aprobă, monitorizează și evaluează programul anual de Î&D. ANFP centralizează nevoile de formare transmise de autoritățile/instituțiile publice și le transmite Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA) pentru a iniția aprobarea programului de Î&D prin hotărâre de Guvern, dar și INA, pentru informare. INA definește, împreună cu ANFP, temele specifice și oferta de programe de Î&D pentru funcționarii publici. Numai pentru ÎFP, procesul diferă prin faptul că nevoile de Î&D sunt definite în comun de către titularul postului și Comitetul central de evaluare pentru ÎFP, în timpul evaluării anuale a performanței.

2.2 Activitatea de învățare & dezvoltare pentru ÎFP și DG ca factor de performanță individuală

14. O activitate de Î&D adecvată scopului este un factor-cheie și un vector pentru un leadership și un management eficient în funcțiile publice de conducere din România. Un sondaj anterior reprezentativ, desfășurat la scară largă în 2020 în administrația publică din România a constatat o legătură strânsă între calitatea personalului de conducere și a liderilor și nivelurile de motivație a personalului³⁷. Pe de altă parte, sondajul a constatat variații mari în ceea ce privește calitatea managementului, astfel cum a raportat personalul participant la sondaj din perspectiva competențelor

³⁶ Astfel cum se explică în Rezultatul 1 elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane în Administrația Publică. Documentul poate fi accesat aici: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099645106302270728>. O analiză mai specifică, aprofundată și actualizată a MRU pentru ÎFP va fi furnizată în viitorul Rezultat 4 din cadrul acestui RAS.

³⁷ Sondajul a fost realizat în 81 de instituții publice la nivel central, teritorial și local din România, în perioada iunie 2019 – ianuarie 2020, cu peste 3.300 de interviuri în persoană și 2.700 de interviuri online. A se vedea Banca Mondială (2021), *Selectarea, managementul și motivarea resurselor umane potrivite pentru o administrație publică performantă în România – Constatări-cheie dintr-un sondaj adresat angajaților din administrația publică*, elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică și accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099549505202223190>.

de „management al oamenilor”. Aceste constatări, coroborate cu frecvența ridicată a răspunsurilor care au indicat lipsa unor oportunități de formare relevante, adecvate și regulate, chiar și pentru toate categoriile de personal de conducere, sugerează că activitatea de Î&D pentru funcția publică, în general, și pentru personalul de conducere, în special, nu este eficientă în dezvoltarea competențelor de management și leadership (printre altele). Constatări similare, prin cercetare calitativă sau prin metode mixte, au rezultat din analizele ulterioare ale Băncii³⁸.

15. Cadrul legal, de reglementare și de politici pentru Î&D în funcția publică nu face o diferență funcțională între categoriile de personal³⁹. Activitatea de Î&D dedicată personalului din administrația publică este considerată un tip special de formare vocațională pentru adulți⁴⁰. Ca atare, aceasta este reglementată de dispozițiile legale generale privind Î&D pentru adulți, în măsura în care prevederile legale și de reglementare speciale aplicabile personalului din administrația publică, adică funcționarilor publici și personalului contractual, nu prevăd altfel⁴¹. Programele de Î&D eligibile sunt grupate în trei categorii, și anume formare profesională, formare specializată și perfecționare – explicate mai jos în **Caseta 2**. Atât funcționarii publici, cât și personalul contractual au dreptul să participe la oricare dintre aceste programe de Î&D, finanțate de instituția angajatoare. Procesul este mai structurat și mai centralizat pentru funcționarii publici, cu recomandări legale clare și cerințe de raportare, în timp ce, pentru personalul contractual, procesul este mai flexibil și depinde de politicile instituționale individuale. În plus, politica de Î&D pentru funcționarii publici nu face distincție între diferitele categorii de funcționari publici. Mai exact, aceasta se aplică în mod uniform tuturor funcționarilor publici, inclusiv înalților funcționari publici și directorilor generali (adjuncți), precum și funcționarilor publici în funcții de execuție.

³⁸ Pentru o analiză ținută a funcției publice generale, a se vedea livrabilele elaborate în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, semnat între Banca Mondială și ANFP, și RAS pentru Consolidarea Capacității INA în vederea Îmbunătățirii Cadrului de Politici de Formare în Administrația Publică din România, disponibil aici: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentlist?qterm=P169456>.

³⁹ Banca Mondială (2022), Rezultatul 1.3 – *Evaluarea impactului reglementărilor cuprinse în cadrul legislativ aplicabil în domeniul formării personalului din administrația publică. Standarde de calitate și mecanisme de asigurare a calității în procesul de formare și perfecționare a administrației publice din România*. Livrat în temeiul RAS pentru Consolidarea Capacității INA în vederea Îmbunătățirii Cadrului de Politici de Formare în Administrația Publică din România.

⁴⁰ Două reglementări principale conturează cadrul legal românesc privind formarea profesională a adulților: OG nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților și HG nr. 522/2003 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a prevederilor OG nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților.

⁴¹ Codul administrativ prevede cadrul legal special și comun aplicabil atât funcționarilor publici, cât și personalului contractual din administrația publică. Principala dispoziție comună impune ca atât funcționarii publici, cât și personalul contractual să beneficieze de Î&D. HG nr. 1066/2008 include, de asemenea, dispoziții normative speciale privind Î&D în cazul funcționarilor publici, fără a face diferențe între categoriile de funcționari publici. Dispozițiile HG nr. 832/2007 sunt aplicabile ÎFP, dar nu și directorilor generali și directorilor generali adjuncți din administrația publică. Pentru personalul din administrația publice, cerințe mai puțin stricte sunt stabilite de Codul muncii.

În contextul funcției publice din România, programele de Î&D sunt definite după cum urmează:

- (i) **Formare profesională.** Aceasta urmărește dezvoltarea competențelor și aptitudinilor specifice în vederea îmbunătățirii calității activităților profesionale individuale desfășurate în exercitarea prerogativelor autorității publice. Aceasta vizează nevoile tuturor funcționarilor publici și ale personalului contractual.
- (ii) **Formare specializată.** În analiza de față, era vorba despre programul de formare specializată pentru ocuparea unei funcții corespunzătoare categoriei ÎFP, organizat de INA. Acesta vizează nevoile de Î&D ale ÎFP și ale personalului de conducere din administrația publică, ale persoanelor care doresc să devină ÎFP, care sunt funcționari publici – sau au deținut funcții publice timp de cel puțin un an, dețin o diplomă de licență sau echivalentă și îndeplinesc condițiile generale pentru a ocupa o funcție publică –, precum și ale persoanelor alese sau numite în funcții publice sau echivalente și ale aleșilor locali, precum și în alte funcții de conducere specializate în administrația publică din România. Se desfășoară într-un cadru organizat, pe o perioadă relativ lungă de timp, cu grupuri-țintă definite și limitate, de obicei pe bază de selecție și acoperă o gamă largă de subiecte, corelate într-o succesiune logică și axate pe atingerea obiectivului principal de învățare. Absolvirea cursului de formare specializată organizat de INA este o condiționalitate ex-ante pentru deținerea unei funcții corespunzătoare categoriei ÎFP. Faptul că participarea la acest curs este deschisă atât persoanelor care dețin o funcție din categoria ÎFP, cât și celor care nu dețin, dar urmăresc să dețină o astfel de funcție, permite încadrarea sa, cel puțin teoretic, ca activitate de *perfecționare*. Cu toate acestea, structura sa actuală pare să pună accentul doar pe aspectul *formării profesionale*.
- (iii) **Perfecționare.** Ca parte a formării profesionale, aceasta își propune să *dezvolte* acele competențe necesare pentru a îmbunătăți calitatea rezultatelor obținute în îndeplinirea sarcinilor specifice, desfășurate într-un cadru organizat, pe o perioadă relativ scurtă de timp, cu grupuri-țintă larg definite, de obicei pe baza autoevaluării, evaluării și recunoașterii nevoii de formare, și acoperind o singură temă, referitoare la un anumit domeniu de activitate. Ea vizează toate categoriile de personal din administrația publică și persoanele interesate, fără a acorda o atenție deosebită nevoilor de dezvoltare ale ÎFP și ale personalului din administrația publică în funcții de conducere.

Sursă: Pe baza dispozițiilor Codului Administrativ⁴², HG nr. 832/2007⁴³ și HG nr. 1066/2008⁴⁴.

16. Activitatea de Î&D pentru administrația publică nu include o abordare structurată și strategică pentru a stabili prioritățile în materie de Î&D pentru ÎFP (și pentru funcția publică în sens mai

⁴² OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

⁴³ HG nr. 832/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici.

⁴⁴ HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

larg) și pentru a le îngloba în programele de Î&D. În prezent, nu există nicio inițiativă strategică la nivel guvernamental care să definească obiectivele de dezvoltare a competențelor pe termen lung pentru ÎFP sau pentru alte categorii de personal din administrația publică. Mai mult, funcția publică nu beneficiază de un mecanism funcțional care să poată transpune în mod fiabil și regulat obiectivele strategice, din politicile existente sau inițiativele de reformă, în programe și cursuri de Î&D sau de consolidare a altor capacități⁴⁵. Mai degrabă, nevoile de Î&D de nivel înalt ale ÎFP derivă direct din planurile lor de învățare individuale agregate, elaborate în procesul anual de evaluare a performanței lor.

17. Procesul de evaluare a performanței aplicabil ÎFP nu este suficient de dezvoltat pentru a acționa ca un canal principal pentru identificarea și stabilirea nevoilor și priorităților de Î&D. Analizele anterioare ale Băncii au identificat ineficiența sistemului de management al performanței în funcția publică în a stabili, monitoriza și evalua performanța și așteptările în materie de competențe, precum și în a identifica și permite realizarea nevoilor și, respectiv, a rezultatelor în materie de Î&D⁴⁶. Pentru ÎFP, evaluările anuale ale performanței au fost suspendate, deoarece Comisia de evaluare a ÎFP a fost inactivă timp de mai multe cicluri de evaluare a performanței; chiar și așa, Comisia a îndeplinit în general un rol de conformare, nu un rol principal în procesul de evaluare. Acest lucru a însemnat că procesul de evaluare a nevoilor de învățare de jos în sus a produs, în general, rezultate nesistematice și superficiale. O altă cauză a fost absența, până de curând, a unui cadru de competențe care să ajute la definirea nevoilor de învățare structurate pentru anumite categorii de personal. Se preconizează ca acest cadru general de competențe nou introdus să contribuie la rezolvarea acestei probleme, deși abia în următorii ani va fi integrat în procesul de management al performanței. **Figura 1** mai jos evidențiază principalele elemente necesare pentru ca procesul de evaluare a performanței ÎFP să contribuie în mod eficient la activitatea de Î&D.

⁴⁵ Inițiative strategice au fost propuse de INA și ANFP prin Strategia (proiect) privind formarea profesională pentru administrația publică 2023 - 2029 și, respectiv, Strategia (proiect) în domeniul funcției publice pentru perioada 2022-2027, dar acestea urmează să fie aprobate formal.

⁴⁶ A se vedea Banca Mondială (2020), Rezultatul 5 – *Sistemul de management al performanței – Analiza sistemului de management al performanței*. Elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică (P165191). Accesibil aici: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099645306302222111>.

Figura 1. Elemente fundamentale pentru o evaluare eficace de jos în sus a nevoilor de învățare ale ÎFP



Sursă: Elaborarea autorilor. Pe baza cadrului legal aplicabil și a interviurilor realizate în temeiul prezentului RAS.

18. Cadrul actual de guvernare pentru stabilirea și implementarea priorităților de Î&D pentru ÎFP nu poate contribui la obținerea rezultatelor de învățare preconizate. Guvernul, ANFP, INA și autoritățile și instituțiile publice angajatoare împart responsabilitatea stabilirii domeniilor prioritare de Î&D și a temelor specifice pentru programele specializate de Î&D care vizează ÎFP și toți ceilalți funcționari publici (inclusiv DG). În practică, modelul operațional este incomplet, lipsit de claritate și nu asigură identificarea corectă a nevoilor sistemice de Î&D. Pentru ÎFP, Guvernul trebuie să aprobe domeniile prioritare pentru programele de Î&D prin hotărâre de Guvern, conform propunerii ANFP, pe baza informațiilor colectate de la autoritățile, instituțiile și organele relevante⁴⁷. În practică, o astfel de hotărâre de Guvern nu a putut fi identificată. Împreună cu INA, ANFP are și responsabilitatea de a defini temele specifice pentru programele specializate de Î&D destinate ÎFP, dar acest lucru se face în prezent ca parte a procesului de prioritizare pentru toți funcționarii publici (inclusiv DG)⁴⁸. Mai mult, modelul de furnizare a programelor de Î&D ce are la bază orice nevoi identificate în materie de Î&D

⁴⁷ Pentru ÎFP, propunerea ANFP se bazează pe informațiile referitoare la nevoile în materie de Î&D furnizate de către (i) Secretariatul General al Guvernului (SGG) pentru funcțiile de secretar general și secretar general adjunct în administrația publică centrală și de inspector guvernamental, (ii) ministrul Afacerilor Interne pentru funcțiile de secretar general în prefecturi, (iii) comisia însărcinată cu evaluarea performanței profesionale individuale a înalților funcționari publici.

⁴⁸ Conform art. 401 alin. (1) lit. (h) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare

pentru ÎFP nu este suficient de cuprinzător și robust, deoarece, deși INA are în prezent un rol instituțional dedicat și explicit în acest sens, acest rol este limitat.

19. Furnizarea de programe personalizate de formare specializată pentru a elimina carențele în materie de competențe ale ÎFP este insuficientă și nu este integrată în funcțiile de MRU. În prezent, singurul program de Î&D disponibil care vizează competențele ÎFP este cel coordonat de INA privind eligibilitatea în funcții corespunzătoare categoriei ÎFP. **Caseta 3** descrie programul în detaliu. Totuși, dintr-o perspectivă funcțională și administrativă, acest program este direct legat de activitatea de recrutare și de selecție pentru funcțiile de ÎFP și, doar într-o măsură limitată, de managementul carierei și de funcțiile de Î&D continuă pentru ÎFP numiți pe post, deoarece se concentrează pe pregătirea candidaților ÎFP potențiali pentru a ocupa o astfel de funcție. Totodată, legătura dintre acest program, obiectivele sale de formare și cadrul de competențe generale aplicabil ÎFP și DG nu este demonstrată în practică, nu este explicată metodologic și nu este reglementată prin legile și normele aplicabile programului⁴⁹, ceea ce relevă că programul nu este conceput să adreseze competențele definite prin lege pentru ÎFP și DG.⁵⁰ Pentru funcțiile publice de conducere (cum ar fi DG), INA îndeplinește și un rol dedicat și formal de a oferi instruire specializată, materializată prin programul de Î&D specializată pentru funcțiile publice de conducere din administrația publică. Și în acest caz, obiectivele programului nu fac distincție între categoriile de personal de conducere (de exemplu, DG de șefii de serviciu) și nu vizează lacune specifice și complet detaliate privind competențele sau funcții de MRU aplicabile personalului din funcția publică (de exemplu, mobilitate și promovare sau, dacă sunt implementate în viitor, planificarea succesiunii).

Caseta 3. Programul INA de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici

Actualul program de formare obligatorie pentru aspiranții la funcții corespunzătoare categoriei ÎFP include nouă module bazate pe cunoștințe despre legislație, structura și procedurile specifice administrației publice românești, precum și pe abilități manageriale. Fiecare modul are o durată de 18 ore, se desfășoară cu participare fizică pe parcursul a trei zile, ceea ce duce la un total de 162 de ore pe o perioadă de 8 luni (aprilie-noiembrie, pentru ciclul 2024). Instruirea nu acoperă componenta de leadership, considerat ca fiind diferit de management, și, după subiectele abordate, se concentrează în principal pe transmiterea de cunoștințe/dobândirea de cunoștințe punctuale, mai degrabă decât pe dezvoltarea competențelor, adică abilități și atitudini necesare pentru a aplica cunoștințele și a conduce în sectorul public. Modulele programului pentru 2024 sunt enumerate mai jos⁵¹. La sfârșitul programului, candidații sunt evaluați iar absolvenții finalizează cu o diploma de absolvire a programului care poate fi utilizată pentru dovedirea uneia dintre condițiile de ocupare a unei funcții publice din categoria ÎFP.

Modulele programului actual de formare pentru ÎFP în România includ:

⁴⁹ Programul de formare specializată pentru ÎFP este organizat conform HG nr. 832/2007, revizuită cel mai recent în 2012; astfel, HG nr. 832/2007 nu este adaptat noilor reglementări privind utilizarea cadrelor de competențe în MRU în funcția publică, stabilite prin OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ.

⁵⁰ OUG nr. 57/2019 privind Codul Administrativ.

⁵¹ INA (2024), Program de formare specializată pentru ÎFP, și INA (2025), Program de formare specializată pentru ÎFP.

1. Cadrul legal de organizare și funcționare a administrației publice românești
2. Administrația publică din România în context european
3. Abilități manageriale
4. Management strategic în administrația publică
5. Managementul performanței în administrația publică
6. Management financiar și bugetar
7. Managementul și dezvoltarea resurselor umane
8. Managementul strategic al programelor și proiectelor
9. Administrația viitorului.

Programul INA dedicat ÎFP este accesibil oricărei persoane care (i) este deja numit într-o funcție de ÎFP sau (ii) care este funcționar public/a fost funcționar public pentru cel puțin un an și îndeplinește un set de cerințe de eligibilitate prevăzute prin Codul Administrativ.

Pentru a participa la program, funcționarii publici interesați trebuie să depună un dosar de concurs și să promoveze un interviu cu o comisie. Interviul evaluează cunoștințele generale despre administrația publică, precum și abilitățile și competențele necesare pentru ocuparea unei funcții publice de înalt funcționar public, cum ar fi abilitățile de comunicare, abilitățile manageriale, capacitatea de a lua decizii și de a evalua impactul acestora, motivația⁵². Cu toate acestea, criteriile exacte de evaluare a acestor competențe și legătura lor cu cadrul de competențe generale nu sunt clare. ANFP nu este implicată în selecția participanților. Un rezumat al programului de ÎFP privind numărul de participanți la program și distribuția acestora pe funcții ocupate în perioada 2018-2024 (și, parțial, 2025) este prezentat în Tabelul 2 și, respectiv, Tabelul 3.

Tabelul 2. Statistici participare program ÎFP, 2018-2024 (2025, parțial)

Anul	Concursul național de admitere la PIFP			Desfășurare PIFP					Costuri participanți (RON)	
	Cifra de școlarizare aprobată	Nr. persoane înscrise	Nr. persoane admise	Nr. module	Nr. ore formare	Nr. participanți	Nr. grupe	Nr. absolvenți	Taxa de înscriere	Taxa de școlarizare
2018	100	136	100	8	144	100	4	97	40.800	370.000
2019	50	103	57	8	144	57	2	57	30.900	218.880
2022	100	140	92	9	150	92	4	92	49.000	506.000
2023	75	134	77	9	162	77	3	78	67.000	423.500
2024	50	59	45	9	162	45	2	45	29.500	247.500
2025	50	48	44	9	162	44	2	0	24.000	242.000
Total	425	620	416	-	-	416	-	369	241.200	2.007.780

⁵² Criteriile de evaluare pentru interviu sunt enumerate la art. 18 alin. (2) din anexa la HG nr. 832/2007.

Tabelul 3. Distribuția participanților la programul pentru ÎFP pe funcții ocupate, 2018-2024

Anul	Înalti funcționari publici	Demnitari	Funcționari publici de conducere	Funcționari publici de execuție	Secretari generali UAT	Alte categorii	Nr. de participanți
2018	38	7	27	15	0	13	100
2019	28	6	12	6	0	5	57
2022	25	8	33	14	3	9	92
2023	17	6	24	19	8	3	77
2024	8	2	18	17	0	0	45
Total	116	29	114	71	11	30	371

Sursă: Pe baza cadrului legal și de reglementare aplicabil și a site-ului INA.

20. Instituțiile academice oferă oportunități de dezvoltare care ar putea fi utile funcționarilor publici, dar care nu sunt legate de cadrul general de competențe și nici personalizate pentru funcțiile publice de conducere din administrația publică din categoria ÎFP și DG. Unele universități din România oferă diverse oportunități de dezvoltare pe termen scurt pentru personalul din administrația publică în general, dar se concentrează mai ales pe studii de licență și masterat în management public și leadership⁵³. Cele mai bine cotate universități românești din domeniu, potrivit Ministerului Educației⁵⁴, sunt Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca (UBB), SNSPA⁵⁵ (București) și Academia de Studii Economice București. Acestea oferă atât studii de licență, cât și de masterat în administrație publică, dintre care unele includ cursuri de leadership⁵⁶, MRU⁵⁷ și alte competențe relevante. În timp ce unele oferă și cursuri postuniversitare, acestea nu sunt concepute ca programe de dezvoltare executivă, nefiind personalizate pentru a reflecta specificul posturilor de ÎFP.

21. Furnizorii privați de formare din România nu abordează în mod sistematic și cuprinzător nevoile de dezvoltare a competențelor ÎFP sau DG. Furnizorii privați de formare au cea mai mare cota de piață pentru serviciile de Î&D furnizate personalului din administrația publică⁵⁸, fără însă a oferi programe personalizate de Î&D pentru ÎFP și funcțiile publice de conducere pe o bază consacrată, structurată și regulată. Acest lucru se datorează absenței unui cadru strategic comun pentru astfel de programe și lipsei unor standarde de calitate aplicate uniform pentru formarea în administrația publică, combinate cu natura descentralizată a procesului de achiziții publice de servicii de Î&D la nivelul instituțiilor angajatoare.

⁵³ UBB Cluj-Napoca (2024), Programe academice.

⁵⁴ UEFISCDI (n.a.), Ierarhizarea programelor de studii organizate de universitățile acreditate din sistemul național de învățământ, p. 35.

⁵⁵ SNSPA (n.a.), Programul de studii „Administrație publică”.

⁵⁶ UBB Cluj-Napoca (n.a.), Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Leadership în Sectorul Public (program de studii de licență).

⁵⁷ ASE București (n.a.), Programul de studii „Managementul Resurselor Umane” (program de studii de licență); ASE București (n.a.), Programe postuniversitare.

⁵⁸ Astfel cum reiese din Banca Mondială (2022), Rezultatul 3 – *Raport privind dezvoltarea rețelei de formatori*. Livrat în temeiul Acordului pentru Servicii de Asistență Tehnică Rambursabile pentru Consolidarea Capacității INA în vederea Îmbunătățirii Cadrului de Politici de Formare în Administrația Publică din România.

22. Furnizarea de programe de Î&D pentru ÎFP (sau pentru funcția publică în sens mai larg) nu este în general însoțită sau urmată de evaluări ale rezultatelor imediate sau pe termen lung ale învățării. Deși evaluarea impactului programelor de Î&D asupra ÎFP (și asupra tuturor celorlalte categorii de funcționari publici) este recunoscută în cadrul legal și de reglementare aplicabil ca o etapă importantă a procesului⁵⁹, în prezent nu există prevederi legale sau de reglementare care să detalieze sfera, metodologia, planul sau responsabilitățile legate de aceasta. La nivel de sistem, datele privind cheltuielile publice cu și rezultatele în materie de Î&D pentru ÎFP sau altă categorie de personal din administrația publică sunt rare, nefiabile, fragmentate și nesusceptibile de dezagregare pe instituții, tipuri de programe și categorii de beneficiari. Lacunele actuale în materie de date împiedică realizarea oricăror evaluări cost-beneficiu, de impact sau eficiență în ceea ce privește programele de Î&D.

2.3 Nevoile actuale și preconizate de Î&D ale ÎFP și DG

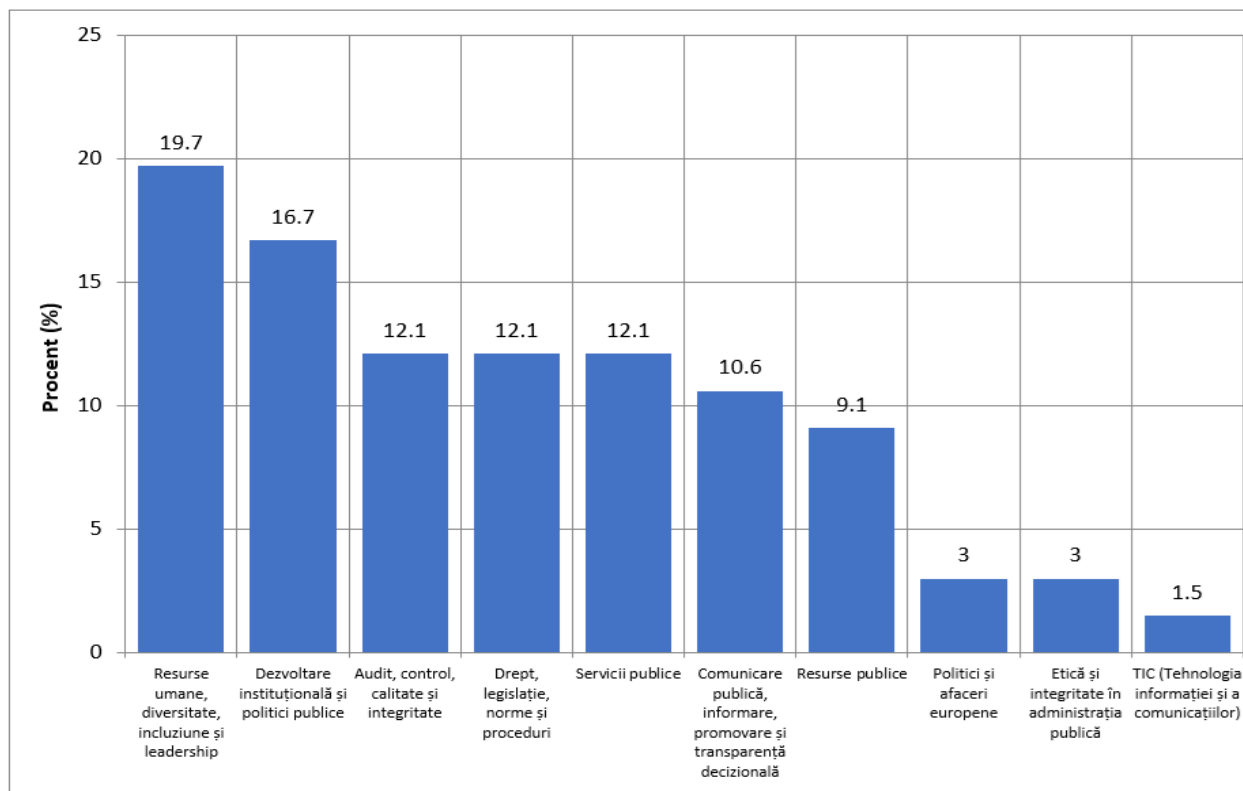
23. Cadrul general de competențe este singurul instrument care oferă o referință unitară și structurată pentru identificarea și realizarea nevoilor de Î&D ale ÎFP și DG. Cadrul general de competențe oferă un etalon standardizat și cuprinzător pentru înțelegerea așteptărilor legate de posturile ÎFP și a cerințelor în materie de competențe ale acestora. Cadrul de competențe nu poate identifica aceste elemente pentru funcțiile de conducere, cum ar fi DG în funcția publică generală, în ciuda suprapunerilor funcționale identificate anterior cu ÎFP. În același timp, astfel cum s-a descris în subcapitolul anterior, modelele operaționale și de desfășurare privind programele de Î&D aplicabile în funcția publică nu identifică, definesc, prioritizează și detaliază în mod fiabil și eficient în programele de Î&D nevoile specifice de Î&D ale ÎFP și DG. Există diverse procese incoerente, utilizate în principal în scopuri interne de către liderii instituționali respectivi și care fie sunt complet deconectate de cadrul de competențe, fie îl valorifică în mod necorespunzător.

24. Procesul anual de raportare de jos în sus în ceea ce privește nevoile de Î&D ale funcționarilor publici nu este utilizat în prezent în dezvoltarea de programe de Î&D specifice și bazate pe competențe. Nevoile de formare ale ÎFP și ale altor funcționari publici din România, astfel cum sunt raportate anual ANFP în cadrul procesului de evaluare a performanței, pot fi utilizate doar pentru a defini domenii generice de dezvoltare profesională. Acestea includ managementul resurselor umane, dezvoltarea instituțională, audit și control, dar și comunicare publică. Mai exact, pentru ÎFP, prioritățile de formare raportate ANFP în 2024 au inclus MRU, incluziune și leadership; dezvoltare instituțională și politici publice; audit, control, calitate și integritate; comunicare publică, informare și transparența procesului decizional (a se vedea [Figura 2](#) mai jos)⁶⁰.

⁵⁹ Conform art. 4 lit. (e) din HG nr. 1066/2008, gestiunea descentralizată a procesului de formare este principiul potrivit căruia autoritățile și instituțiile publice au deplină competență în planificarea formării, achiziționarea serviciilor de formare, monitorizarea și evaluarea formării funcționarilor publici.

⁶⁰ ANFP (2024), Raport privind formarea profesională a funcționarilor publici. Accesibil aici: https://www.anfp.gov.ro/media/hjxbecs5/raport-formare-2024_f_08_10_2024.pdf.

Figura 2. Prioritățile în materie de Î&D ale ÎFP pe baza raportării anuale a priorităților de formare, 2024, calculate ca procent de respondenți



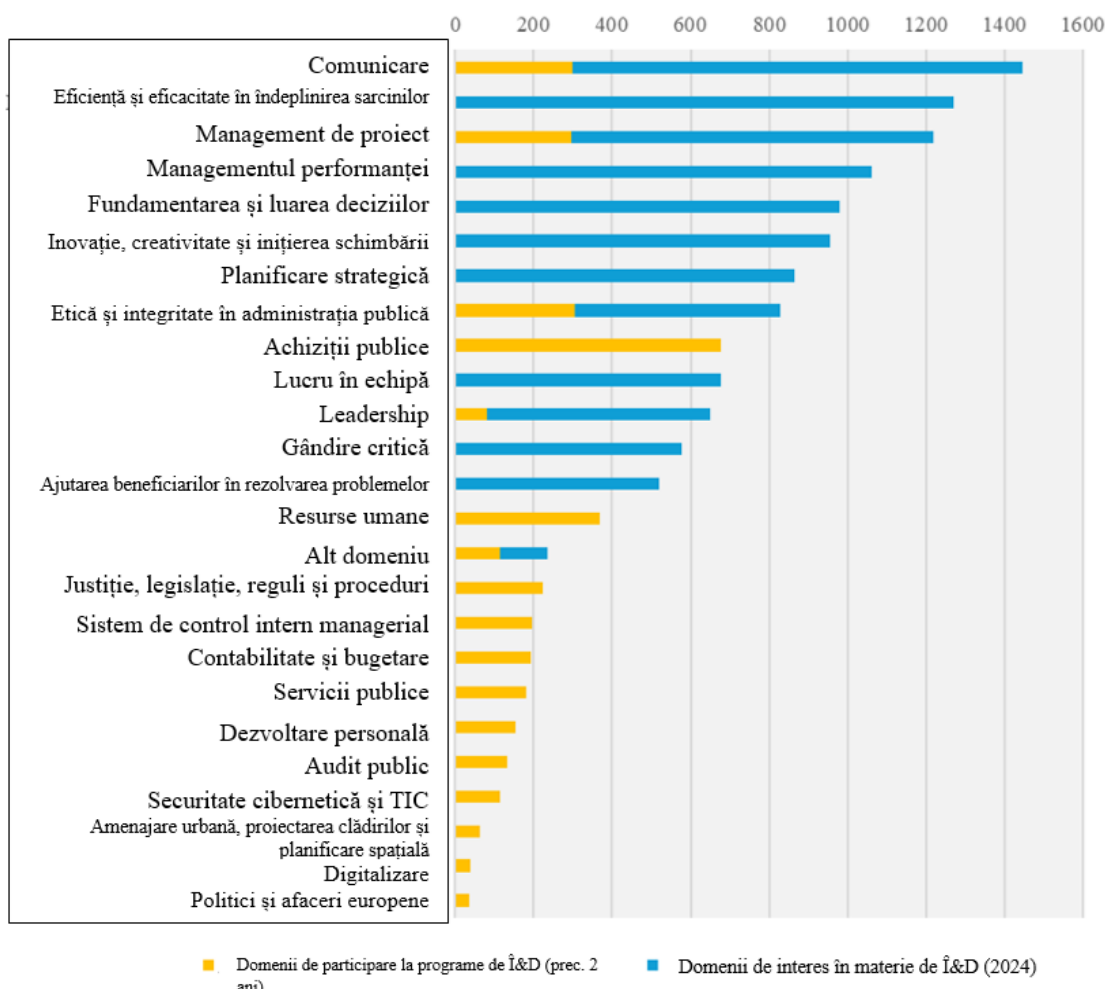
Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza cifrelor furnizate de ANFP (2024), Raport privind formarea profesională a funcționarilor publici, p. 10.

25. INA realizează separat un sondaj anual și analize privind cererea legată de nevoile de Î&D în administrația publică, deși, oficial, nu se oferă nicio lămurire cu privire la procesul de transpunere a rezultatelor în rezultate și obiective de învățare. Pe baza informațiilor disponibile public, sondajul nu vizează în mod specific nevoile de Î&D ale ÎFP sau ale personalului de conducere, și nu reflectă prioritățile organizaționale sau ale funcției publice, deoarece include doar răspunsuri individuale din partea personalului din administrația publică (posturi contractuale și de funcționar public)⁶¹. În 2024, din cei 2.419 respondenți, 10% ocupau posturi din categoria ÎFP și de conducere în funcția publică, și anume 6 ÎFP și 244 de funcționari publici în funcții de conducere (deși nu este disponibilă o dezagregare între diferitele categorii de personal de conducere)⁶². Figura 3 compară răspunsurile referitoare la nevoile de Î&D versus participarea la programul de Î&D, cu precizarea că rezultatele anuale ar putea să nu fie comparabile, deoarece chestionarul utilizat și detaliile privind eșantionul de sondaj nu sunt disponibile.

⁶¹ INA (2024), Identificarea nevoilor de formare în administrația publică.

⁶² Nu există informații disponibile cu privire la reprezentativitatea eșantionului de respondenți.

Figura 3. Participare la tematici de Î&D în ultimii doi ani și arii de interes pentru 2024



Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza datelor din rapoartele anuale ale INA.

26. Echipa Băncii a realizat treizeci și nouă de interviuri structurate cu funcționari publici pentru a analiza provocările și prioritățile legate de Î&D în cazul ÎFP⁶³. Interviurile au arătat că ÎFP recunoaște importanța formării continue, subliniind în special nevoia de actualizări regulate ale cunoștințelor, construire structurată de rețele și dezvoltarea abilităților în materie de leadership, comunicare, cadre legale, management financiar și digitalizare. Participanții au evidențiat în mod constant competențele complexe necesare, care includeau viziune strategică, gândire analitică, coordonare eficientă a echipei, gestionarea conflictelor și adaptabilitate pentru a armoniza cerințele politice și administrative. Deși abilitățile tehnice de bază au fost considerate esențiale, respondenții au observat o neglijare considerabilă a abilităților netehnice esențiale, cum ar fi inteligența emoțională, negocierea și empatia. În plus, competențele orientate spre exterior, cum ar fi abilitățile digitale avansate, angajamentul internațional, cunoașterea de limbi străine și înțelegerea guvernantei globale au fost considerate din ce în ce mai importante. În ceea ce privește metodele de desfășurare, respondenții s-au pronunțat în

⁶³ Concluziile detaliate ale interviurilor sunt prezentate în Anexa 3.

favoarea unei formări interactive, orientată spre practică, folosind studii de caz, simulări, jocuri de rol și sesiuni coordonate de practicieni. Respondenții au considerat vitale actualizările periodice ale legislației, dar și subiecte de actualitate cum ar fi guvernanta digitală și gestionarea crizelor, alături de încurajarea schimburilor interinstituționale și internaționale.

27. Echipele Băncii și ANFP au organizat o serie de ateliere prospective și de proiectare partajată pentru a identifica nevoile actuale și anticipate în materie de Î&D ale ÎFP și DG, pe baza informațiilor disponibile descrise mai sus⁶⁴. Atelierele au avut ca scop dezvoltarea unei viziuni și a unei foi de parcurs asociate pentru stabilirea unei funcții și a unui program de Î&D adecvat scopului și personalizat pentru ÎFP și DG. Aceste elemente au fost elaborate prin proiectare partajată în cadrul a trei ateliere de lucru cu peste 40 de reprezentanți ai părților interesate relevante, inclusiv reprezentanți ai principalelor instituțiilor responsabile de elaborarea de politici de MRU pentru ÎFP din administrația publică⁶⁵, experți în MRU, înalți oficiali din administrația publică, formatori privați, reprezentanți ai mediului academic și ai societății civile. Atelierele au valorificat informațiile existente privind responsabilitățile și așteptările specifice posturilor, precum și cerințele și nevoile în materie de competențe ale ÎFP și DG, și au identificat „vectorii schimbării” care se preconizează că vor influența aceste roluri și așteptări (a se vedea [Caseta 4](#) mai jos). Pe baza lor, părțile interesate au identificat cele mai relevante roluri pentru ÎFP și profilurile asociate în materie de seturi de competențe – abilități, cunoștințe și atitudini – pe care ar trebui să le aplice în rolurile lor. În cele din urmă, participanții au discutat și au convenit asupra celor mai potrivite instrumente și formate de Î&D pentru dezvoltarea competențelor identificate.

Caseta 4. Principalii vectori ai schimbării pentru competențele necesare ÎFP și DG

Principalii vectori ai schimbării, clasificați în funcție de frecvența selecției de către participanții la exercițiile de previziune, și impactul preconizat al acestora asupra competențelor ÎFP și ale DG includ:

- **Impactul inteligenței artificiale (IA) asupra societății.** Acesta este un vector prioritar pentru ÎFP și personalul de conducere, care subliniază necesitatea de a dobândi noi abilități de validare și integrare a dovezilor generate de IA în procesul decizional. Aceasta include gestionarea provocărilor etice, implementarea instrumentelor bazate pe IA pentru a obține sprijinul și conformarea cetățenilor, precum și rezolvarea chestiunilor legate de răspundere în cazul sistemelor bazate pe IA.
- **Digitalizarea administrației publice.** Părțile interesate au recunoscut digitalizarea ca o forță majoră, autoritățile și instituțiile publice acționând, eventual, ca promotori, susținători sau brokeri de soluții digitale. Cu toate acestea, se preconizează niveluri inegale de digitalizare în administrație. Se așteaptă ca digitalizarea să simplifice coordonarea, să reducă timpii de realizare și să faciliteze decizii mai rapide, putând, în același timp, exacerba decalajele existente între instituții.
- **Guvernanta anticipativă.** Ca răspuns la nevoia tot mai mare de mecanisme de monitorizare a tendințelor emergente, de semnalare a schimbărilor disruptive și de identificare a oportunităților. Pentru ÎFP și personalul de conducere, acest lucru se traduce printr-o importanță sporită în

⁶⁴ A se vedea Anexa 4 pentru descrierea completă a modului de desfășurare a atelierelor.

⁶⁵ Anume, Institutul Național de Administrație, Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, Secretariatul General al Guvernului și Ministerul Afacerilor Interne.

coordonarea și facilitarea proceselor de elaborare partajată sau consultare cu diverse părți interesate. De asemenea, se reține necesitatea unor competențe sporite de leadership pentru a iniția și coordona noi inițiative.

- **Elaborarea de politici pe bază de date.** Acesta a fost un obiectiv principal pentru părțile interesate, subliniind importanța tot mai mare a procesului decizional bazat pe date. Participanții recunosc faptul că va fi nevoie ca ÎFP și personalul de conducere să coordoneze viziunile instituționale privind utilizarea datelor, să dezvolte strategii de date și să dezvolte capacitatea instituțională de analiză a datelor.
- **Riscuri geopolitice.** Părțile interesate au identificat riscurile geopolitice ca fiind un vector important, care sporește nevoia de parteneriate, alianțe și diverse forme de colaborare. Acestea implică un accent mai puternic pe abilitățile lor de leadership extern, negociere și atenuare a conflictelor.
- **Factori demografici.** Având în vedere creșterea imigrației și scăderea populației, părțile interesate subliniază necesitatea unor ajustări în procesele de recrutare și un accent mai mare pe integrare și incluziune. ÎFP și personalul de conducere vor fi obligați să utilizeze prognoze oficiale în procesele instituționale și să îmbunătățească comunicarea și coordonarea cu organizațiile internaționale.
- **Dezechilibre macroeconomice.** Părțile interesate recunosc necesitatea ca ÎFP și personalul de conducere să poată (re)prioritiza resursele bugetare și nefinanciare.

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza informațiilor generale furnizate și validate în cadrul atelierelor prospective, noiembrie 2024.

28. Se așteaptă ca acești vectori identificați ai schimbării să genereze o modificare la nivelul competențelor specifice necesare ÎFP și personalului de conducere din administrația publică.

Atelierele prospective au subliniat modul în care rolul și competențele ÎFP și ale DG ar trebui să se adapteze la vectorii identificați ai schimbării. Această modificare presupune o concentrare sporită a formării pe leadership adaptiv, dezvoltarea competențelor în domeniul datelor și digitalizare, elaborarea de politici pe bază de date și colaborare. Mai precis, orientarea propusă include:

- **Leadership adaptiv.** Importanța tot mai mare a guvernanței anticipative, a inteligenței artificiale și a perspectivelor comportamentale necesită competențe mai puternice de leadership adaptiv la nivelul ÎFP și al personalului de conducere. Va fi necesar ca aceștia să inițieze și să coordoneze noi inițiative, să faciliteze procese de proiectare partajată și să gestioneze situații etice complexe.
- **Dezvoltarea competențelor în domeniul datelor și digitalizare.** Elaborarea de politici pe bază de date și digitalizarea necesită ca ÎFP și personalul de conducere să dezvolte o viziune strategică privind utilizarea datelor, să dezvolte capacitatea instituțională privind analiza datelor și să asigure standardizarea datelor și raportarea obligatorie.
- **Adaptabilitate și colaborare.** Interconectarea provocărilor globale, evidențiată de riscurile geopolitice și de schimbările demografice, necesită o colaborare sporită și dezvoltarea de rețele. ÎFP și personalul de conducere trebuie să creeze parteneriate, să gestioneze echipe diverse și să comunice eficient între diferitele culturi organizaționale și structuri izolate.

29. Părțile interesate au definit zece roluri principale și nevoile în materie de competențe specifice asociate pentru ÎFP prin atelierele prospective și pe baza vectorilor identificați ai schimbării.

Părțile interesate au clasificat cele zece roluri în titluri generice în funcție de principalele lor responsabilități. **Caseta 5** de mai jos oferă un rezumat al acestor roluri, iar Anexa 5 oferă o descriere detaliată.

Caseta 5. Rezumatul profilurilor ÎFP și al competențelor asociate identificate în cadrul atelierelor prospective

Fiecare profil este conceput să reprezinte fațete distincte ale rolurilor și responsabilităților ÎFP, oferind un cadru pentru identificarea abilităților, cunoștințelor și atitudinilor specifice necesare pentru a atinge excelența în aceste domenii.

1. **Antreprenor de politici:** un lider proactiv care coordonează schimbarea sistemică prin transpunerea viziunii în acțiune, mobilizarea actorilor-cheie și asigurarea asumării răspunderii privind generarea de rezultate. Succesul în această funcție presupune puternice abilități analitice, interpersonale și de gândire strategică, inclusiv capacitatea de a elabora politici pe bază de dovezi, de a evalua fezabilitatea acestora, de a asigura implementarea lor efectivă și de a realiza evaluări de impact. La fel de importante sunt abilitățile de negociere, de obținere a consensului și de delegare pentru a implica factorii de decizie și a asigura implementarea eficientă a politicilor.
2. **Catalizator de strategii:** coordonează planificarea strategică și politicile strategice și permite organizarea programului, de la concept până la implementare, asigurând colaborare și asumarea răspunderii. Această funcție presupune experiență în planificare strategică, managementul proceselor, implicarea părților interesate și evaluare pe bază de dovezi. Abilitățile puternice de comunicare, luare a deciziilor și management al resurselor sunt esențiale pentru a gestiona dinamici complexe și pentru a garanta generarea eficientă a rezultatelor dorite.
3. **Reformator instituțional:** coordonează eforturile de reformă instituțională pentru a stabili și susține o cultură orientată spre performanță în instituție, axată pe generarea de rezultate pentru cetățeni. Succesul în acest rol presupune experiență în managementul schimbării și al proiectelor, soluții digitale și implicarea părților interesate, la care se adaugă abilități puternice de comunicare și planificare strategică. Un angajament privind conduita etică, învățarea instituțională și promovarea eficientă a schimbării prin strategii de marcă și marketing este esențial.
4. **Explorator:** un inovator care coordonează îmbunătățirea instituțională prin experimentare, tehnologii noi și proiecte-pilot. Succesul în acest rol presupune experiență în materie de tehnici de previziune, managementul de proiect Agile și comunicare persuasivă pentru a construi sprijin pentru noi inițiative. Găsirea unui echilibru între entuziasm și pragmatism, etică și adaptabilitate este crucială pentru a asigura o inovație eficientă și durabilă.
5. **Diplomat:** reprezintă organizația în forurile naționale și internaționale, promovând interesele strategice și gestionând comunicările-cheie. Succesul în acest rol presupune experiență în materie de comunicare strategică, persuasiune și negociere, la care se adaugă o pregătire temeinică și adaptabilitate. Tactul, răbdarea, discreția și o înțelegere profundă a operațiunilor instituționale sunt esențiale pentru a gestiona în mod eficient situații complexe și sensibile.
6. **Turn de control:** asigură eficiența instituțională și rentabilitatea operațiunilor prin menținerea ordinii, optimizarea resurselor, asigurarea respectării concluziilor controalelor interne și alinierea la obiectivele strategice. Succesul în acest rol implică experiență în coordonarea programelor, managementul personalului și rezolvarea conflictelor, împreună cu o înțelegere profundă a sistemelor

de monitorizare, evaluare și control managerial. Alocarea eficientă a sarcinilor și managementul resurselor sunt cruciale pentru desfășurarea operațiunilor fără probleme.

7. **Vistier:** gestionează planificarea și execuția bugetară, asigurând alocarea eficientă a resurselor, menținând în același timp disciplina fiscală. Succesul în acest rol implică experiență în finanțe publice, cicluri bugetare, politici fiscale și metode de alocare a resurselor. O comunicare puternică cu decidenții politici și un angajament permanent privind o administrare financiară responsabilă sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor strategice.
8. **Lider de echipă:** asigură atingerea unor rezultate de impact și alinierea la obiectivele organizaționale prin coordonarea departamentelor, motivarea echipelor și încurajarea colaborării. Succesul în acest rol presupune puternice abilități de management al performanței, delegare a sarcinilor, mediere a conflictelor și comunicare internă. Înțelegerea punctelor forte și a punctelor slabe ale echipei, oferind în același timp sprijin și inspirație, este cheia pentru a obține performanțe ridicate.
9. **Mediator:** anticipează, previne și reduce riscurile pentru instituție și gestionează situațiile urgente și complexe oferind răspunsuri și soluții coordonate. Succesul în acest rol implică puternice abilități de gestionare a crizelor, negociere, rezolvare a conflictelor și prioritizare. Obținerea unui echilibru între nevoile imediate și consecințele pe termen lung, menținând în același timp o abordare constructivă și colaborativă, este esențială.
10. **Consilier:** analizează și aprobă actele normative, asigurând conformitatea cu standardele legale, tehnice și financiare. Succesul în acest rol presupune gândire critică, expertiză procedurală și capacitatea de a mobiliza expertiză suplimentară în timp ce se utilizează instrumente pe bază de IA. Un fond etic solid, preocuparea pentru interesul public și dorința de asumare de riscuri calculate sunt esențiale.

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza rezultatelor atelierelor prospective, noiembrie 2024.

30. Competențele specifice definite pentru fiecare profil le completează pe cele definite în cadrul general de competențe. În loc ca programele de Î&D să se concentreze pe fiecare competență separat, o abordare mai integrativă ar conecta cunoștințele, abilitățile și atitudinile relevante la fiecare rol. Așadar, un astfel de program ar putea permite ÎFP și DG să își exercite rolul la un nivel înalt prin combinarea perspectivelor multidisciplinare cu studii de caz concrete și exerciții menite să gestioneze provocările cu care se confruntă în acel rol specific. De exemplu, în timp ce comunicarea este o competență distinctă în cadrul de competențe generale și este detaliată în continuare ca și competență specifică pentru rolul de „diplomat”, toate celelalte roluri identificate necesită stăpânirea acestei abilități în diferite forme și prin raportare la diferiți destinatari.

31. Un PDE eficace pentru ÎFP și DG care să vizeze aceste competențe specifice ar trebui să folosească metode interactive și practice, adaptate obiectivelor specifice ale învățării. Participanții la ateliere validează și prioritizează o serie de metode și instrumente de Î&D care pun accentul pe învățarea între colegi, aplicații practice și provocări din viața reală. Acestea ar putea include:

- **Ateliere de învățare mutuală.** Facilitate de experți, aceste sesiuni permit schimbul de experiență și crearea de rețele. Ele sunt deosebit de utile pentru exploratori (sporind receptivitatea la idei noi), reformatori instituționali (prin evaluarea tranzițiilor și comunicarea schimbărilor), diplomați (prin adaptare continuă) și turnuri de control (prin consolidarea abilităților de negociere și audit intern).

- **Proiecte de grup.** Echipa mici analizează soluții și primesc feedback, promovând aplicarea în contexte reale. Această metodă sprijină exploratorii (implicarea comunității și managementul proiectelor), reformatorii instituționali (managementul schimbării și digitalizare), catalizatorii de strategii (alianțe și planificare strategică) și turnurile de control (gestionarea conflictelor).
- **Mentorat.** Profesioniști cu experiență ghidează ÎFP, facilitând transferul de abilități și dezvoltarea profesională. Este crucial pentru diplomați (pregătirea negocierilor), exploratori (comunicare persuasivă), reformatori instituționali (gestionarea rezistenței), catalizatori de strategii (consolidarea procesului decizional) și turnuri de control (rezolvarea conflictelor).
- **Vizite de studiu.** Expunerea directă la cele mai bune practici sporește eficiența instituțională. De exemplu, exploratorii ar putea obține informații despre metode inovatoare, în timp ce reformatorii instituționali ar putea învăța strategii de succes în materie de management al schimbării.
- **Ateliere.** Sesiuni practice care construiesc abilități de comunicare și colaborare, aplicabile tuturor profilurilor.
- **Coaching.** Îndrumare unu-la-unu adaptată obiectivelor individuale, valoroasă pentru toate profilurile pentru sporirea competențelor de leadership și a conștientizării de sine.

32. Crearea unei comunități puternice de ÎFP a reieșit în urma atelierelor ca o prioritate-cheie pentru sprijinirea dezvoltării profesionale și a colaborării interinstituționale. Aceasta ar putea include un hub online care să permită ÎFP și DG să identifice și să se conecteze cu ușurință cu colegii, facilitând comunicarea rapidă în cazul inițiativelor interinstituționale. În plus, activitățile regulate desfășurate în persoană, structurate pentru a promova un schimb real de cunoștințe și coeziune la nivelul comunității (spre deosebire de adunările pur sociale), ar putea contribui la depășirea simplei stabiliri de rețele pentru a oferi oportunități de înțelegere reciprocă și de învățare, și chiar de proiectare partajată și rezolvare colaborativă a problemelor, dacă urmăresc rezolvarea problemelor specifice cu care se confruntă ÎFP. În cele din urmă, un sistem de recunoaștere care să includă premii pentru excelență în funcția publică, bazându-se pe programele existente, cum ar fi Concursul de Bune Practici în Administrația Publică organizat de ANFP, ar putea, de asemenea, să ofere vizibilitate comunității și să crească acel *esprit de corp* al ÎFP.

3. Dezvoltarea competențelor ÎFP și DG printr-un program de dezvoltare executivă

3.1 Raționamentul și obiectivele PDE

33. PDE este necesar în activitatea de Î&D pentru a sprijini direct ÎFP să treacă de la funcția lor actuală de management eminamente tehnic, administrativ și operațional la una de leadership strategic. Astfel cum s-a rezumat în Capitolul 2, atelierele prospective au evidențiat faptul că majoritatea ÎFP se percep și sunt percepuți de conducerea lor politică ca personal de conducere cu responsabilități operaționale și administrative pentru administrația publică, în ciuda numeroaselor situații și provocări cu care afirmă că se confruntă zilnic și care le impun asumarea unui rol de lider transformațional și strategic. Într-adevăr, nevoile de învățare evidențiate direct de ÎFP în timpul atelierelor și interviurilor se referă în mod covârșitor la responsabilitățile tehnice, administrative și de management pe care le au ÎFP, în timp ce dimensiunea de leadership a rolului este trecută cu vederea. În același timp, activitatea de Î&D dedicată administrației publice din România nu contribuie la dezvoltarea funcției publice de nivel superior într-un mod semnificativ. Cu toate acestea, un leadership eficient reprezintă o cerință de bază atât *de jure*, cât și *de facto* pentru ÎFP, dar și pentru funcțiile publice de conducere de la nivel de DG. Propunerea actuală de PDE urmărește să elimine această lacună sistemică actuală prin extinderea setului de instrumente de care dispun ANFP și INA pentru a răspunde în mod eficient nevoilor de dezvoltare ale funcției publice de nivel superior. Obiectivele PDE derivă din această declarație de misiune.

34. Obiectivul general al propunerii de PDE este să îmbunătățească performanța și asumarea răspunderii în administrația publică pentru rezultatele furnizate cetățenilor prin dezvoltarea competențelor ÎFP necesare pentru un leadership strategic eficient și o gestionare operațională. Proiectul de PDE va viza cele mai înalte eşaloane non-politice ale funcției publice, care sunt direct responsabile și/sau au prerogative importante legate de managementul strategic și operațional al administrației publice. Astfel, proiectul de PDE este conceput pentru a răspunde nevoilor de învățare ale ÎFP și ale DG în funcții publice generale. Acest PDE propus va acorda prioritate competențelor identificate de părțile interesate din sectorul public ca având potențial de îmbunătățire considerabilă la nivelul grupului-țintă și care au fost evidențiate de practicieni și de literatura de specialitate ca putând contribui la îmbunătățirea rezultatelor de management și leadership. Astfel, obiectivele învățării și metodele de organizare și instrumentele de învățare corespunzătoare ale PDE vor urmări să permită personalului de conducere să integreze și să crească orientarea spre performanță și asumarea răspunderii pentru rezultatele administrației publice în toate funcțiile sale. Obiectivul urmărit este ca instituțiile publice să dezvolte și să ofere abordări inovatoare, eficiente din punctul de vedere al costurilor, pe bază de date colaborative pentru a genera rezultate de impact pentru cetățeni, în cadrul mandatelor lor respective.

35. Un al doilea obiectiv al proiectului de PDE constă în a promova un *esprit de corps* printre ÎFP și DG prin activități de învățare și de consolidare a comunității, dezvoltând astfel o rețea de lideri dedicați unei guvernante eficiente. Propunerea de PDE nu va avea ca scop doar dezvoltarea

competențelor individuale, ci și dezvoltarea în timp a unei comunități de practică și învățare la printre ÎFP, precum și facilitarea colaborării între structurile organizaționale. Pentru aceasta, proiectul ar urma să ofere un limbaj comun, un cadru comun și un set de principii comune pentru rezolvarea provocărilor în materie de leadership. Proiectul de PDE va folosi formarea în materie de leadership pe bază de grupuri, exerciții comune de rezolvare a problemelor și sesiuni de învățare între colegi pentru a dezvolta o viziune comună la nivelul funcționarii publice de vârf, sporindu-le capacitatea de a gestiona situații complexe, interinstituționale. Astfel, obiectivul acestei propuneri de PDE îl reprezintă cultivarea unui sentiment de misiune comună, încredere și solidaritate profesională, garantând că ÎFP și DG nu dispun doar de abilități tehnice, ci și de o rețea inter-instituțională pentru a genera un impact colectiv în administrația publică.

36. Un al treilea obiectiv al propunerii de PDE este de planificare a succesiunii pentru ÎFP prin dezvoltarea, în rândul DG, a competențelor necesare pentru a prelua și a îndeplini funcții din categoria ÎFP. Propunerea de PDE va viza DG, care pot îndeplini prerogative cu impact similar celor îndeplinite de secretarii generali (SG) și secretarii generali adjuncți (SGA) din organizație și care, ca atare, au nevoie de competențe similare pentru a-și îndeplini în mod eficient rolul⁶⁶. Totuși, astfel cum sunt definite în Capitolul 2, rolurile de SG/SGA presupun prerogative și responsabilități legale exclusive privind managementul instituției lor respective, la care se adaugă provocări distincte și nevoi de dezvoltare a competențelor. PDE propus va viza competențele care se suprapun între rolurile de DG și SG/SGA, precum și competențele specifice acestei ultime categorii. Astfel, PDE propus ar urma să expună DG la provocările din viața reală cu care se confruntă secretarii generali și ar facilita învățarea experiențială prin schimburi de cunoștințe între practicieni și prin programe specifice de dezvoltare a competențelor oferite de experți în domeniu. Prin aceasta, PDE propus ar urma să contribuie politica de planificare a succesiunii pentru ÎFP prin pregătirea unei baze de DG care pot face tranziția cu ușurință și care pot prelua și îndeplini rolul de ÎFP, pe măsură ce se previzionează eliberarea posturilor de ÎFP ocupate.

37. Propunerea de PDE va fi personalizată pentru a fi utilă ÎFP și DG. PDE propus va fi conceput pentru a viza nivelul de responsabilități și provocări specifice SG/SGA și DG din administrația publică centrală. Având în vedere natura programelor de învățare propuse de PDE – axate pe învățare experiențială și practică, care pot fi aplicate la locul de muncă – și obiectivele sale strategice de a genera valoare publică prin rezultate organizaționale mai bune, proiectul de PDE va acorda prioritate actualilor titulari de posturi, care au deținut în mod continuu o astfel de funcție sau au avut o experiență combinată ca DG și SG/SGA și continuă la locul de muncă. Astfel, proiectul de PDE nu va viza alte categorii de ÎFP, cum ar fi SG/SGA din prefecturi și inspectorii generali, având în vedere responsabilitățile lor distincte și caracteristicile posturilor lor. În al doilea rând, PDE propus va aduce beneficii DG, având în vedere numeroasele cerințe în materie de competențe care se suprapun cu cele referitoare la SG/SGA. Condiții de eligibilitate similare s-ar aplica în ceea ce privește experiența la locul de muncă. Cu toate acestea, PDE propus ar trebui să acorde prioritate titularilor de posturi de DG cu experiență vastă în gestionarea programelor la scară largă și cu impact ridicat, a proiectelor de investiții publice, a reformelor și/sau serviciilor din sectorul public, precum și celor cu direct responsabili pentru resurse

⁶⁶ De exemplu, astfel cum este definit în cadrul de competențe generale.

financiare și umane importante. Această prioritarizare ar fi necesară pentru a evita fragmentarea în interiorul cohortelor, pentru a răspunde nevoilor de competențe similare și pentru a se asigura că toți participanții pot contribui și pot beneficia în mod egal de program.

38. PDE completează programul pentru ÎFP derulat de către INA prin faptul că adresează nevoi specifice de competențe în rândul ÎFP și DG ce pot fi dezvoltate doar prin raportare la experiența practică acumulată în exercitarea funcției. Prin comparație cu programul pentru ÎFP derulat de INA, care își propune să evalueze și să ateste gradul de pregătire al candidaților să accede la funcții din categoria ÎFP, propunerea de PDE se axează pe dezvoltarea competențelor necesare ÎFP și, în mare măsură, DG de a își îndeplini funcțiile și responsabilitățile de lider și de coordonator operațional și de resurse la nivel înalt în cadrul administrației publice – competențe care, în prezent, sunt neadresate în mod sistematic și integrat, așa cum reiese din analiza ecosistemului de Î&D din Capitolul 2. Așadar, PDE adresează lacunele existente în politica de Î&D pentru ÎFP și pentru personalul de conducere la nivel de DG; PDE propus vizează alte obiective de formare, alt set de competențe și un public țintă aflat la un alt stadiu al parcursului profesional (i.e., avansat) decât programele de formare specializată reglementate în prezent pentru administrația publică din România. Astfel, PDE propus nu este previzionat a înlocui actualul program de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici prevăzut ca și condiție necesară pentru ocuparea unei astfel de funcții publice⁶⁷ și nici de a reprezenta o alternativă la acest program de formare.

3.2 Conceptul și conținutul PDE

39. Conceptul propunerii de PDE are la bază un set de principii care asigură eficacitatea, relevanță și utilitate, precum și alinierea la prioritățile, nevoile și politicile consacrate ale funcției publice, în special, cadrul de competențe. PDE trebuie să respecte, atât în ceea ce privește proiectarea, cât și implementarea, un set de principii care să garanteze că poate fi pe deplin integrat în cadrul dedicat Î&D al funcției publice, astfel cum este descris în Capitolul 2, și că rămâne sustenabil pe termen lung. Următoarele principii se aplică PDE:

- (i) PDE trebuie să se bazeze pe cerere și să răspundă direct nevoilor funcționale ale beneficiarilor, pe baza responsabilităților, provocărilor și cerințelor specifice posturilor stabilite prin prioritățile guvernamentale și politicile de personal, cum ar fi cele transpuse în cadrul general de competențe.
- (ii) GR trebuie să poziționeze PDE ca un program emblematic de Î&D pentru personalul de conducere din funcția publică, pentru a beneficia de susținerea politică și acceptarea necesare pentru a se asigura că participanții sunt dedicați programului și au posibilitatea de a aplica competențele dobândite.
- (iii) PDE trebuie să ofere oportunități de învățare practică, interdisciplinară și integrată beneficiarilor vizați, având în vedere vechimea lor, timpul lor limitat pentru învățare și natura complexă și

⁶⁷ Conform art. 394 alin. (4) lit. d) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare.

interconectată a problemelor cu care se confruntă. Provocările de la locul de muncă trebuie să fie în centrul procesului de învățare și predare pentru a avea o funcție suport. Astfel, PDE trebuie să se bazeze pe învățare interactivă și participativă, care să presupună schimburi de cunoștințe și exerciții practice, trebuie să integreze cele mai bune practici internaționale în anumite domenii și trebuie să fie furnizat ca program de învățare integrat, cu module și instrumente de învățare care se consolidează reciproc și sunt interdependente.

- (iv) PDE trebuie să acționeze ca vector de transfer, adaptare și integrare a expertizei relevante din sectorul privat în funcția publică și, indirect, în administrația publică.
- (v) PDE trebuie să fie pregătit pentru viitor, axându-se astfel pe a permite participanților să se adapteze pe ei înșiși și organizația lor pentru a face față mediilor și provocărilor în continuă schimbare.
- (vi) PDE trebuie să fie pe deplin transferabil către GR și eficient din punctul de vedere al costurilor, pentru a asigura posibilitatea replicării sale, a extinderii sale în iterațiile viitoare, precum și a integrării în administrația publică ca o caracteristică permanentă.
- (vii) PDE trebuie să fie complementar politicilor și programelor de Î&D existente și să sprijine cadrele existente de management al carierei, pentru a asigura o abordare coerentă a Î&D și MRU în administrația publică și o utilizare eficientă a resurselor.

40. Proiectarea, obiectivele învățării și conținutul PDE propus se bazează pe prioritățile de Î&D reflectate în cadrul general de competențe și pe aplicarea lor specifică în practică, astfel cum s-a identificat pe parcursul atelierelor prospective. PDE trebuie să fie pe deplin aliniat din punct de vedere funcțional la cadrul general de competențe în ceea ce privește nevoile de Î&D la care urmărește să răspundă; dar trebuie și să detalieze aceste competențe într-un mod mai precis – este vorba despre ceea ce putem considera ca și competențe specifice pentru ÎFP – din perspectiva modului în care acestea ar trebui aplicate în contextul diferitelor responsabilități specifice posturilor din categoria ÎFP, precum și a ceea ce poate fi observat obiectiv (și ulterior evaluat) ca și comportamente eficiente și ineficiente. În plus, PDE trebuie să prioritizeze anumite competențe mai specifice (sau subcomponente ale acestora) în funcție de impactul pe care se preconizează că îl vor avea asupra capacității ÎFP de a-și îndeplini responsabilitățile în materie de leadership și management, în conformitate cu obiectivele declarate ale PDE. În cele din urmă, PDE trebuie să identifice lacunele specifice în materie de competențe de care ÎFP și DG dau dovadă în mod constant, pentru a defini în mod adecvat rezultatele învățării necesare pentru a elimina aceste lacune, precum și obiectivele de învățare și formare, conținutul, instrumentele și metodele de desfășurare corespunzătoare pentru a obține aceste rezultate. Elaborarea propunerii de PDE în contextul acestei metodologii a necesitat o abordare cu mai multe faze și eșalonată:

- **Faza 1: Cartografierea și definirea diferitelor roluri și dimensiuni ale posturilor ocupate de ÎFP, inclusiv competențele specifice conexe.** Această fază a inclus cercetare documentară și colectarea de date primare, dar și ateliere prospective, astfel cum se detaliază în Capitolul 2. Rezultatele obținute în această fază au contribuit la definirea profilurilor și specializările formatorilor pentru PDE propus, pentru a asigura o abordare integrată și multidisciplinară în ceea ce privește proiectarea, dezvoltarea și desfășurarea programului.

- **Faza 2: Prioritizarea și selectarea competențelor (sau subcomponentelor) specifice pe care PDE ar putea și ar trebui să le vizeze.** Această fază a presupus o serie de ateliere tehnice în cadrul cărora echipa de proiectare a PDE a analizat întregul set de competențe specifice pentru a stabili care (i) sunt cele mai apropiate de obiectivele PDE; (ii) pot fi dezvoltate prin activități de învățare și formare, în intervalul de timp limitat disponibil; (iii) au legătură cu responsabilitățile strategice și orientate spre viitor (adică ceea ce ÎFP ar trebui să facă în baza mandatului lor), nu cu responsabilitățile administrative și (iv) au fost considerate a avea cel mai mare impact asupra performanței organizaționale cuantificabile, cum ar fi transformarea organizațională, managementul investițiilor publice, managementul resurselor și managementul strategic. Competențele specifice selectate au fost grupate, pe baza similitudinii lor în ceea ce privește contribuția la rolurile specifice posturilor din categoria ÎFP, în șase module distincte. Aceste module și competențele specifice prioritare au fost ulterior discutate și validate cu un grup de lucru interinstituțional, înființat anterior pentru a oferi feedback și recomandări pe parcursul elaborării propunerii de PDE⁶⁸.
- **Faza 3: Cartografierea lacunelor privind competențele specifice respective și identificarea, detalierea și deconstrucția provocărilor specifice pentru funcțiile de ÎFP generate de astfel de lacune.** Această etapă a inclus (i) cercetare documentară privind analizele și diagnosticele anterioare referitoare la administrația publică din România elaborate de Banca Mondială, OCDE și Comisia Europeană, (ii) analiză primară pe baza interviurilor descrise în subcapitolul 1.2 și Anexa 3 și (iii) experiența și cunoștințele practicienilor legate de provocările actuale cu care se confruntă ÎFP.
- **Faza 4: Elaborarea curriculumului și a metodelor și instrumentelor de desfășurare a proiectului de PDE.** Echipa de proiect PDE a definit rezultatele așteptate pentru dezvoltarea competențelor selectate (din punct de vedere al responsabilităților ÎFP), a definit obiectivele programului pentru a atinge aceste rezultate și a elaborat curriculumul corespunzător, planurile de formare și aplicațiile și instrumentele de formare care urmează să fie utilizate. În această fază, ordinea de implementare a celor șase module a fost secvențiată logic, astfel încât fiecare modul să construiască pe baza conținutului modulelor anterioare.
- **Faza 5: Proiectarea și calibrarea structurii și agendei pentru PDE propus.** Echipa de proiect PDE a asigurat coerența conținutului de la un modul la altul prin dezvoltarea explicită de sinergii între obiectivele învățării, conținut și instrumente (de exemplu, studii de caz) pentru toate modulele pentru a răspunde principalelor nevoi de formare ale ÎFP din diferite perspective, prin promovarea cadrului de competențe. Echipa de proiect a calibrat apoi domeniul de aplicare și așteptările pentru rezultatele învățării și a obiectivelor care urmează să fie atinse de PDE propus, pentru a se asigura că poate furniza în mod rezonabil și realist rezultatele preconizate.
- **Faza 6 (Îmbogățire): Identificarea sinergiilor dintre PDE și programele academice axate pe dezvoltarea competențelor de leadership în administrația publică.** Echipa PDE va desfășura

⁶⁸ Acest grup de lucru interinstituțional este compus din toate instituțiile responsabile de politica de MRU din administrația publică centrală, respectiv ANFP, INA, MDLPA, SGG și Ministerul Afacerilor Interne.

această fază suplimentară în cadrul Livrabilului 5 al acestui RAS, odată ce conținutul PDE va fi pe deplin elaborat și înainte de implementarea sa. În această fază, echipa responsabilă de PDE se va consulta cu instituțiile academice locale selectate cu privire la PDE pentru a analiza (i) care dintre obiectivele sale de Î&D pot fi continuate, îmbunătățite și/sau completate prin programele academice existente; și (ii) gradul în care instituțiile academice pot participa la desfășurarea PDE.

- 41. Pentru a răspunde în mod direct obiectivelor sale avute în vedere, propunerea de PDE trebuie să fie centrată pe un model de dezvoltare a competențelor de leadership care pune accentul pe abordări sistemice și pe leadership colaborativ pentru a genera valoare publică.** În conformitate cu experiența internațională și cu practica, dar și cu cele mai bune practici pentru dezvoltarea competențelor de leadership în sectorul public, descrise în Anexa 2, propunerea de PDE se va concentra pe dezvoltarea competențelor de leadership și a capacității de conducere pentru a răspunde provocărilor organizaționale și pentru a mobiliza oamenii pentru a realiza schimbarea și transformarea în sectorul public. Modelele de leadership utilizate în mod constant în programele de dezvoltare executivă din țările OCDE și UE și folosite pentru comparație pun accentul pe abordările sistemice și pe leadership colaborativ. Primele sunt considerate importante în contextul în care funcționarii publici de conducere trebuie să răspundă provocărilor legate de politici și implementare într-un mediu politico-administrativ complex, iar cel de-al doilea este important pentru contribuția sa la consolidarea coeziunii în interiorul funcției publice de conducere și pentru evitarea activităților desfășurate în sistem izolat. Acest model de leadership trebuie să permită liderilor să exerseze gestionarea provocărilor din sectorul public cu ajutorul unor scenarii din viața reală, de exemplu, concentrându-se pe crearea de valoare publică prin îmbunătățirea serviciilor publice oferite sau a performanței organizaționale. El este susținut prin programe de învățare care vizează dezvoltarea personală și conștiința de sine, plecând de la ideea că liderii au nevoie de o conștiință profundă de sine pentru a conduce eficient la cele mai înalte niveluri ale administrației publice. Aceste programe sunt de obicei furnizate prin coaching, exerciții de reflecție personală și oportunitatea de a reevalua mentalitățile și sistemele de convingeri pe parcursul programului.
- 42. PDE trebuie să aducă unele practicile utile din sectorul privat în materie de leadership și management strategic și să le adapteze la specificul sectorului public din România.** Astfel cum s-a subliniat în capitolele anterioare, ÎFP și personalul de conducere din administrația publică din România au nevoie de o dezvoltare substanțială a competențelor în materie de leadership și management, esențiale pentru rolul lor. Totuși, astfel cum au arătat interviurile cu ÎFP și cercetarea documentară, aceste competențe nu au fost niciodată considerate o prioritate critică de dezvoltare, spre deosebire de competențele tehnice, în timp ce volatilitatea și rotația care au afectat în mod constant ÎFP au împiedicat dezvoltarea organică, la locul de muncă, a acestor competențe și a unui corp profesional de personal de conducere cu experiență. În acest context, PDE trebuie să valorifice expertiza sectorului privat în ceea ce privește identificarea, dezvoltarea și facilitarea utilizării competențelor de leadership și de management adecvate scopului, în special în domenii specifice care pot aplica standardele sectorului privat, cum ar fi guvernanta corporativă a întreprinderilor de stat (ÎS). Având în vedere acest avantaj comparativ, integrarea expertizei sectorului privat în PDE este esențială pentru modernizarea leadershipului public, inocularea de noi tehnici de management și promovarea unei schimbări de mentalitate către inovație, eficiență și responsabilitate. Totuși, această contribuție trebuie adaptată

pentru a asigura relevanța în contextul administrației publice românești, prin alinierea celor mai bune practici la legislația aplicabilă, constrângerile organizaționale și limitările de capacitate.

43. PDE va viza în mod direct competențele definite pentru opt din cele zece roluri identificate ale posturilor din categoria ÎFP în șase module, în timp ce celelalte două sunt acoperite indirect în toate modulele. În cadrul Fazei 2 de elaborare a propunerii de PDE și a criteriilor corespunzătoare de priorizare prezentate mai sus, echipele Băncii și ANFP au selectat opt dintre cele zece roluri ale ÎFP, identificate anterior în cadrul Fazei 1, care urmează să fie vizate de PDE, prin intermediul a șase module distincte. Celelalte două roluri, anume cele legate de reprezentarea externă (profilul „diplomat”) și conformitatea legală (profilul „consilier”), s-au dovedit a fi transversale și abordate implicit în cele șase module, fiind mai potrivite pentru a fi vizate de programe complementare de Î&D (în special, formare specializată și mentorat la locul de muncă). Aceste roluri și distribuția pe module sunt prezentate în Tabelul 4.

Tabelul 4. Matricea rolurilor ÎFP și propunerile de module PDE corespunzătoare

Cele 10 profiluri ale ÎFP (bazate pe Faza 1)	Cele șase module ale PDE (bazate pe Faza 2)	Rolul vizat al învățării
Lider de echipă	Modulul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanta corporativă	Asigură că structurile din cadrul organizației colaborează, au resurse necesare și sunt responsabilizate pentru atingerea de rezultate pentru cetățeni.
Turn de control	Modulul 2: Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice	Optimizează fluxurile de lucru și utilizarea resurselor pentru a se asigura că instituția răspunde, contribuie și realizează într-un mod eficient obiectivele instituționale.
Reformator instituțional	Modulul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	Coordonează și conduce transformarea structurilor, proceselor și practicilor instituționale pentru a spori orientarea spre performanță a instituției; responsabilizează structurile instituționale pentru furnizarea de rezultate cetățenilor într-un mod eficace.
Explorator		Propune, creează și pilotează noi idei, practici și tehnologii care sporesc eficiența instituțională și modul în care instituția răspunde la nevoile cetățenilor.
Vistier	Modulul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	Coordonează și conduce procesul ciclic de planificare și execuție bugetară pentru a asigura resursele necesare în scopul atingerii obiectivelor strategice și

		menținerea disciplinei bugetare în cadrul instituției.
Antreprenor de politici	Modulul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)	Identifică nevoia de schimbare la nivel de sistem sau o acțiune transformativă care generează valoare publică și mobilizează actorii-cheie în acea direcție; asigură asumarea răspunderii pentru o implementare efectivă.
Catalizator de strategii		Asigură coordonarea procesului de elaborare a strategiilor, politicilor și programelor și facilitează implementarea lor pentru obținerea rezultatelor pentru cetățeni. Asigură un spațiu de colaborare și negociere între părțile interesate.
Mediator	Modulul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	Stabilește, adaptează în mod continuu și supraveghează funcționarea proceselor și sistemelor organizaționale adecvate care îmbunătățesc reziliența și capacitatea instituțiilor de anticipare a riscurilor operaționale. Permite și coordonează găsirea de răspunsuri și soluții coordonate la situații urgente, de criză și/sau complexe, echilibrând nevoile imediate cu consecințele pe termen lung. Oferă feedback privind lecțiile învățate și modalitățile de îmbunătățire a sectorului public.
Consilier	<u>Transversale</u> <u>(aspecte ale acestor profiluri fac parte integral din modulele distincte ale programului):</u> Analizează și aprobă actele normative, asigurând conformitatea cu standardele legale, tehnice și financiare.	
Diplomat		
	Reprezintă organizația în forurile naționale și internaționale, promovând interesele strategice și gestionând comunicările-cheie.	

Sursă: Elaborarea autorilor.

44. Obiectivele învățării aferente propunerii de PDE reflectă pe deplin competențele generale definite pentru ÎFP. Competențele specifice vizate de prezenta propunere de PDE în fiecare dintre cele șase module sunt detaliate pentru a răspunde așteptărilor legate de posturi stabilite de cadrul general de competențe. Deși o potrivire perfectă nu poate fi stabilită – și nici nu ar trebui să fie, având în vedere faptul că acest cadru de competențe generale este un instrument integrat, ceea ce înseamnă că nicio competență nu poate fi analizată distinct și independent de altele –, modulele propuse ale PDE contribuie, integral sau parțial, la dezvoltarea fiecărei competențe generale a ÎFP, astfel cum se reflectă în **Tabelul 5** de mai jos.

Tabelul 5. Matricea cadrului de competențe generale ale ÎFP și obiectul modulelor PDE

CC generale a vizat: Competență și (sub-competență)	Modulul 1	Modulul 2	Modulul 3	Modulul 4	Modulul 5	Modulul 6
Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor (gândire strategică)						
Inițiativă (asumarea răspunderii)						
Planificare și organizare (planificare și organizare strategică)						
Comunicare strategică (comunicare)						
Lucru în echipă (medierea conflictelor)						
Orientare către cetățean (responsabilitate civică)						
Integritate (managementul vulnerabilităților)						
Managementul performanței (managementul						

resurselor și proceselor)						
Generarea angajamentului						
Promovarea inovației și inițierea schimbării (agilitate strategică)						

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza cadrului de competențe generale aplicabil, conform legii, funcționarilor publici.

Note: Albastru închis = ținta principală a modulului; Albastru mai deschis = ținta indirectă a modulului.

45. Propunerea de PDE va fi structurată pentru a urmări rezultate avansate ale învățării, adecvate pentru a sprijini competențele necesare pentru rolurile de ÎFP și DG. Conținutul, instrumentele de învățare și metodele de desfășurare propuse pentru acest PDE sunt structurate și concepute pentru a sprijini cele mai avansate niveluri ale învățării din fiecare modul, astfel cum sunt definite în taxonomia revizuită a lui Bloom privind obiectivele educaționale⁶⁹. Aceste niveluri se referă la dezvoltarea capacităților de a analiza, evalua și crea, adaptate la mediul de lucru și la responsabilitățile și așteptările specifice posturilor de ÎFP și DG. PDE propus va fi conceput pentru a obține rezultate ale învățării la aceste niveluri, în toate cele șase module, după cum urmează:

- **La nivelul „analiză”,** participanții vor desfășura activități precum analizarea și discutarea unor studii de caz referitoare la probleme complexe legate de politici pentru a identifica problemele și interrelațiile subiacente.
- **Pentru nivelul „evaluare”,** PDE va include exerciții pe parcursul cărora participanții evaluează eficacitatea politicilor sau programelor publice existente, folosind criterii precum eficiența, echitatea și sustenabilitatea, pentru a încuraja luarea deciziilor în cunoștință de cauză.
- **La nivelul „dezvoltare”,** participanții se vor angaja în elaborarea de propuneri inovatoare de politici sau strategii organizaționale care răspund unor provocări emergente cu care se confruntă sectorul public, încurajând dezvoltarea viziunii strategice și adaptabilitatea.

Pe lângă adecvarea lor la nivelurile de învățare țintite, selecția instrumentelor și a materialelor de învățare care urmează să fie utilizate în modulele PDE s-a bazat pe (i) obligațiile legale privind utilizarea acestor instrumente în sectorul public, (ii) eficacitatea, (iii) transferabilitatea între module și (iii) disponibilitatea utilizării și adaptării de către viitorii furnizori de formare (de exemplu, materiale cu sursă deschisă și informații disponibile publicului). [Tabelul 6](#) oferă un rezumat al acestor instrumente

⁶⁹ Anderson, L. și Krathwohl, D. (2000), *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Pearson.

de învățare, în timp ce planurile de Î&D incluse în Anexa 1 descriu în detaliu conținutul și metoda de prezentare a materialelor de învățare care vor fi utilizate pentru fiecare modul al PDE.

Tabelul 6. Matricea modulelor PDE și instrumentele și materialele de învățare aferente

Instrument și material de învățare	Modulul 1	Modulul 2	Modulul 3	Modulul 4	Modulul 5	Modulul 6
Plan de dezvoltare personală în materie de leadership						
Plan de comunicare externă și internă la nivel organizațional						
Set de instrumente pentru a favoriza inovația și o cultură a performanței în organizație						
Abordare concentrată pe probleme pentru selectarea, dezvoltarea și fundamentarea de intervenții legislative						
Metodologie pentru monitorizarea implementării strategiilor interinstituționale						
Diagnoză organizațională și plan de acțiune pentru a îmbunătăți generarea de rezultate						
Metodologie pentru analiza părților interesate în vederea elaborării și implementării participative de politici						

Plan de monitorizare a stadiului implementării proiectelor și programelor						
Raport anual de execuție a indicatorilor programelor bugetare						
Fișă model pentru monitorizarea și evaluarea rezultatelor: impact, rezultat și realizare imediată						
Planuri de strategie instituțională pentru planificarea și execuția bugetară						
Planificare bugetară pentru investiții publice multianuale						
Analiza cost-beneficiu/eficacitatea alocărilor bugetare propuse pentru cheltuielile recurente și investiții						
Analiza vulnerabilităților organizației						
Plan de continuitate instituțională						

Sursă: Elaborarea autorilor.

Note: Albastru închis = instrumentul principal din modul; Albastru mai deschis = utilizare ținută și limitată a instrumentului în modul.

46. PDE va presupune ca fiecare participant să elaboreze, pe parcursul programului, un „proiect individual de învățare activă” privind aplicarea competențelor specifice dezvoltate prin PDE în contextul unor provocări la locul de muncă. Proiectul de învățare activă este crucial pentru a combina învățarea teoretică cu aplicațiile practice. Scopul său este (i) de a garanta că învățarea și formarea furnizate prin PDE sunt relevante și pot contribui la îmbunătățiri vizibile ale performanței ÎFP și (ii) de a consolida dobândirea, continuarea aplicării competențelor prin ancorarea lor în provocările reale și personale pe care le întâmpină participanții.

47. Pentru a fi utilizat eficient, proiectul de învățare activă trebuie să armonizeze și să integreze mai multe aspecte. În primul rând, trebuie să fie suficient de adaptabil pentru ca participanții să îl aplice în contextele lor specifice, dar gestionabil ca domeniu de aplicare și profunzime pentru a fi susținut de PDE. În al doilea rând, acesta nu trebuie să fie o sarcină administrativă pentru participanți, ci trebuie tratat ca parte esențială a PDE. În al treilea rând, trebuie să fie relevant pentru o provocare specifică unui post de SG/SGA sau DG, deci, având în vedere complexitatea acestora, trebuie să integreze utilizarea competențelor vizate de mai multe module. Astfel, proiectul de învățare activă ar trebui să fie obligatoriu, deși flexibil ca format și prezentare, iar evaluarea sa ar trebui să se concentreze pe feedback constructiv, nu pe notare. Mai mult, temele proiectului vor fi selectate de participanți dintr-o listă predefinită, care ar putea include următoarele aplicații:

- Construirea unui plan de transformare a culturii organizaționale din instituția lor într-o cultură care să susțină performanța instituțională pe termen scurt, mediu și lung prin punerea interesului cetățeanului în centrul atenției.
- Analiza mecanismelor decizionale la nivelul instituției din perspectiva necesității de corelare cu Planul Anual de Lucru al Guvernului.
- Pregătirea unui raport de monitorizare a unei strategii interinstituționale și identificarea unui set de măsuri concrete pentru a sprijini și a accelera punerea sa în aplicare.
- Realizarea unei diagnoze instituționale și a unui plan de reformă/dezvoltare instituțională pentru a crește valoarea serviciului public/politicilor publice furnizate de instituție.
- Analiza concluziilor unui raport anual de performanță privind indicatorii programelor bugetare.
- Analiza indicatorilor de performanță ai unui program bugetar relevant și completarea Fișei model pentru indicatorii propuși.
- Efectuarea unei analize retrospective a execuției bugetare după program și a realizării programului de investiții publice.
- Realizarea unei analize a vulnerabilităților organizației și elaborarea unui plan de continuitate instituțională și a unui plan de comunicare în situații de criză.

48. PDE propus va include o componentă de mentorat individual din partea formatorilor din fiecare modul pentru a permite participanților să aplice competențele dobândite în mediile lor de lucru. Componenta de mentorat oferită în cadrul PDE propus va integra activități de *coaching* și asistență tehnică în timp real pentru sprijini obținerea rezultatelor învățării urmărite de program prin două canale:

- Asistență tehnică și *coaching* de natură specifică și limitată, oferite la momentul oportun participanților individuali de către formatorii din PDE, pentru a facilita aplicarea, la locul lor de muncă, a instrumentelor de învățare utilizate în diferitele module ale PDE.
- Asistență tehnică și *coaching* periodic pe parcursul PDE din partea formatorilor pentru ca participanții să își întocmească planul de învățare activă, completată de o sesiune de evaluare finală integrată *inter pares* a proiectului finalizat.

Componenta de mentorat va fi oferită la cerere, dar trebuie să fie limitată și gestionabilă de către echipa de experți care organizează PDE. Astfel, aceasta va fi limitată la un maxim de patru sesiuni de 1,5 ore fiecare per participant.

49. Implementarea activităților de învățare din cadrul PDE propus va fi împărțită în cinci direcții de lucru și va dura până la cinci luni. În configurația sa completă, PDE propus ar necesita până la cinci luni pentru a fi furnizat integral. Implementarea va fi împărțită în cinci fluxuri de lucru, prezentate pe scurt în [Tabelul 7](#) de mai jos. Proiectul pilot de PDE derulat sub acest RAS își propune să implementeze în integralitate activitățile dezvoltate. Însă, dat fiind că PDE este o abordare inovativă în administrația publică din România și că pilotarea presupune un grad de flexibilitate la variabile de lucru neașteptate (e.g., angajamentul participanților și contextul politic național), implementarea activităților propuse trebuie să beneficieze de o flexibilitate până la punctul în care încă își pot atinge obiectivele de formare. Anexa 1 din prezentul document prezintă calendarul propus pentru implementarea PDE pilot sub acest RAS și necesarul de efort preconizat pentru cele cinci fluxuri de lucru. Fluxuri de lucru propuse sunt următoarele:

- **Pregătirea participanților pentru PDE.** Resursele de învățare relevante vor fi furnizate participanților înainte de desfășurarea modulelor PDE, pentru a se pregăti pentru conținutul PDE.
- **Desfășurarea modulelor PDE.** Modulul central de leadership este propus să fie structurat în șapte sesiuni de o zi întreagă fiecare (șase ore pe sesiune), desfășurate pe parcursul a două luni. Acest modul va îmbina formarea și învățarea „la clasă” cu activități de *coaching* executiv. Acest modul ar putea conține o componentă de „formare rezidențială”, în care primele două sesiuni vor fi organizate în zile consecutive, în afara Bucureștiului. Fiecare dintre cele cinci module tehnice ar consta în până la trei sesiuni de o zi întreagă fiecare (șase ore pe sesiune), derulate în București. Astfel, având în vedere și posibilitatea participanților de a alege între Modulul 5 și Modulul 6, modulele tehnice vor putea oferi un total de până la 114 de ore de formare, la care se vor adăuga până la 30 de ore constând în schimburi de experiență, proiecte de învățare activă și mentoring și până la 18 ore preconizat a fi necesare pentru participanți pentru auto-învățare.
- **Întocmirea proiectului de învățare activă.** Participanții își vor selecta proiectul de învățare activă înainte de începerea modulelor PDE. Proiectul ar trebui să fie elaborat pe parcursul implementării PDE, în paralel cu desfășurarea modulelor, pentru a putea face obiectul unei evaluări *inter pares* după încheierea ultimului modul.
- **Furnizarea de sprijin prin mentorat.** Participanții vor putea beneficia de asistență tehnică și *coaching* prin componenta de mentorat, în paralel cu desfășurarea modulelor, de până la șase ore (patru sesiuni de câte 1,5 ore) per participant, așa cum s-a subliniat mai sus.
- **Activități de networking.** Între sesiunile organizate pentru fiecare modul, PDE ar include un număr limitat de „discuții la gura sobei” (până la trei sesiuni), prin care participanții vor avea posibilitatea de a interacționa în cadrul grupului PDE și de a face schimb de cunoștințe cu experți internaționali într-un domeniu de activitate relevant.

Tabelul 7. Calendarul implementării PDE

Principalele activități ale implementării PDE	Luni calendaristice						
	1	2	3	4	5	6	7
Selectarea și confirmarea participanților							
Ceremonia de lansare și absolvire a PDE							
Pregătire pentru PDE							
Desfășurarea modulului de leadership		M1					

Desfășurarea modulelor tehnice				M2 și M3	M4	M5 sau M6	
Sprijin prin mentorat							
Activități de schimb de experiență și networking							
Pregătirea și evaluarea <i>inter pares</i> a proiectului de învățare activă							

Sursă: Elaborarea autorilor.

3.3 Implementarea și managementul operațional pentru PDE

50. Pentru primele iterații, PDE ar trebui să se limiteze la grupuri gestionabile pentru a asigura o personalizare și o adaptare eficiente ale programelor de formare; ca atare, pilotul de PDE derulat sub RAS va fi limitat la douăzeci și unu de participanți. Grupurile de dimensiuni mai mici facilitează implicarea mai profundă și interactivitatea programelor de învățare, permit un coaching și o îndrumare personalizate și pot crea căi și obiective de învățare personalizate, care sunt esențiale pentru dezvoltarea competențelor de leadership. Dimensiunea grupului pentru PDE ar trebui adaptată la resursele disponibile pentru desfășurarea programului și la modelul său de finanțare, pentru a prioritiza nevoile și rezultatele individuale de învățare ale participanților, și nu pentru a se concentra pe creșterea eficienței prin standardizare și metode de învățare mai puțin consumatoare de resurse. Din punct de vedere operațional și administrativ, un grup inițial mai mic pe ciclu al PDE ar permite echipei sale de management să dezvolte capacități, procese și know-how pentru a desfășura programul în mod eficient înainte de a trece la unul sau mai multe grupuri mai mari pe ciclu. Ca atare, pentru această versiune pilot al PDE implementată sub prezentul RAS, PDE va fi limitat la maxim douăzeci și unu de participanți, selectați cu prioritate dintre SG/SGA, la care se adaugă DG eligibili.

51. Procesul de selecție a participanților la PDE este parte integrantă a programului – acesta trebuie să fie riguros, credibil și bazat pe o justificare adecvată care să demonstreze potrivirea cu obiectivele programului. Un proces eficient de selecție pentru PDE este un factor esențial și o condiție obligatorie pentru ca programul să își atingă obiectivele și să genereze impactul preconizat în administrația publică. În primul rând, participarea la PDE trebuie să fie o prioritate a conducerii instituției și trebuie să fie condiționată prin angajament față de obiectivele programului și de cerințe stricte de eligibilitate. Astfel, participanții trebuie să fie nominalizați și să beneficieze de sprijinul deplin al liderilor politici ai instituției angajatoare. În al doilea rând, procesul de selecție trebuie să asigure că participanții potriviți participă la program, atât în ceea ce privește vechimea, experiența și expertiza necesară, cât și în ceea ce privește preocuparea lor pentru învățare, relevanța programului pentru planul lor de dezvoltare profesională și impactul potențial pe care programul l-ar avea asupra programelor bugetare, reformelor și instituțiilor pe care aceștia le gestionează. Acest lucru necesită un proces de depunere a candidaturilor care să permită atingerea unui echilibru adecvat între costurile tranzacționale și administrative pentru participanții interesați și organizatorii programului și capacitatea de a diferenția în mod credibil între solicitanți.

52. Procedura de selecție pentru PDE ar trebui să includă, inițial, două etape succesive și eliminatorii.

Procedura de selecție pentru PDE ar trebui să includă o prima etapă de analiză a CV-ului și un interviu cu o comisie de evaluare înființată în acest scop, compusă din (i) ÎFP de la ANFP, INA, MDLPA, SGG și MAI, în calitate de lideri instituționali pentru MRU în funcția publică și din (ii) coordonatorul programului PDE. Într-o etapă ulterioară a evoluției PDE, după ce va fi integrat în cadrul de Î&D, procesul de selecție ar trebui să includă și o aplicație scrisă din partea candidaților nominalizați, între faza de verificare a CV-ului și cea a interviului, pentru a calibra și mai mult adecvarea grupului la obiectivele programului.

53. Participarea la pilotul de PDE desfășurat sub acest RAS va fi guvernată de o procedură simplificată de selecție.

Implementarea pilotului de PDE va fi finanțată prin prezentul RAS. Așadar procedura de selecție poate fi simplificată atât funcțional, cât și administrativ și din punct de vedere al reglementării necesare. Astfel, procedura de selecție simplificată va fi adaptată normelor privind programe de formare profesională organizate și desfășurate în cadrul unor proiecte cu finanțare externă⁷⁰. Procedura de selecție va consta într-o aplicație din partea candidaților, constând în depunerea CV-ului individual și completarea unei formulare de înscriere și într-o nominalizare din partea conducătorilor instituției lor. Aceste documente vor fi analizate de către echipa desemnată a ANFP, pentru a evalua eligibilitatea candidaților și pentru a face o ierarhizare a acestora, conform următoarelor prioritizări, în ordinea prevăzută mai jos:

- (i) SG/SGA în funcție în cadrul instituției care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de înalt funcționar public și/sau DG în ultimii 5 ani. Prioritate vor avea cei care au trecut de prima etapă a Concursului național pentru ocuparea unei funcții din categoria înalților funcționari publici, urmat de
- (ii) DG în funcție în cadrul instituției care au acumulat cel puțin 3 ani de experiență profesională în funcții de înalt funcționar public și/sau DG în ultimii 5 ani. Absolvirea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice din categoria înalților funcționari publici constituie un avantaj. Prioritate vor avea participanții nominalizați care au deținut sau dețin la momentul înscrierii la program calitatea de coordonator de investiții și reforme PNRR.

54. PDE trebuie să fie guvernat de un cadru clar, proporțional și obligatoriu de reglementare care să asigure menținerea unor standarde uniforme de calitate pentru module, formatori și iterații viitoare. PDE trebuie să se desfășoare conform unui set de reguli și norme de aplicare, care să definească domeniul de aplicare, procedurile și responsabilitățile tuturor părților implicate. Astfel, PDE ar beneficia de responsabilități clar definite, precum și un cadru și o abordare coerente pentru desfășurarea activităților de învățare. Acest set de reguli trebuie transpus într-un cadru de reglementare care să ofere PDE o bază legală solidă pentru a fi recunoscut ca program oficial de dezvoltare în administrația publică. Astfel, pentru a permite derularea viitoarelor iterații de PDE prin finanțare parțială sau totală de la bugetul de stat, PDE trebuie integrat în actualul cadru legal privind formarea și

⁷⁰ Articolul 9(1) din HG nr. 1066/2008.

dezvoltarea în administrația publică din România ca un program de formare specializată⁷¹. În acest scop, pentru a alinia PDE cu cerințele metodologice aplicabile acestui tip de program de formare, propunerea curentă încorporează bunele practici internaționale în formarea înalților funcționari publici precizate de către OCDE, respectă recomandările din standarde internaționale pentru formarea profesională a adulților⁷² și are în vedere principiile INA de asigurare a calității în formare pentru administrația publică⁷³. Aceste standarde și cerințe vor facilita preluarea ulterioară a programului pilot de către instituții competente sub forma unui program de formare specializată sau a unui program postuniversitar de formare și dezvoltare profesională continuă⁷⁴, pe baza documentației și materialelor suport necesare.

55. Reglementările aplicabile PDE ar trebui să introducă următoarele clauze legate de implementarea programului⁷⁵:

- Cu privire la criteriile și metoda de evaluare a candidaților în procesul de depunere a candidaturilor pentru a participa la program.
- Cu privire la participarea activă și absențele permise
- Cu privire la abateri și procedurile disciplinare corespunzătoare.
- Cu privire la durata și tipul activităților de învățare.
- Cu privire la profilul și numărul de formatori necesari pentru fiecare modul și activitate a programului.
- Cu privire la furnizarea de activități de mentorat din perspectiva tipurilor de sprijin eligibile, numărului maxim de ore alocate pentru fiecare participant și regulilor de conduită între mentor și discipol.
- Cu privire la criteriile și standardele de evaluare a sarcinilor, studiilor de caz și exercițiilor.
- Cu privire la certificarea acordată pentru finalizarea programului.
- Cu privire la proprietate intelectuală și utilizarea conținutului cursurilor în afara PDE.

56. PDE necesită o echipă de coordonare și management dedicată pentru a asigura implementarea sa eficientă și adaptarea regulată la nevoile de învățare ale beneficiarilor și la prioritățile Guvernului, care sunt în permanentă schimbare. Pentru a respecta principiile operaționale prevăzute

⁷¹ Acestea ar consta în proceduri operaționale, metodologii și regulamente de organizare și funcționare aferente PDE, reglementate de actele normative emise de INA, ANFP și MDLPA.

⁷² Respectiv ISO 29993:2017, SR ISO 21001:2019 și ISO 30432:2022.

⁷³ Conform INA (2022), *Decalogul calității în formare – ghid la purtător*, dezvoltat sub proiectul SIPOCA 617 ”Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/ analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”.

⁷⁴ După modelul recent al programului postuniversitar „Administrație publică pentru dezvoltare durabilă”, dezvoltat și derulat printr-o colaborare între Departamentul pentru Dezvoltare Durabilă din Guvernul României și Academia de Studii Economice din București. Pentru mai multe detalii, a se vedea <https://famp.ase.ro/programe-studii/programe-postuniversitare/> și http://romania-durabila.gov.ro/wp-content/uploads/2022/09/1_Adm-pub-dezv-durabila_suport-de-curs.pdf

⁷⁵ Aceste clauze vor fi detaliate în regulamentul PDE, care urmează să fie elaborat în Livrabilul 5 aferent prezentului RAS.

în subcapitolul 3.1, PDE are nevoie de o echipă internă de bază, responsabilă de gestionarea proiectării și desfășurării programului de-a lungul ciclurilor, coordonată de un lider general de program care stabilește direcția generală și obiectivul principal pentru PDE și asigură consecvența, coerența și calitatea conținutului și a instrumentelor folosite în cadrul modulelor. Această echipă de bază ar urma să aibă responsabilități administrative și juridice considerabile și ar urma să gestioneze, printre altele, toate aspectele programului legate de gestiune financiară și managementul activelor, comunicare, marketing și managementul părților interesate, conformitate legală (inclusiv cu legislația privind protecția datelor cu caracter personal și proprietatea intelectuală), achiziții și managementul contractelor. În măsura posibilului, echipa ar trebui și să încorporeze expertiză specializată în domeniile vizate în mod constant de PDE (de exemplu, managementul finanțelor publice, dezvoltare instituțională și management strategic) prin care ar putea contribui direct la dezvoltarea și desfășurarea programului prin îndrumare tehnică și asigurarea calității. Totuși, este probabil ca expertiza de specialitate și furnizorii de servicii de Î&D specializați și certificați pe care domeniul de aplicare și natura PDE îi impun (cum ar fi îndrumătorii certificați, specialiștii în dezvoltarea competențelor de leadership și centrele de evaluare a competențelor) să provină în mare parte din sectorul privat.

- 57. Profilul formatorilor care vor livra PDE ar trebui să reflecte o experiență practică și substanțială în aplicarea, în administrația publică din România, a instrumentelor de lucru folosite în cadrul PDE.** Dată fiind natura aplicată și experiențială a activităților de învățare și formare propuse în PDE, precum și activitățile de mentorat tehnic, adresate unor SG/SGA și DG cu experiență profesională substanțială în funcție, formatorii care vor fi selectați pentru a livra activitățile din PDE vor trebui să fie experți recunoscuți în domeniile respective adresate prin PDE, în contextul administrației publice din România. Astfel, formatorii vor trebui să demonstreze cel puțin 10 ani de experiență în implementarea și/sau sprijinirea directă a inițiativelor de reformă și de creștere a capacității administrației publice în domeniul specific fiecărui modul din PDE. De asemenea, selecția formatorilor ar trebui să prioritizeze, însă să nu condiționeze, experiență în activități de formare, întrucât experiența practică și expertiza în domeniu dovedite ar trebui să fie singurele cerințe obligatorii de eligibilitate.
- 58. Echipa de bază ar avea nevoie de un sediu instituțional permanent, precum și de personal și de mecanisme contractuale adecvate, care să îi permită să gestioneze desfășurarea PDE în toate ciclurile.** Având în vedere amploarea și domeniul de aplicare propuse pentru PDE, o astfel de echipă de bază nu ar trebui să depășească cinci membri permanenți. Mai mult, în contextul actual al administrației publice românești, această echipă de bază ar fi cel mai bine plasată în cadrul INA, având în vedere mandatul instituțional, precum și și experiența și capacitatea sa de a implementa programe similare.
- 59. Procesul de învățare pentru participanții la PDE trebuie susținut de resurse auxiliare de învățare, disponibile dincolo de implementarea programului.** Ca parte a PDE, echipa de coordonare trebuie să mențină și să actualizeze un hub de resurse online care să conțină atât documente cu informații de bază, cât și suplimentare, precum și materiale de învățare conexe care pot fi accesate înainte, în timpul și după încheierea programului. Documentele cu informații de bază ar include fișe, prezentări, exerciții și studii de caz utilizate la curs. Alte materiale de referință ar putea include resurse suplimentare cu cunoștințe „concrete” (de exemplu, legislație, proceduri și orientare operațională), informații teoretice și practice și studii de caz de țară pe teme legate de PDE. Incorporarea unor astfel de evoluții într-un

buletin informativ ar putea ajuta, de asemenea, la menținerea participanților implicați între sesiuni și dincolo de program, pentru a promova o comunitate de practică în rândul funcționarilor publici de nivel superior.

3.3.1 Strategia și planul de comunicare pentru PDE

- 60. O strategie de comunicare pentru PDE ar putea ajuta la creșterea gradului de conștientizare, implicare și credibilitate în ceea ce privește programul.** PDE trebuie să atragă atât participanți, cât și susținerea și acceptarea politică necesare pentru a garanta că acești participanți sunt dedicați programului și au dreptul să aplice competențele dobândite. Prin urmare, o strategie de comunicare ar trebui să vizeze informarea și obținerea de sprijin din partea decidenților politici, a beneficiarilor-țintă înșiși și a instituțiilor relevante implicate în implementarea programului și crearea mediului de autorizare pentru acesta, și anume INA, SGG, MDLPA și MAI. O strategie de comunicare proactivă, centrată pe părțile interesate, nu numai că va crește gradul de conștientizare și implicare, ci va stimula și încrederea, asumarea și sustenabilitatea pe termen lung a programului în cadrul administrației publice din România.
- 61. Strategia de comunicare pentru PDE ar trebui să constea într-o strategie de identitate, un plan de comunicare replicabil și un plan de măsurare și evaluare.** Strategia de identitate pentru PDE trebuie integrată în eforturile mai ample pe care ANFP le-a făcut deja pentru coerență vizuală în comunicarea inițiativelor de MRU. Planul de comunicare prezintă destinatarii, mesajele și canalele, în timp ce un calendar de implementare pas cu pas asigură o foaie de parcurs practică pentru activitățile de comunicare. Indicatorii de evaluare ar putea permite o analiză comparativă viitoare și bune practici în comunicarea legată de PDE. Strategia de comunicare pentru PDE, împreună cu aceste componente, va fi elaborată pe deplin și pilotată în cadrul Livrabilului 5 al prezentului RAS.
- 62. Strategia de comunicare pentru PDE trebuie integrată în strategiile actuale de comunicare ale ANFP.** În contextul reformelor în materie de MRU în curs de desfășurare, ANFP a elaborat și are în curs de implementare o strategie de promovare și comunicare a măsurilor de reformă și a investițiilor, finanțată prin PNRR. Abordarea include diseminare țintită, mesaje clare și utilizarea diverselor canale de comunicare pentru a crește gradul de conștientizare și a încuraja adoptarea noilor măsuri de MRU⁷⁶. Toate aceste cerințe trebuie să se aplice strategiei de comunicare propuse pentru PDE. Planul de comunicare ar urma să se bazeze pe activitățile din planurile de comunicare anterioare ale ANFP, cum ar fi evenimentele de sensibilizare planificate pentru PDE, care ar urma să fie prezentate principalelor părți interesate.
- 63. O distribuție clară a rolurilor în funcția publică este necesară pentru o comunicare coerentă și eficientă.** Implementarea strategiei de comunicare privind PDE necesită extinderea dincolo de specialiștii în comunicare și includerea conducerii de nivel superior și a liderilor instituționali. Deși strategia poate fi coordonată de Direcția Comunicare și Relații Internaționale a ANFP, succesul acesteia

⁷⁶ Strategia de promovare și comunicare a măsurilor de reformă și investițiilor Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, finanțată prin Planul Național de Redresare și Reziliență, pentru perioada octombrie 2024 – iunie 2026.

depinde de implicarea activă a conducerii instituțiilor relevante, în principal la nivelul INA, pentru implementare operațională, și MDLPA, pentru coordonare guvernamentală la nivel înalt. Conducerea instituțiilor publice centrale are un rol important în recomandarea programului și susținerea participării.

Cerințe de identitate pentru PDE

- 64. O identitate bine definită creează coerență în comunicare prin alinierea materialelor interne și externe.** Identitatea PDE ar trebui să se reflecte atât în comunicările externe, cum ar fi broșurile sau prezentările online, cât și în resursele interne, cum ar fi trusa de bun venit, materialele de învățare, certificat. O experiență coerentă a mărcii ajută participanții, partenerii și părțile interesate să recunoască și să aibă încredere în program. O strategie de marcă fragmentată sau inconsecventă poate crea confuzie și poate slăbi valoarea percepută a programului.
- 65. Stabilirea unei identități clare este o investiție timpurie în sustenabilitatea programului.** O strategie de identitate a PDE este un activ strategic care adaugă valoare pe termen lung programului. O identitate definită în mod clar garantează că fiecare versiune a programului se bazează pe cea anterioară, crescând recunoașterea și credibilitatea cu fiecare nou grup. Pe măsură ce mai mulți ÎFP și DG participă, identitatea se consolidează, făcând din program un reper de încredere în ecosistemul Î&D pentru funcția publică. Această reputație acumulată întărește acceptul instituțional, facilitează parteneriatele și îmbunătățește capacitatea programului de a atrage participanți.
- 66. Pentru conștientizare și recunoaștere, strategia de identitate a PDE ar trebui să includă un nume, o identitate vizuală, o descriere și un teritoriu semantic pentru a consolida reputația programului.** În timp ce numele întărește poziția programului ca inițiativă emblematică de dezvoltare executivă, identitatea vizuală ar asigura consecvența tuturor materialelor de comunicare și ar contribui la recunoașterea programului. Descrierea ar trebui să prezinte clar scopul programului, publicul-țintă și obiectivele strategice. Împreună, aceste elemente ar urma să consacre PDE ca program recunoscut și credibil care poate susține dezvoltarea profesională și poate consolida competențele de leadership în sectorul public. În acest scop, având în vedere că PDE este axat pe creșterea capacității SG/SGA și DG de a atinge rezultate în administrația publică, o opțiune inițială de titlu ar putea fi „Programul de Dezvoltare a Competențelor pentru Accelerarea Rezultatelor în Administrația Publică”. Acesta trebuie, însă, validat cu beneficiarii principali ai programului, ca parte a evaluării rezultatelor activităților de comunicare, descrisă mai jos.
- 67. Identitatea vizuală a PDE trebuie să respecte pe deplin actualele ghiduri ale GR⁷⁷, PNRR⁷⁸ și ANFP.** Manualul de elemente grafice utilizat de ANFP pentru inițiativele finanțate prin PNRR definește recomandări specifice de culoare pentru fiecare categorie de proiecte. Inițiativa actuală s-ar încadra în schema de culori a Jalonului 419: Cadre de competență operaționale în administrația publică centrală (a se vedea Figura 4 mai jos). Identitatea vizuală a PDE ar trebui să respecte aceste recomandări în toate

⁷⁷ Ghidul de identitate al GR. Disponibil la <https://identitate.gov.ro/1/ghidul-de-identitate/>

⁷⁸ Manualul de identitate vizuală pentru PNRR. Disponibil la <https://mfe.gov.ro/mife-publica-manualul-de-identitate-vizuala-pentru-planul-national-de-redresare-si-rezilienta/manual-identitate-vizuala-pnrr/>

materialele grafice și în identitatea sa vizuală. În plus, comunicarea legată de PDE trebuie să includă sigla generică pentru proiectele legate de cadrul de competențe (a se vedea Figura 5 mai jos).

Figura 4. Sigla generică pentru proiectele legate de cadrul de competențe



Sursă: ANFP (2024), „Manuale de elemente grafice”.

Figura 5. Grila de culori pentru proiectele ANFP în materie de MRU



Sursă: ANFP (2024), „Manuale de elemente grafice”.

Strategie și plan de comunicare: obiective, destinatari, canale, mesaje și activități-cheie

68. Strategia de comunicare pentru PDE urmărește să asigure vizibilitate, implicare și sustenabilitate. Este concepută pentru a poziționa programul ca reper pentru dezvoltarea competențelor de leadership în administrația publică. Strategia de marcă, calitatea și uniformitatea materialelor de comunicare contribuie la această poziționare. Obiectivele de comunicare sunt:

- **Creșterea gradului de conștientizare:** promovarea PDE și a viziunii, structurii și impactului său scontat pentru participanți, instituțiile pe care aceștia le deservește și pentru administrația publică românească în general
- **Creșterea implicării:** încurajarea participării și a sprijinului instituțional prin comunicarea clară a beneficiilor PDE pentru activitatea reală
- **Asigurarea sustenabilității:** stabilirea programului ca inițiativă pe termen lung prin implicarea absolvenților, strategie de marcă și parteneriate.

69. Strategia de comunicare pentru PDE ar trebui să vizeze mai multe categorii de părți interesate. Acestea ar include atât beneficiarii direcți, cât și părțile interesate care ar trebui să sprijine punerea sa în aplicare pe termen lung. Mai exact, strategia ar acoperi

- **ÎFP și DG ca participanți potențiali.** Publicul principal al strategiei de comunicare, deoarece aceștia sunt participanții vizați de PDE.
- **Decidenții politici și responsabili politici.** Sunt responsabili pentru asigurarea sustenabilității și a cadrului de autorizare a programului. Aceștia includ miniștri, secretari de stat și membri ai Parlamentului, precum și personalul de conducere în roluri-cheie de dezvoltare și coordonare a politicilor de MRU pentru funcția publică.
- **Cetățenii și societatea civilă.** Un public mai larg vizat ca parte a eforturilor ANFP în materie de *employer branding* (imagine a angajatorului)⁷⁹. Comunicarea rolului programului în consolidarea guvernantei și a excelenței instituționale ajută la prezentarea carierelor în funcția publică ca fiind atractive și de impact.

70. Pentru a ajunge la și a implica în mod eficient publicul-țintă, strategia de comunicare ar putea utiliza o combinație de canale directe, digitale și instituționale, asigurând vizibilitate și impact. Selectarea canalelor de comunicare se bazează pe Strategia de promovare și comunicare a măsurilor de reformă și investițiilor Agenției Naționale a Funcționarilor Publici. [Tabelul 8](#) oferă un rezumat.

Tabelul 8. Selectarea canalelor de comunicare pentru strategia de comunicare a PDE

Canal de comunicare	Metode-cheie	Public-țintă
Canalele instituționale oficiale	- Site-urile web ale ANFP, INA (secțiune dedicată programului) - Portaluri guvernamentale - Rapoarte oficiale, informări, evenimente	ÎFP, DG, decidenți politici
Media digitale și rețele sociale	- Rețelele sociale ale ANFP și INA (Facebook, LinkedIn) - Buletine informative	Funcționari publici, parteneri instituționali, public (pentru imaginea angajatorului)
Implicarea directă a părților interesate	- Diseminare ținută către departamentele de RU - Informări și întâlniri cu decidenții - Invitații personale de participare	Decidenți politici și responsabili politici, ÎFP, DG
Evenimente și relații publice	- Conferințe, seminare web, ateliere și evenimente de networking - Comunicate de presă și acoperire media în publicații din sectorul public și carieră/RU - Evenimente de implicare a absolvenților	Funcționari publici, mass-media, formatori de opinie în materie de politici, absolvenți

⁷⁹ Banca Mondială (2022), Recomandări pentru o strategie de branding și comunicare a ANFP.

Comunicare internă în cadrul programului	- Comunicări către participanți, materialele de învățare și certificate purtând marca proprie - Interacțiunea mentorilor cu participanții - Continuarea programelor și implicarea rețelei profesionale	Participanți la program, formatori, mentori, absolvenți
---	--	---

Sursă: Elaborarea autorilor.

71. Mesajele-cheie vor detalia scopul și caracteristicile-cheie ale PDE. Mesajele-cheie transmise prin strategia de comunicare trebuie să fie specifice, bazate pe date și pe dovezi. Mesajele trebuie să fie adaptate la nevoile fiecărui public-țintă și să acopere diferitele dimensiuni ale PDE. Mesajele-cheie ar trebui să transmită următoarele:

- PDE este un program exclusiv de dezvoltare pentru SG/SGA și anumite funcții de DG din administrația publică centrală.
- Scopul PDE este să formeze lideri capabili să stimuleze inovația, să abordeze provocări complexe și să modeleze viitorul administrației publice.
- PDE îmbunătățește capacitățile funcțiilor publice de conducere, dar sprijină și obiectivele mai largi ale României de a crea o administrație publică profesionistă, eficientă și pregătită pentru viitor.
- PDE se bazează pe cercetări ample, contribuții din partea părților interesate și cele mai bune practici internaționale, care îi asigură relevanța și eficacitatea pentru obiectivele României de reformă a funcției publice.
- PDE se aliniază priorităților, nevoilor și politicilor consacrate ale funcției publice, în special cadrului de competențe generale. PDE dezvoltă în mod sistematic competențele critice necesare pentru performanța SG/SGA și DG, cum ar fi gândirea strategică, colaborarea, comunicarea și luarea deciziilor, necesare conform cadrului de competențe generale.
- Învățare și formare desfășurată sub formă de module, axată pe învățarea experiențială și practică, ce poate fi aplicată la locul de muncă, la nivelul de SG/SGA și DG.
- PDE pune accentul pe promovarea unui puternic sentiment al comunității, *networking* și *esprit de corps*. Rețeaua de absolvenți își propune să fie o rețea de lideri dedicați unei guvernante eficiente.

72. Planul de comunicare este structurat pe trei faze-cheie – înainte, în timpul și după PDE – pentru a asigura maximă vizibilitate și implicare. Fiecare fază are obiective distincte și abordări personalizate privind comunicarea pentru a ajunge la și a implica publicul. Materialele de comunicare vor fi elaborate pentru fiecare activitate astfel încât să respecte identitatea vizuală și mesajele-cheie adaptate pentru fiecare categorie de public. **Tabelul 9** rezumă activitățile propuse.

Tabelul 9. Principalele activități de comunicare planificate pentru PDE

Fază și obiective	Activități de comunicare
Înainte de PDE: Creșterea gradului de conștientizare și asigurarea acceptării la nivel instituțional	- Seminare web de prezentare a PDE. - Comunicare prin e-mail către și de la conducerea instituției.

	- Materiale promoționale: broșură digitală, pagină de prezentare online. - Document cu întrebări și răspunsuri care răspunde întrebărilor frecvente. - Diseminare direcționată către instituțiile guvernamentale, personalul de conducere, departamentele de RU.
Pe parcursul PDE: Asigurarea implicării și a experienței de învățare	- Promovarea scopului, temelor-cheie pe LinkedIn/Facebook. - Comunicate de presă și relația cu mass-media referitoare la resurse umane, cariere și leadership. - Materiale de învățare înregistrate (ghiduri, caiete de lucru) pentru a asigura consecvența. - Hub online cu resurse. - Evenimente informale de networking.
După PDE: Asigurarea sustenabilității și a implicării absolvenților	- Eveniment final pentru a prezenta rezultatele programului. - Comunicare ulterioară care să evidențieze rezultatele-cheie. - Kit de promovare pentru ÎFP, mentori, inclusiv materiale vizuale personalizate. - Strategii de implicare a absolvenților (evenimente de networking, sesiuni de follow-up). - Crearea de conținut (studii de caz, povești de succes, testimoniale video) pentru a demonstra impactul.

Sursă: Elaborarea autorilor.

Foaie de parcurs pentru implementarea strategiei de comunicare pentru pilotul de PDE și indicatori de performanță

- 73. O foaie de parcurs pentru implementarea strategiei de comunicare este o componentă esențială în derularea atât a pilotului de PDE derulat sub acest RAS, cât și pentru viitoare ediții ale PDE.** Din punct de vedere tehnic, pregătirea logistică este esențială pentru că asigură că toate activele digitale, mecanismele necesare pentru planificarea evenimentelor și livrarea conținutului există înainte de lansarea pilotului PDE. Un alt factor de succes îl reprezintă contribuția la demersurile de comunicare ale tuturor instituțiilor implicate în pilotul de PDE prin canalele lor oficiale de comunicare. Pentru viitoare ediții ale PDE, foaia de parcurs trebuie actualizată și adaptată pe baza rezultatelor evaluării activităților de comunicare, așa cum este descrisă mai jos.
- 74. Susținerea din partea liderilor instituțiilor publice centrale este, de asemenea, un factor important de succes în toate etapele.** Aceasta include încurajarea participării SG/SGA și DG pentru a asigura implicarea lor pe parcursul ediției pilot a programului și, ulterior, sprijinirea aplicării competențelor dezvoltate în cadrul programului la locul de muncă.

Figura 6. Foaie de parcurs pentru implementarea strategiei de comunicare pentru pilotul de PDE

Propuneri activități de comunicare	Calendar preliminar						
	iun	iul	aug	sep	oct	noi	dec
1. Lansarea programului							
Prezentare la reuniunea de lucru pregătitoare ședinței Guvernului							
Conferință de lansare							
Webinar prezentare online							
E-mail ANFP către instituțiile participante							
Postări online ANFP							
Text pagină online de prezentare							
Broșură de prezentare digitală							
Document cu întrebări frecvente							
Comunicat de presă							
2. În timpul programului							
Conținut LinkedIn/Facebook							
Relații media							
3. Final de program							
Conferință de închidere							
Infografic cifre-cheie							
Kit de distribuire în social media pentru participanți și experți							
Conținut LinkedIn/Facebook - Promovare cifre-cheie							
4. Monitorizare și evaluare							
Raport, cifre-cheie, lecții învățate							

Sursă: Elaborarea autorilor.

75. Eficacitatea strategiei de comunicare ar trebui evaluată prin indicatori de performanță la fiecare etapă atât a pilotului de PDE, cât și în ediții ulterioare. Măsurarea impactului strategiei de comunicare în ceea ce privește atingerea obiectivelor sale și sprijinirea implementării PDE este esențială pentru a permite îmbunătățiri ale programului. Aceste lecții odată învățate pot influența canalele de comunicare care trebuie utilizate, conținutul elaborat și resursele care trebuie investite în comunicare. Tabelul 10 oferă un rezumat al potențialilor indicatori de performanță pentru fiecare etapă a strategiei de comunicare.

Tabelul 10. Rezumatul indicatorilor potențiali de performanță pentru strategia de comunicare a PDE

Fază și obiectiv	Indicatori de performanță (exemple)
Înainte de PDE: Creșterea gradului de conștientizare și asigurarea acceptării la nivel instituțional	- Numărul de participanți la seminarele web de prezentare a programului. - Implicarea din perspectiva materialelor promoționale (vizite pe site-ul web, descărcări de broșuri, acoperire pe rețelele sociale). - Numărul de instituții vizate prin eforturi de informare țintite. - Volumul de întrebări și solicitări de informații suplimentare
Pe parcursul PDE: Asigurarea implicării și a experienței de învățare	- Indicatori de activitate pe rețelele sociale (aprecieri, distribuii, comentarii, acoperire prin postările pe LinkedIn/Facebook).

	- Acoperire mass-media și menționări în publicații specializate în resurse umane, cariere și leadership. - Niveluri de participare și feedback de la evenimente informale de networking.
După PDE: Asigurarea sustenabilității și a implicării absolvenților	- Participare la evenimentul final care prezintă rezultatele programului. - Numărul de distribuiri și utilizări ale kitului de promovare de către ÎFP, mentori și părți interesate. - Nivelul implicării absolvenților (participare la evenimente de networking, sesiuni de follow-up, activități de mentorat). - Povești de succes și mărturii colectate (studii de caz, testimoniale, feedback la sondaje).

Sursă: Elaborarea autorilor.

3.4 Evaluarea PDE

76. Obiectivul general al unei evaluări privind PDE este de a stabili gradul de eficiență și eficacitate cu care activitățile programului conduc participanții la dobândirea și aplicarea concretă a cunoștințelor, abilităților și atitudinilor urmărite și, în cele din urmă, la stimularea performanței organizaționale și la rezultate mai bune pentru cetățeni. Evaluarea PDE ar trebui să fie o responsabilitate comună a ANFP și INA, ca parte a prerogativelor lor legate de activitatea de Î&D pentru administrația publică. Prin măsurarea rezultatelor învățării pe termen scurt, dar și a impactului organizațional pe termen lung, ANFP și INA pot ajusta viitoarele versiuni ale programului, pot realoca resursele conform necesităților și pot consolida structurile de guvernare, pentru a se asigura că PDE contribuie la realizarea viziunii strategice mai largi a GR. În plus, analize și evaluări periodice ale costurilor financiare și provocărilor operaționale ale PDE vor garanta că PDE este și rămâne sustenabil din punct de vedere financiar și proporțional cu valoarea sa funcțională adăugată, deși o analiză cost-beneficiu ar fi nerecomandabilă în contextul funcției de Î&D în România, având în vedere stadiul său actual de maturitate.

77. Evaluarea operațională a PDE facilitează sustenabilitatea costurilor sale financiare, utilizarea eficientă a resurselor și buna desfășurare a proceselor logistice. Această dimensiune a evaluării ar urma să analizeze costurile financiare ale programului, procedurile de implementare și desfășurare (cum ar fi selecția participanților, stabilirea agendei și pregătirea locației) și calitatea generală a inițiativei din perspectivă administrativă și de management. Concentrându-se pe aceste dimensiuni, la care se adaugă o evaluare a rezultatelor învățării, ANFP și INA pot lua decizii bazate pe date pentru a optimiza experiența de formare și rezultatele pentru publicul țintă din rândul funcționarilor publici, menținând în același timp disciplina financiară.

78. Evaluarea rezultatelor învățării generate prin PDE ar trebui să se bazeze pe teorii consacrate ale învățării la adulți și pe cadre de evaluare verificate, asigurându-se că evaluările sunt adaptate la

modul în care profesioniștii de nivel superior învață cel mai eficient. Metodologia de evaluare pentru PDE ar trebuie să se bazeze pe modelul lui Kirkpatrick⁸⁰, care începe la nivelul 1 cu colectarea reacțiilor participanților și a relevanței percepute, trece la nivelul 2 unde are loc verificarea gradului de învățare prin chestionare sau demonstrații, se extinde la nivelul 3 cu evaluarea schimbărilor în ceea ce privește comportamentul la locul de muncă și se încheie la nivelul 4 cu o analiză a îmbunătățirilor organizaționale rezultate. Pentru a completa aceste informații, o componentă cost-beneficiu – inclusă ca o extensie la nivelul 5 al metodologiei de evaluare – poate aduce o abordare structurată privind cuantificarea eficacității investiției prin compararea beneficiilor tangibile ale menținerii și utilizării competențelor cu costurile de desfășurare a formării, oferind astfel părților interesate implicate în PDE și în activitatea mai largă de Î&D pentru ÎFP o perspectivă financiară clară asupra impactului programului – această componentă s-ar putea inspira din modelul Philips de rentabilitate a investiției⁸¹. Prin integrarea modelului de evaluare pe patru niveluri al lui Kirkpatrick și a unei metodologii de măsurare a costurilor și beneficiilor instruirii, această abordare măsoară simultan reacțiile participanților, rezultatele învățării, aplicarea învățării la locul de muncă și impactul organizațional.

79. Evaluarea rezultatelor învățării generate de PDE ar trebui să se realizeze pe parcursul implementării programului, în fiecare etapă a procesului de învățare și să fie legată direct de indicatorii de succes declarați ai PDE. ANFP și INA ar trebui să planifice evaluarea pe baza unei matrice care cartografiază pentru fiecare obiectiv de învățare cel puțin o măsură cuantificabilă. Această matrice va servi drept model pentru toate eforturile ulterioare de colectare a datelor. Tabelul 11 enumeră instrumentele de colectare a datelor recomandate pentru fiecare nivel de evaluare. În plus, structura evaluării ar trebui să fie personalizată pentru diferitele etape ale procesului de desfășurare a PDE, după cum urmează:

- După începerea PDE, evaluările formative – inclusiv sondaje scurte de reacție, discuții informale cu participanții și observații ale formatorilor – oferă feedback în timp real despre cât de adaptate sunt ritmul, conținutul și formatul cursanților adulți. Mai exact, formatorii ar urma să desfășoare sondaje rapide prin intermediul platformelor digitale (de exemplu, Mentimeter sau Slido) pentru a primi feedback imediat despre înțelegere sau implicare, urmate de scurte exerciții de reflecție care să încurajeze participanții să detalieze perspective personale sau să adreseze întrebări. În plus, evaluări sumative vor trebui integrate pe tot parcursul desfășurării PDE pentru a măsura aplicarea practică a competențelor; acestea vor consta în simulări și exerciții bazate pe scenarii – de exemplu, li se solicită participanților să redacteze o simulare de sinteză politică într-un interval de timp limitat – sau în utilizarea jocului de rol pentru a evalua stilurile de negociere și de leadership ale participanților. În plus, instrumentele de autoevaluare și evaluare între colegi oferă o perspectivă asupra competenței percepute și pot fi diseminate prin chestionare structurate sau sesiuni ghidate de feedback între colegi.

⁸⁰ Kirkpatrick, D. L. și Kirkpatrick, J. D. (2007), *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers.

⁸¹ Phillips, J. J., Phillips, P. P. și Toes, K. (2024), *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (3rd ed.)*, Routledge.

- În perioada ulterioară finalizării unei iterații de PDE (de obicei la patru până la opt săptămâni după încheierea programului), schimbarea comportamentală poate fi cel mai bine măsurată folosind anchete sau interviuri țintite care solicită participanților, colegilor și subordonaților să ofere exemple concrete despre modul în care participanții au aplicat noile competențe. Pentru o triangulare robustă a datelor, indicatorii organizaționali ar trebui monitorizați înainte și după instruire pentru a demonstra orice îmbunătățire directă a performanței – cu toate acestea, deficitul de date existent și sistemele limitate de monitorizare din administrația publică din România fac acest lucru imposibil de realizat. Pe termen lung, colectarea datelor financiare legate de costurile programului poate fi utilizată pentru o analiză a rentabilității investiției, în care beneficiile tangibile (de exemplu, legate de performanța organizațională, creșterea calității guvernantei) sunt comparate cu cheltuielile totale ale programului de formare.

Tabelul 11. Instrumente de colectare a datelor corespunzătoare nivelurilor de evaluare propuse

Nivel de evaluare (bazat pe modelul lui Kirkpatrick)	Instrument de colectare a datelor	Calendar	Scop
Nivelul 1: Reacție	- Sondaje online rapide - Formulare de feedback privind sesiunile	În timpul/imediat după fiecare sesiune	Măsurarea gradului de satisfacție a participanților, implicare imediată
Nivelul 2: Învățare	- Teste scrise - Exerciții de simulare - Evaluări prin jocuri de rol	Sfârșitul programului de formare	Măsurarea gradului de menținere a cunoștințelor, dezvoltarea abilităților și competențe
Nivelul 3: Comportament	- Anchete de monitorizare - Interviuri cu superiorii/colegii - Sesiuni de feedback 360 de grade	4-8 săptămâni după instruire	Stabilirea gradului de aplicare la locul de muncă și a modificărilor practicilor de lucru
Nivelul 4: Rezultate	- ICP-uri organizaționali - Tablouri de bord ale performanței - Analize de studii de caz	Continuă, la 1-3 luni după instruire	Evaluarea impactului asupra performanței echipei/departamentului, a rezultatelor politicilor
Nivelul 5: Analiza cost-beneficiu (Modelul de ROI al lui Phillips)	- Analiză cost-beneficiu - Indicatori financiari și operaționali (economii de timp, reduceri de costuri)	Sfârșitul ciclului de evaluare (8-16 săptămâni)	Compararea beneficiilor calitative/de performanță cu investițiile în program

Sursă: Elaborarea autorilor, pe baza modelului lui Kirkpatrick și a modelului Phillips de rentabilitate.

80. Compilarea, analiza și comunicarea constatărilor evaluării marchează o fază critică în procesul general de evaluare, deoarece traduce datele brute în lecții practice și recomandări de îmbunătățire. Raportul de evaluare ar trebui să fie structurat astfel încât să abordeze fiecare nivel de evaluare în mod explicit și să precizeze în mod clar dacă instruirea a îndeplinit așteptările participanților (Nivelul 1), a îndeplinit obiectivele vizate ale învățării (Nivelul 2), a influențat comportamentul la locul de muncă (Nivelul 3), a contribuit la câștiguri organizaționale măsurabile (Nivelul 4) și a generat o rentabilitate pozitivă a investiției (Nivelul 5). Raportul ar trebui discutat și îmbogățit pe parcursul unui atelier de validare, pentru a se asigura că toți actorii-cheie – de la beneficiari precum ANFP și INA la participanții la PDE și superiorii acestora – au posibilitatea de a examina constatările și de a propune acțiuni strategice de revizuire. Acest atelier poate clarifica rezultatele ambigue, poate analiza mai în profunzime rezultatele neașteptate și poate formula recomandări specifice pentru viitoarele versiuni ale PDE – de exemplu, ce module trebuie restructurate, ce noi domenii de abilități trebuie evidențiate sau cum să se îmbunătățească evaluarea în sine.

81. Pilotul de PDE derulat sub acest RAS va fi evaluat operațional și din punct de vedere al gradului de atingere al obiectivelor de formare propuse (Nivelul 2 al metodologiei descrise mai sus). Evaluarea pilotului de PDE derulat sub acest RAS este constrânsă de calendarul de implementare a proiectului, care nu permite o evaluare pe toate dimensiunile descrise mai sus. Așadar, sub acest RAS, în cadrul Livrabilului 5, pilotul de PDE va fi evaluat din punct de vedere operațional, după modelul descris mai sus, la sfârșitul perioadei de implementare a pilotului. Această evaluare, însă, se va axa pe considerente financiare, administrative și logistice de implementare a viitoarelor iterații de PDE, dar nu va include considerente legate de dezvoltarea programului – cum ar fi costurile legate de proiectare și de dezvoltare a curriculumul și conținutul programului –, deoarece componentele PDE a fost deja elaborate în cadrul acestui RAS și se așteaptă să fie în continuare de actualitate și pentru următoarele iterații de PDE. Totodată, pentru acest pilot de PDE, evaluarea operațională va fi complementată de evaluarea gradului de atingere a obiectivelor formării, anume gradul în care participanții percep și dovedesc prin evaluare că au dobândit și pot aplica competențele vizate de PDE. Criteriile de performanță pentru module sunt prezentate în Anexa 1 și vor fi detaliate în Livrabilul 5 din acest RAS. Evaluarea va fundamenta un atelier de transfer de cunoștințe susținut de echipa Băncii Mondiale cu echipele ANFP și INA pentru facilitarea implementării de către aceștia din urmă a următoarelor iterații ale PDE. În același timp, pentru a asigura validitatea evaluării și pentru a facilita utilizarea rezultatelor pentru a îmbunătăți viitoarele iterații ale PDE, reprezentanți INA și ai instituțiilor academice vor fi invitați ca observatori activi la livrarea activităților de formare din cadrul programului.

82. Evaluarea PDE la toate nivelurile necesită o capacitate instituțională considerabilă și angajamentul de a îmbunătăți activitatea de Î&D prin bucle de feedback pe bază de dovezi. În viitor, pentru a rămâne relevant și adecvat scopului, PDE trebuie să fie mereu adaptat la nevoile beneficiarilor și calibrat pentru a-și maximiza rentabilitatea în procesul de abordare a nevoilor respective. Pentru a realiza acest lucru, ANFP și INA trebuie să introducă evaluări riguroase la toate nivelurile de analiză privind PDE și activitatea de Î&D, în general. Totuși, acest lucru necesită angajament din partea conducerii specializate și investirea de resurse pentru proiectarea, realizarea și integrarea rezultatelor evaluărilor aprofundate în structura și desfășurarea programului – care, până acum, nu s-a dovedit a fi o prioritate pentru activitatea de Î&D. Pe termen scurt, astfel de evaluări

riguroase ar putea fi limitate la PDE, având în vedere impactul ridicat preconizat și utilizarea resurselor, și ar putea fi efectuate inițial prin intermediul unor terți, înainte de a fi preluate intern de INA, pentru a permite echipei sale de program să își dezvolte capacitatea de evaluare (a se vedea Caseta 6 pentru un exemplu de asigurare a calității programelor de Î&D în administrația publică franceză).

Caseta 6. Mecanismul de asigurare a calității la nivelul (fostei) École Nationale d'Administration⁸²

Misiunea ENA a fost de a recruta și instrui viitorii funcționari publici pentru cel mai înalt nivel al funcției publice din Franța. Candidații au urmat un curriculum de 24 de luni, bazat pe pregătire teoretică și practică, oferită de profesioniști din administrația publică, precum și formare la locul de muncă, realizată prin „etape” sau stagii de practică la nivel înalt în administrația publică. Pentru a se asigura că formarea oferită a fost eficientă și relevantă pentru candidați, ENA a utilizat un mecanism integrat de control al calității, format din următoarele componente:

- O primă etapă de asigurare a calității a vizat procesul de selecție în program. Juriul responsabil cu selecția a oferit informații detaliate despre punctele forte, punctele slabe și experiența candidaților, care vor fi luate în considerare la elaborarea curriculumului.
- O a doua etapă s-a desfășurat pe tot parcursul programului. Candidații au fost intervievați (i) la început, pentru a înțelege așteptările lor; (ii) la mijlocul intervalului, pentru a stabili dacă au nevoie de sprijin suplimentar pentru a beneficia pe cât posibil de program; și (iii) la final, pentru a sprijini candidații în identificarea celor mai puternice competențe ale acestora și a profilului ideal al postului.
- O a treia etapă a constat în evaluări ex-post ale eficienței candidaților în funcțiile lor, odată ce au absolvit și au intrat în serviciul public. Informațiile au fost colectate informal de la superiorii absolvenților, prin intermediul rețelei de absolvenți ai ENA. Mai formal, informațiile au fost colectate prin sondaje anuale, trimise funcționarilor publici care au absolvit ENA în ultimele paisprezece luni, precum și superiorilor acestora.
- Într-o etapă finală, informațiile colectate au fost analizate de departamentul de formare al ENA, care a oferit recomandări cu privire la necesitatea revizuirii curriculumului și a programei, la modificarea raportului dintre diferitele instrumente de învățare și dezvoltare sau la dacă formatorii care au asigurat instruirea ar trebui concediați sau păstrați în program.

Sursă: Bazat pe Larat, F. (2015) *Internal and external quality control mechanisms: Lessons drawn from the Ecole Nationale d'Administration*, în Rosenbaum, A. (ed.) (2015) *In Quest of Excellence: Approaches to Enhancing the Quality of Public Administration Education and Training*, Divizia pentru Administrație Publică și Managementul Dezvoltării, Departamentul pentru Afaceri Economice și Sociale al Organizației Națiunilor Unite, New York, SUA, astfel cum prevede Rezultatul 1 – *Raport privind identificarea condițiilor favorabile pentru formare*, elaborat în temeiul RAS pentru Consolidarea Capacității INA în vederea Îmbunătățirii Cadrelor de Politici de Formare în Administrația Publică din România (P169456), semnat între Banca Mondială și Institutul Național de Administrație din România.

⁸² ENA a fost desființată în 2021, iar o parte din prerogativele sale au fost preluate de *Institut national du service public* (INSP) nou înființat în 2022.

3.5 Sustenabilitatea instituțională și financiară a PDE

- 83. PDE trebuie să se alinieze în permanență la prioritățile și nevoile în materie de Î&D, dar și la politicile generale de management al resurselor umane, care caracterizează personalul de conducere, pentru a rămâne relevant pentru administrația publică.** Structura propusă pentru PDE încorporează mecanisme – cum ar fi sesiuni de raportare și feedback pe parcursul implementării programului – pentru a calibra și adapta conținutul și desfășurarea acestuia la nevoile și prioritățile de Î&D comunicate de către beneficiari. Aceste instrumente oferă participanților un mijloc de a discuta prioritățile în continuă evoluție și de a propune actualizări pentru viitoarele versiuni ale PDE. În timp ce procesul intensiv de proiectare participativă utilizat pentru proiectarea inițială a PDE nu ar trebui (nu ar putea) fi replicat anual, o metodologie similară – care să utilizeze interviuri, sondaje și ateliere – ar putea fi implementată la intervale regulate, sincronizată cu ciclul de planificare strategică multianuală pentru funcția publică, astfel cum prevăd strategiile naționale. Această abordare ar permite PDE să (i) alinieze obiectivele strategice ale Guvernului pentru ÎFP și funcționarii publici de nivel superior cu nevoile și prioritățile lor identificate în materie de Î&D și (ii) să acționeze ca o buclă de feedback pentru a ajusta politicile de Î&D în funcție de ce rezultate ale învățării și metode de desfășurare ar trebui prioritizate și instituționalizate.
- 84. PDE trebuie să fie integrat în mod oficial în politica de dezvoltare profesională a ÎFP și a DG, pentru a introduce o abordare coerentă în materie de formare.** Astfel cum s-a detaliat mai sus, în cadrul actual de MRU pentru ÎFP și DG, prioritățile de Î&D sunt stabilite în întregime de jos în sus, de către titularii posturilor și superiorii acestora, în timpul procesului anual de evaluare a performanței, pe baza preferințelor și percepțiilor individuale privind nevoile de Î&D. În acest context, PDE ar trebui introdus ca una dintre etapele de dezvoltare a carierei pentru aceste categorii de personal (în prezent, alături de programul de pregătire a ÎFP coordonat de INA) pentru a implementa și instituționaliza o abordare coerentă a profesionalizării funcției publice. Astfel, PDE ar trebui să devină un instrument permanent de Î&D pentru funcția publică, care trebuie furnizat ÎFP și DG odată ce aceștia îndeplinesc criteriile de eligibilitate, ca parte a planurilor lor de învățare. Acest lucru necesită o protecție stabilă la nivel de politici în Codul administrativ, beneficiind de sprijinul și susținerea ANFP și MDLPA.
- 85. Ulterior, ar putea fi introduse și alte stimulente legate de Î&D pentru ÎFP și DG, pentru a încuraja și îmbunătăți cultura învățării în administrația publică de sus în jos.** Aceasta ar putea include pilotarea propunerii de sistem de credite pentru participarea la programe de formare, reglementat de CA, care urmărește să introducă condiții legate de Î&D în politicile de progres în carieră pentru funcționarii publici. Odată introdus sistemul de credite, PDE poate fi luat în considerare pentru îndeplinirea cerințelor legate de creditele de Î&D pentru progres în carieră sau creșteri salariale (asigurându-se, în același timp, că nu devine un obstacol administrativ pentru personal). În cazul DG, acesta ar fi o modalitate de a stimula participarea, prin faptul că PDE ar fi o opțiune pentru a acumula credite pentru promovare. În acest scop, creșterea gradului de conștientizare cu privire la PDE, obiectivele sale și valoarea sa adăugată considerabilă va fi esențială pentru a evita o abordare formalistă axată exclusiv pe numărul de credite obținute.
- 86. PDE are nevoie de o instituție-gazdă permanentă, cu mandatul și capacitatea adecvate pentru a finanța, desfășura și actualiza în permanență programul.** Astfel cum s-a descris în Capitolul 2,

cadrul instituțional actual pentru Î&D în administrația publică sau, mai precis, pentru funcția publică de nivel superior, nu este adecvat pentru a genera, într-o manieră eficientă și rentabilă, rezultate ale învățării care să conducă la îmbunătățirea capacităților diferitelor categorii de personal. Îmbunătățirea acestor rezultate necesită schimbări structurale ale modelelor operaționale și de desfășurare a Î&D în administrațiile publice, după cum s-a discutat în rapoartele anterioare ale Băncii Mondiale⁸³. Astfel, în contextul actual, structura instituțională care poate sprijini în mod fiabil managementul, desfășurarea, evaluarea și actualizarea programului, în toate versiunile sale, trebuie să se bazeze pe un parteneriat interinstituțional între ANFP, în calitate de responsabilă pentru politicile de MRU și de Î&D în funcția publică de nivel superior, și INA, în calitate de responsabil pentru desfășurarea PDE. În cadrul acestei configurații instituționale dedicate PDE, echipa de program ar urma să fie găzduită de INA. Acest parteneriat ar permite PDE să fie integrat de către ANFP în politicile mai largi destinate ÎFP și în strategiile și programele de dezvoltare a carierei, beneficiind în același timp de capacitatea operațională și experiența INA în materie de organizare de programe de Î&D pentru personalul de conducere din funcția publică. Mergând mai departe și în conformitate cu lecțiile învățate din experiența țărilor OCDE și UE, trebuie stabilită o funcție specializată și dedicată de Î&D pentru administrația publică de nivel superior, într-un cadru dedicat MRU – recomandări în acest sens vor fi furnizate în viitorul Livrabil 4 din cadrul acestui RAS.

- 87. PDE va avea nevoie de finanțare constantă și adecvată pentru a atinge în mod eficace și coerent rezultatele preconizate ale învățării; acest lucru ar putea fi realizat prin intermediul unui model de finanțare pe bază de partajare a costurilor.** Ca obiective principale, modelul de finanțare a PDE ar trebui să încurajeze angajamentul față de program în rândul participanților, menținându-l în același timp accesibil din punct de vedere financiar, fără a deveni o provocare pentru Guvern să îl susțină pe termen lung. Astfel, PDE ar putea fi finanțat printr-un model de partajare a costurilor, prin care costurile cu gestionarea, desfășurarea și adaptarea programului sunt acoperite din taxele participanților – acoperite integral de participanți sau subvenționate, în diferite măsuri posibile, de instituția angajatoare respectivă – și de către instituția responsabilă de organizarea acestuia, indirect prin bugetul de stat alocat. Acest model de finanțare ar putea fi și mai bine adaptat la obiectivele menționate mai sus prin introducerea unei clauze de rambursare a taxei, prin care taxa plătită de participanți este rambursată, în funcție de angajamentul lor față de program (de exemplu, dacă participă integral la program) sau clauze de rambursare pentru sponsorizarea guvernamentală a programului, prin care instituțiile angajatoare sau Guvernul finanțează integral participarea la program, dar cere participanților să rămână în administrația publică pentru o perioadă stabilită (de exemplu, până la cinci ani) sau să ramburseze o parte din costuri dacă pleacă mai devreme. Însă, introducerea unor astfel de clauze a necesitat modificări proporționale ale cadrului de reglementare pentru funcționarii publici, care ar putea să nu fie introduse

⁸³ A se vedea Livrabilul 1 elaborat în temeiul RAS pentru Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, semnat între Banca Mondială și ANFP, și Rezultatul 1 elaborat în temeiul RAS pentru Consolidarea Capacității INA în vederea Îmbunătățirii Cadrului de Politici de Formare în Administrația Publică din România (P169456), semnat între Banca Mondială și INA în România.

cu ușurință pe termen scurt. Astfel, în primele sale versiuni, costurile operaționale ale PDE⁸⁴ ar putea fi finanțate în mod adecvat după următorul model:

- Până la treizeci la sută acoperite prin taxe de participare, plătite în comun de participanți și de instituțiile angajatoare.
- Cel puțin șaptezeci la sută acoperite de la bugetul de stat, de către instituțiile responsabile de desfășurarea programului.

88. PDE ar trebui să fie inclus într-o măsură bugetară distinctă care să încorporeze toate programele de Î&D pentru ÎFP, și care să fie monitorizată în cadrul planului strategic instituțional (PSI) al MDLPA. După cum s-a explicat în Capitolul 2, în prezent, datele privind cheltuielile cu Î&D sunt colectate și raportate anual la nivel agregat, pentru fiecare instituție, includ doar costurile directe (de exemplu, costurile de participare la instruire) și nu permit niciun tip de dezagregare (de exemplu, cheltuieli pentru diferite categorii de personal); astfel de date nu sunt centralizate la nivelul administrației publice. Definirea unei măsuri bugetare dedicate pentru toate activitățile de Î&D destinate ÎFP, care ar include atât PDE propus, cât și programul coordonat de INA privind eligibilitatea în funcții corespunzătoare categoriei ÎFP, ar permite monitorizarea costurilor și performanței și controlul cheltuielilor cu Î&D în administrația publică pentru ÎFP și personalul de conducere din funcția publică. Aceasta ar oferi o imagine exactă și cuprinzătoare a tuturor costurilor legate de formarea ÎFP și ar permite o analiză cost-beneficiu pe termen lung. O astfel de măsură bugetară pentru ÎFP ar putea fi inclusă în planul strategic instituțional al MDLPA, ca parte a unui program bugetar pentru întreaga funcție de Î&D în administrația publică, cu indicatori diferiți alocați INA și ANFP, în funcție de responsabilitățile lor respective în ceea ce privește activitatea de Î&D pentru ÎFP. Pe termen lung, această măsură bugetară ar trebui să fie atribuită instituției responsabile de MRU în cazul ÎFP, pentru a pune în comun resursele alocate pentru Î&D și a le conecta la alte programe legate de dezvoltarea ÎFP⁸⁵.

89. PDE trebuie să valorifice expertiza și infrastructura instituțiilor de învățământ superior pentru realizarea sa durabilă, prin parteneriate formale. Universitățile și instituțiile de cercetare aduc rigoare academică, expertiză și perspective bazate pe date care pot fundamenta cele mai bune practici în administrația publică, analiza politicilor și leadership. Acestea pot actualiza PDE în vederea integrării cunoștințelor teoretice în aplicațiile practice și pot pune la dispoziție profesori specializați și lectori invitați cu o vastă experiență în domenii relevante, promovând un mediu de învățare care îmbină cunoștințele academice cu provocările concrete din sectorul public. În acest sens, așa cum este descris mai sus, implementarea PDE poate fi transpusă într-un program postuniversitar, susținut printr-un parteneriat între GR și mediul academic. Universitățile pot, de asemenea, să efectueze evaluări și analize de impact ale programelor de formare, asigurând îmbunătățirea continuă și alinierea la nevoile

⁸⁴ Se preconizează că principalele costuri de capital – legate de dezvoltarea curriculumului, a conținutului și a instrumentelor de formare și învățare – vor fi relativ scăzute pe termen scurt și mediu, deoarece au fost acoperite în cadrul prezentului RAS, și nu se așteaptă modificări substanțiale ale PDE în primele sale versiuni. O estimare a costurilor operaționale totale va fi furnizată în cadrul viitorului Livrabil 5 din cadrul acestui RAS.

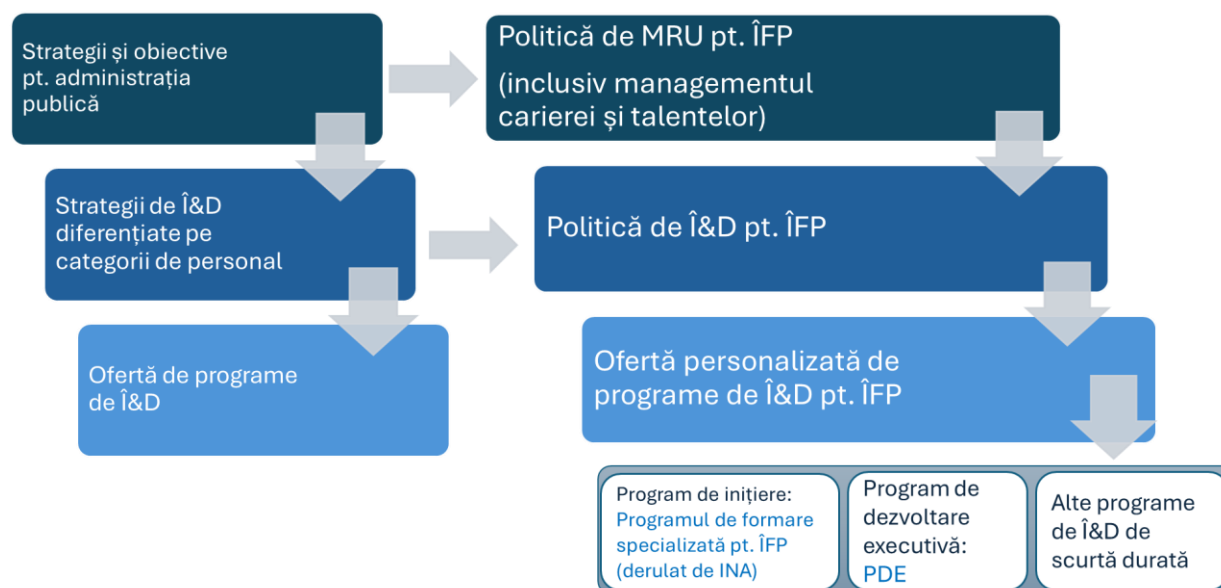
⁸⁵ Opțiunile privind mecanismele de guvernare adecvate pentru ÎFP vor fi furnizate în viitorul Livrabil 4 din cadrul acestui RAS.

guvernamentale în permanentă evoluție. În plus, parteneriatele cu mediul academic deschid oportunități de networking, învățare între colegi și acces la alte programe de dezvoltare tehnică adaptate pentru competențe specifice, care necesită expertiză în domeniu și resurse de învățare specializate (de exemplu, în elaborarea politicilor).

4. PDE ca sprijin al unei formări eficace pentru ÎFP și DG

90. **Experiența internațională arată că PDE de succes sunt de obicei încorporate în programe mai ample de Î&D și de management al talentelor dedicate funcționarilor publici de nivel superior, care includ un set diferențiat de instrumente de Î&D.** Figura 7 de mai jos ilustrează modul în care acest lucru ar arăta pentru România și cum s-ar încadra PDE în acest cadru general. În linii mari, dezvoltarea unei abordări strategice mai ample și actualizate pentru ÎFP și DG va necesita actualizarea viitoarelor strategii de dezvoltare și formare a funcției publice pentru a include secțiuni dedicate care să precizeze nevoile de formare și potențialele oferte de formare pentru acestea, cum ar fi PDE, separat de prioritățile generale de formare pentru întreaga administrație publică. Pe termen mediu și lung, crearea unei culturi a învățării în funcția publică va necesita consolidarea atât a cererii cât și a ofertei de formare pentru ÎFP. În timp ce viitorul Livrabil 4 al prezentului RAS va include recomandări detaliate privind integrarea politicii de formare specializată în politica mai largă de management al carierei ÎFP și DG, mesajele-cheie selectate privind modul de consolidare a cererii și ofertei de Î&D și de încorporare în cadrul de management mai larg sunt prezentate mai jos.

Figura 7. Managementul integrat al ÎFP și sistemul de formare dedicată



Sursă: Elaborarea autorilor.

91. **Un prim pas major pentru creșterea cererii de Î&D în funcții de ÎFP și de DG îl reprezintă încetarea sau limitarea drastică a numirilor temporare în posturi din funcțiile respective⁸⁶.** Acest

⁸⁶ O analiză detaliată a numirilor temporare în funcții din categoria ÎFP și recomandările în materie de politici privind modul în care ANFP le-ar putea limita au fost furnizate în Livrabilul 1 elaborat în temeiul RAS privind Dezvoltarea unui Sistem de Management Unitar al Resurselor Umane din Administrația Publică, semnat între Banca Mondială și ANFP. Acestea vor fi elaborate în continuare ca parte a recomandărilor de reorganizare a corpului ÎFP în viitorul Livrabil 4 al acestui RAS.

lucru ar permite ANFP, în calitate de lider instituțional actual responsabil cu gestionarea funcției publice de nivel superior, să introducă măsuri pentru a lega mai strâns Î&D de managementul carierei și al talentelor și să dezvolte o rezervă de „viitori lideri” ca parte a politicilor de planificare a succesiunii pentru administrația publică. Deosebit de importantă este implementarea reală a evaluărilor performanței pentru ÎFP, care ar permite identificarea nevoilor individuale de Î&D, dezvoltarea de planuri individuale de Î&D și monitorizarea dinamicii performanței ÎFP în timp.

- 92. PDE și actualul program coordonat de INA privind eligibilitatea în funcții corespunzătoare categoriei ÎFP ar putea fi, de asemenea, completate de/integrate într-un set mai diferențiat și mai bine direcționat de oferte de Î&D pentru ÎFP.** Un prim pas esențial în această direcție îl reprezintă intensificarea coordonării și colaborării între actorii-cheie din sistemele de politici și management dedicate ÎFP pentru a identifica mai bine nevoile sistemice de Î&D și pentru a le aborda în mod adecvat. Un alt pas îl reprezintă colaborarea mai puternică între instituțiile publice-cheie responsabile de Î&D și de managementul funcției publice, cum ar fi ANFP și INA, și alți actori ai ecosistemului mai larg de guvernanta în materie de Î&D și MRU⁸⁷. În mod similar, o lacună critică în cadrul de Î&D pentru funcția publică de nivel superior o reprezintă lipsa parteneriatelor formale cu furnizorii privați specializați în formare în materie de leadership. În schimb, colaborările cu universitățile și organizațiile regionale există deja și ar putea fi mai bine articulate sub formă de programe de formare consacrate și permanente. De exemplu, INA a adaptat pentru administrația publică din România Programul „Academia de Leadership” al Consiliului Europei pentru dezvoltarea capacităților de leadership ale funcționarilor locali, în timp ce ANFP a colaborat cu instituții academice naționale și europene pentru a oferi instruire personalului din administrația publică cu privire la digitalizare și MRU. Cu toate acestea, nu par să existe colaborări și rețele mai sistematice în materie de Î&D pentru ÎFP. O colaborare mai adecvată în acest sens ar merge dincolo de externalizarea proiectării și organizării activităților de Î&D către contractanți individuali/instituționali, astfel cum este practica la ora actuală în administrația publică. În schimb, ar fi nevoie de o colaborare mai practică și de protocoale de asigurare a calității mai solide și mai stricte, pentru a dezvolta programe de învățământ adecvate scopului și pentru a le putea organiza, prin intermediul formatorilor specializați, pentru a asigura atingerea obiectivelor propuse ale învățării.
- 93. În general, este nevoie de o conștientizare sporită privind valoarea investiției (rentabilitatea / eficacitatea investiției) și necesitatea formării pentru FPS din instituțiile publice și în rândul decidenților politici.** Deși o parte a acestei chestiuni ar trebui abordată prin planul de comunicare al PDE (a se vedea subcapitolul 3.3.1.) și prin alte oferte, va fi necesară abordarea și altor factori care îi determină pe decidenți și pe funcționarii publici să subestimeze valoarea Î&D și, astfel, să împiedice dezvoltarea unei culturi a învățării în administrația publică. În ceea ce privește ÎFP în special, o cauză-cheie pentru aceasta o reprezintă, din nou, frecvența numirilor temporare, care reflectă și amplifică lipsa de priorizare, la nivelul conducerii de nivel superior, a evaluării sistematice și dezvoltării competențelor ÎFP. O cauză parțială pentru acest dezinteres pare să fie faptul că rolurile ÎFP sunt

⁸⁷ Recomandări detaliate privind îmbunătățirea funcției de Î&D în administrația publică sunt furnizate în Rezultatul 1 elaborat în temeiul RAS pentru Consolidarea Capacității INA în vederea Îmbunătățirii Cadrului de Politici de Formare în Administrația Publică din România (P169456), semnat între Banca Mondială și INA în România.

percepute ca niște „curele de transmisie unidirecțională a mandatelor politice”⁸⁸. Totuși, mandatele politice sunt complexe și nu sunt neapărat ușor de implementat, iar punerea lor în aplicare necesită un set complex de abilități și niveluri ridicate de adaptabilitate – după cum reiese și din interviuri și ateliere. Clarificarea și evidențierea rolului-cheie al ÎFP în administrația publică ar trebui să facă parte din viitoarele reforme ale cadrului general de management al ÎFP, iar o analiză aprofundată în acest sens va fi inclusă în Livrabilul 4 al acestui RAS.

94. **În cele din urmă, construirea unei baze de date mai puternice privind impactul Î&D asupra performanței individuale și organizaționale și comunicarea rezultatelor formării către un public mai larg poate consolida și mai mult argumentele în favoarea sa.** În plus față de mecanismele de feedback și evaluare ale PDE, prezentate aici și dezvoltate în continuare în viitorul Livrabil 5, crearea unei baze de date mai puternice pentru Î&D va necesita mai întâi o colectare mai sistematică a datelor și un schimb de date între ANFP, INA și alte agenții relevante. Interconectarea bazelor de date relevante ar permite o mai bună monitorizare a formării finalizate de funcționarii publici pe parcursul carierei lor și corelarea formării cu progresul în carieră și rezultatele la locul de muncă, răspunzând la întrebări precum, de exemplu, câți participanți la formarea INA au promovat concursul național și/sau au fost numiți în funcții din categoria ÎFP, câți ÎFP au absolvit cursul INA și/sau PDE la un moment dat. Date mai bune ar permite, de asemenea, planuri de cercetare mai riguroase privind evaluarea impactului unor formări specifice, care s-ar putea baza, de exemplu, pe date din evaluările performanței ÎFP sau chiar pe date administrative legate de rezultatele și performanța organizaționale pentru a evalua impactul formării.

⁸⁸ Astfel cum s-a menționat în interviurile cu ÎFP realizate pentru acest livrabil.

Referințe

Anderson, L. și Krathwohl, D. (2000), *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Pearson.

Barling, J., Weber, T. și Kelloway, E. K. (1996), *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*, *Journal of Applied Psychology*, 81(6), p. 827–832.

Bass, B. M. și Riggio, R. E. (2005), *Transformational Leadership (2nd ed.)*, Psychology Press.

Benington, J. și Moore, M. H. (ed.), (2010), *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan.

Gerson, D. (2020), *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, nr. 40, OECD Publishing, Paris.

Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A. și Eriksen, T. L. M. (2022), *Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership*, *Public Administration Review*, 82(1), p. 31–44.

Jones, Rebecca J., Woods, Stephen, A. și Guillaume, Yves R. F. (2015), *The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 249–277.

Kirkpatrick, D. L. și Kirkpatrick, J. D. (2007), *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers.

Kuperus, H. și Rode, A. (2016), *Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations*, Ministerul de Interne și Relația cu Regatul, Haga.

Lafuente, M., Manning, N. și Watkins, J. (2012), *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*, Banca Mondială, Washington, D.C.

Martin, R., Hughes, D. J., Epitropaki, O. și Thomas, G. (2020), *In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations*, *The Leadership Quarterly*, 31(6).

Moldoveanu, M. și Narayandas, D. (2019), *The Future of Leadership Development*, *Harvard Business Review*, 97(2), p. 40–48.

Larat, F. (2015), *Internal and external quality control mechanisms: Lessons drawn from the Ecole Nationale d'Administration*, în Rosenbaum, A. (ed.) (2015), *In Quest of Excellence: Approaches to Enhancing the Quality of Public Administration Education and Training*, Division for Public Administration and

Development Management, Departamentul de Afaceri Economice și Sociale al Națiunilor Unite, New York, USA.

O’Leary, R., și Bingham, L. B. (ed.) (2009), *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*, Georgetown University Press.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2017), *National Schools of Government: Building Civil Service Capacity (Școli naționale de guvernare: Consolidarea capacității funcției publice – n.tr.)*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2019), *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability (Recomandarea Consiliului în materie de leadership și capacități în funcția publică – n.tr.)*, OECD Legal Instruments, OECD/LEGAL/0445.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2021) *Foresight and Anticipatory Governance in Practice Lessons in effective foresight institutionalisation*, Strategic Foresight Unit.

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (2021), *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service (Ocupare și management în administrația publică 2021: Viitorul funcției publice – n.tr.)*, OECD Publishing, Paris.

Phillips, J. J., Phillips, P. P. și Toes, K. (2024), *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs (3rd ed.)*, Routledge.

Rogger, D. și Schuster, C. (2023), *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*, Banca Mondială, Washington, D.C.

Schnell, S., Mihes, D., Sobjak, A. și Van Acker, W. (2021), *Performance management in the public administration: Seven success factors*, EFI Insight-Governance, Banca Mondială, Washington, D.C.

Seidle, B., Fernandez, S. și Perry, J. L. (2016), *Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study*, Public Administration Review, 76(4), p. 603–613.

Unitatea Guvernamentală pentru Dezvoltarea Competențelor și Curriculumului & Colegiul de Leadership pentru Guvernare, (2022), *Leading to Deliver: A Leadership and Management Prospectus*, Serviciul public din Marea Britanie.

Van der Wal, Z. (2017), *The 21st Century Public Manager*, Palgrave Macmillan.

Van Wart, M. (2013), *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*, Public Administration Review, 73(4), p. 553–565.

Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E. și Suino, P. (ed.) (2015), *Leadership and Culture*, Palgrave Macmillan UK.

Anexe

Anexa 1. Structura, curriculumul și agenda propuse pentru PDE

Tabelul 12. Necesar efort de implicare preconizat pentru participanți în PDE

Activitatea	Zile de formare și efort	Ore de formare și efort
Modul 1: Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanta corporativă	7	42
Modul 2: Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice	3	18
Modul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	3	18
Modul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	3	18
Modul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv) Sau Modul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)	3	18
Total A Formare	19	114
Sesiuni de networking și schimb de experiență cu practicieni	1.5	9
Sesiuni de mentorat tehnic	1	6
Pregătirea proiectului de învățare activă	1.5	9
Discutarea proiectului de învățare activă	0.5	3
Evaluarea stilului de leadership și consiliere pentru interpretarea rezultatelor	0.5	3
Total B Networking, mentorat și coaching	5	30
Autoînvățare pentru parcurgerea materialelor de formare	3	18
Total C Autoînvățare	3	18
TOTAL	27	162

Tabelul 13. Centralizator pentru aplicațiile practice din cadrul PDE

Modulul	Ziua	Aplicații practice principale
Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanta corporativă	Anterior	Completare chestionar – Instrument care analizează stilurile de gândire și comportament ale respondenților
	Ziua 1	<i>Coaching</i> executiv individual – interpretarea rezultatelor individuale și identificarea de direcții de dezvoltare
	Ziua 1	Exercițiu: Completare chestionar Leadership vs. Management – descoperirea diferențelor dintre leadership și management din perspectiva OCDE
	Ziua 1	Exercițiu: Plan de dezvoltare personală – Stiluri de gândire și comportament – Creșterea stilurilor constructive și reducerea celor defensive astfel încât să aibă un impact pozitiv asupra culturii organizaționale
	Ziua 2	Exercițiu: Claritatea intenției – descoperirea componentelor clarității intenției și impactului lor asupra organizației și cetățenilor
	Ziua 2	Exercițiu: Comunicare clară a viziunii, misiunii și direcțiilor strategice în instituția publică
	Ziua 3	Studiu de caz: Decizii și cultură organizațională
	Ziua 3	Exercițiu: Înțelegerea diferenței între cultura reală și cultura ideală și pentru aprofundarea relației între valori și comportamente
	Ziua 3	Exercițiu: Planul de comunicare și susținere a valorilor și comportamentelor dezirabile
	Ziua 4	Studiu de caz: Identificarea nevoii de transformare
	Ziua 4	Exercițiu: O cultură a asumării și integrității pentru încurajarea aplicării în practică a instrumentelor de transformare culturală
	Ziua 5	Studiu de caz: Angajamentul în organizație pentru dezvoltarea capacității de a recunoaște semnalele comportamentale ale angajamentului, de a prezice performanța, de a formula intervenții adecvate și de a evalua impactul politicilor de leadership
	Ziua 5	Exercițiu: Evaluarea nivelului de siguranță psihologică în echipa participanților pe baza celor 4 arii esențiale ale siguranței psihologice

	Ziua 5	Exercițiu: Plan pentru creșterea siguranței psihologice în propria echipă
	Ziua 6	Exercițiu: Inovația - Introducerea celor 3 pași ai procesului de inovare: Inspirație, Idee, Implementare și explorarea barierelor
	Ziua 6	Exercițiu: Plan pentru o cultură a inovației adaptat pentru propriul context instituțional
	Ziua 6	Reflecție individuală asupra transformării personale pe durata programului
	Ziua 7	Studiu de caz: Aplicarea instrumentelor de analiză și decizie care susțin îndeplinirea rolului de reprezentant al autorității publice tutelare în relația cu companiile de stat
Modulul 2. Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice	Ziua 1	Exercițiu: Harta strategiilor - Identificarea strategiilor naționale, sectoriale și a altor documente strategice care se operaționalizează prin PSI
	Ziua 1	Demonstrație și simulare: Utilizarea platformei online www.psi.gov.ro pentru monitorizarea implementării PSI și pentru generarea rapoartelor de performanță semestriale și anuale
	Ziua 1	Studiu de caz: Analiza și revizuirea concluziilor unui Raport anual de performanță
	Ziua 2	Joc de rol: Participarea la o ședință de guvern pentru prezentarea rezultatelor obținute în urma implementării PSI și susținerea a 3 priorități de politică publică pentru obținerea unui buget corespunzător
	Ziua 2	Studiu de caz: Analiza și revizuirea indicatorilor utilizați în planificarea strategică și sistemul de măsurare a performanței la nivelul ministerelor din România
	Ziua 3	Studiu de caz: Monitorizarea portofoliului de proiecte. Evaluarea conceptului de proiect pe baza grilei de evaluare PIM aplicată unei liste de proiecte anonimizate
	Ziua 3	Studiu de caz: Monitorizarea portofoliului de proiecte. Evaluarea maturității implementării unui proiect de investiții pe baza grilei de evaluare PIM aplicată unei liste de proiecte anonimizate
Modulul 3. Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice	Ziua 1	Exercițiu: Diagnoza organizațională și analiza datelor pentru evaluarea structurii și eficienței proceselor organizaționale, identificarea problemelor, blocajelor din fluxul operațional și a factorilor externi care influențează performanța instituției
	Ziua 2	Exercițiu și joc de rol: Dezvoltarea unui Plan de dezvoltare instituțională pe baza unor informații de context și diagnozei unei instituții publice care să vizeze

		modernizarea proceselor administrative, digitalizare, restructurare organizațională sau implementarea unor politici publice noi
	Ziua 3	Studiu de caz: Transformare digitală vs. pseudo-digitalizare. Diferențierea proiectelor de digitizare a documentelor comparativ cu cele de transformare digitală pentru a proiecta soluții de re-inginerie de proces care să genereze rezultate pentru cetățeni
	Ziua 3	Exercițiu: Proiectarea unui Plan de transformare digitală pentru o instituție care să includă viziune și obiective pentru 2026 – 2030, analiza As-Is vs. To-Be, 3 inițiative pilot, foaie de parcurs, KPI și responsabili
Modulul 4. Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public	Ziua 1	Studiu de caz: Constrângeri bugetare curente asupra planificării și execuției bugetare. Bugetul aprobat al unei instituții publice
	Ziua 2	Exercițiu: Analiza programelor bugetare ale unor instituții publice pe baza alocărilor pentru acestea pentru anul în curs, doi ani anteriori și doi ani ulteriori
	Ziua 2	Simulare: Elaborarea unui program de investiții publice
	Ziua 3	Exercițiu: Evaluarea alternativelor de alocare a resurselor bugetare prin analiza cost-beneficiu
	Ziua 3	Exercițiu: Analiza și interpretarea execuției bugetare a unor instituții publice
Modulul 5. Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)	Ziua 1	Exercițiu: Analiza contextului, stabilirea obiectivelor și proiectarea/adaptarea unui mecanism de monitorizare interinstituțională pentru un document de politică publică
	Ziua 2	Exercițiu: Identificarea părților interesate și completarea matricei factorilor interesați
	Ziua 2	Exercițiu: Generarea opțiunilor și parcurgerea etapelor principale din instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative
	Ziua 3	Studiu de caz: Elaborarea noi legislații privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice în contextul obligațiilor asumate de România prin PNRR, comunicarea și negocierea cu partenerii CE și OCDE
	Ziua 3	Studiu de caz: Utilizarea și integrarea punctelor de vedere formulate de către Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative (CCEIAN) pe marginea unor propuneri de acte normative
Modulul 6. Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții	Ziua 1	Exercițiu: Analiza vulnerabilităților unei instituții publice și conceperea unui plan de acțiune rapidă în cazul materializării unor scenarii selectate

publice prin anticipare și negociere (electiv)	Ziua 2	Exercițiu: Elaborarea unui Plan de continuitate instituțională pe baza vulnerabilităților analizate anterior
	Ziua 2.	Joc de rol: Implementarea Planului de continuitate elaborat anterior în vederea rezolvării unei crize manifestate, cu atribuirea unor roluri diferite conform pozițiilor cheie dintr-o instituție publică
	Ziua 3	Joc de rol: Simularea unei negocieri într-o situație de criză din administrația publică care implică analiza interesului părților implicate, dezvoltarea strategiilor de negociere, aplicarea tacticilor persuasive și convenirea unei soluții de ambele părți care să minimizeze impactul crizei

Tabelul 14. Planuri și agende de formare, per modul propus al PDE

Modulul 1. Generarea impactului în administrația publică prin leadership transformațional și guvernanță corporativă	
Competențele abordate din Cadrul de competențe generale: • Generarea angajamentului • Promovarea inovației și inițierea schimbării, Sub competența: Agilitate strategică • Inițiativă, Sub competența: Asumarea răspunderii • Integritate, Sub competența: Managementul vulnerabilităților • Orientarea către cetățean, Sub competența: Responsabilitate civică • Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor, Sub competența: Gândire strategică	
Obiective de formare modul: • Să își analizeze critic stilurile de gândire și comportament cu impact în actul de leadership și să ia decizii de dezvoltare la nivel personal pentru a-și crește impactul pozitiv la nivel interpersonal, de echipă și instituțional • Să clarifice viziunea și misiunea instituției și să le formuleze într-o manieră ușor de înțeles și generatoare de încredere și	Criterii de performanță modul: Ziua 1 Leadership în sectorul public • Înțelegerea rolului liderului în sectorul public • Înțelegerea responsabilităților liderului în relația cu cultura organizațională • Conștientizarea propriilor nevoi de dezvoltare în leadership • Construirea unui plan de dezvoltare personală

angajament atât pentru angajații instituției cât și pentru cetățeni/beneficiari direcți • Să comunice cu impact viziunea și misiunea atât la nivel de instituție cât și la nivel de societate • Să identifice obiceiuri care influențează rezultatele instituției și să le clasifice în dezirabile (constructive) și mai puțin dezirabile. • Să identifice nevoile de transformare culturală în organizație și să folosească pârghii de leadership pentru a implementa transformarea culturală dorită • Să ofere un model și să dezvolte oamenii pentru construirea unei culturi a integrității și asumării, să exprime în mod constant așteptarea față de oameni de a demonstra obiceiurile unei culturi a integrității și asumării • Să recunoască nevoi psihologice ale angajaților instituției și să creeze prin actul de leadership un mediu de siguranță psihologică pentru a crește angajamentul la nivel organizațional • Să încurajeze angajații să identifice oportunități de inovație pornind de la interesul cetățeanului, să genereze idei noi și să implementeze planuri de inovare. • Să analizeze aspecte relevante pentru performanță în fiecare etapă din lucrul cu întreprinderile de stat și să urmărească performanța în corelație cu strategia, obiectivele și KPI stabiliți.	Ziua 2 Claritatea intenției • Capacitatea de a clarifica viziunea și misiunea pentru organizație care să reflecte orientarea către cetățean • Construirea unui plan de comunicare a viziunii și misiunii Ziua 3 Cultura organizațională • Înțelegerea diferenței dintre cultura reală și cultura ideală • Înțelegerea relației cultură – valori – obiceiuri • Capacitatea de a defini valori pentru instituție • Capacitatea de a traduce valorile în obiceiuri dezirabile • Capacitatea de a identifica obiceiuri indezirabile • Definirea obiceiurilor dezirabile și a celor indezirabile • Construirea unui plan de comunicare a valorilor și așteptărilor comportamentale Ziua 4 Transformarea culturală • Capacitatea de a identifica nevoia de transformare culturală • Realizarea unei diagnoze • Înțelegerea pârghiilor de leadership pentru realizarea transformării culturale • Construirea unui plan pentru implementarea unei culturi a asumării și integrității Ziua 5 Angajament și siguranță psihologică • Recunoașterea factorilor cu impact asupra angajamentului în organizație • Înțelegerea nevoilor psihologice • Realizarea unei diagnoze a nivelului de siguranță psihologică • Construirea unui plan pentru creșterea nivelului de siguranță psihologică Ziua 6 Inovare • Înțelegerea etapelor inovației • Construirea unui plan pentru o cultură a inovației
--	---

		Ziua 7 Guvernanță corporativă • Înțelegerea rolului ca reprezentant al autorității tutelare și a diferențelor față de rolul de membru în consilii de administrație • Înțelegerea elementelor cheie de urmărit în fiecare pas în lucrul cu o companie de stat • Înțelegerea pârgھیilor / măsurilor pe care le pot folosi în fiecare etapă • Înțelegerea propriului rol în asigurarea transparenței instituționale	
Durata	Conținutul	Metode de formare	Materiale de formare
Ziua 1	Leadership în sectorul public		
09.00 - 11.00	Ce este leadershipul și de ce este diferit de management – diferențe din perspectiva concentrării pe scop, activităților principale, competențelor necesare, orizontului de timp și a orientării față de schimbare; Cultura și structura organizațională – componente ale culturii și ale structurii, responsabilități distincte ale liderului și ale managerului; Componente ale leadership-ului. Beneficiile aduse de leadership în sectorul public	Prezentarea experților, tur de prezentări, prezentarea obiectivelor și agendei Test inițial de evaluare 1 (situațional) Exercițiu: Completare chestionar Leadership vs. Management – descoperirea diferențelor dintre leadership și management din perspectiva OCDE Prezentare interactivă	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Modelul conceptual de gestionare a culturii organizaționale; Factori care influențează obiceiurile oamenilor dintr-o organizație; Climat vs. Cultură – diferențe și interferențe între cultură și climat;	Prezentare interactivă	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

	Tensiunea culturală – surse ale tensiunii culturale; Stilurile de gândire și comportament.		
14.00 – 16.00	Impactul Stilurilor Personale ale Liderului asupra Instituției – cum afectează instituția stilurile personale pasiv/defensive și cele agresiv/defensive și cum ajută stilurile constructive.	Exercițiu: Plan de dezvoltare personală – Stiluri de gândire și comportament – creșterea stilurilor constructive și reducerea celor defensive astfel încât să aibă un impact pozitiv asupra culturii organizaționale.	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 2	Claritatea intenției		
09.00 - 11.00	Viziunea, misiunea și direcțiile strategice într-o organizație din sectorul public.	Exercițiu: Claritatea intenției – descoperirea componentelor clarității intenției și impactului lor asupra organizației și cetățenilor.	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector;
11.15 - 13.15	Orientarea către cetățean în definirea viziunii și a misiunii; Rolul liderului de a da direcție și a inspira echipa; Comunicarea viziunii și a misiunii păstrând orientarea către cetățean. Mesaje și strategie de comunicare.	Prezentare interactivă Exemple de la participanți	Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Comunicarea viziunii și a misiunii păstrând orientarea către cetățean. Mesaje și strategie de comunicare.	Exercițiu: Comunicare clară a viziunii, misiunii și direcțiilor strategice în instituția mea.	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 3	Cultură, Valori și Obiceiuri		
09.00 - 11.00	Exercițiu introductiv – Cultura ideală și cultura reală Definirea/ Clarificarea valorilor cu orientare către cetățean	Studiu de caz: Decizii și cultură organizațională	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

11.15 - 13.15	De la valori la realitate – Obiceiuri prin care echipa manifestă valorile Definirea obiceiurilor indezirabile și a celor dezirabile	Exercițiu: Înțelegerea diferenței între cultura reală și cultura ideală și pentru aprofundarea relației între valori și comportamente	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Aplicare practică - Definirea obiceiurilor indezirabile și a celor dezirabile Cum devin valorile vii în organizație?	Exercițiu: Planul de comunicare și susținere a valorilor și comportamentelor dezirabile	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 4	Transformarea culturală		
09.00 - 11.00	Studiu de caz – Identificarea nevoii de transformare Pârghii de leadership pentru transformarea culturală	Studiu de caz – Identificarea nevoii de transformare	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Pârghii de leadership pentru transformarea culturală Definirea valorilor și obiceiurilor	Exercițiu: O cultură a asumării și integrității pentru încurajarea aplicării în practică a instrumentelor de transformare culturală (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Definirea nevoii de transformare și planul de măsuri	Exercițiu: O cultură a asumării și integrității pentru încurajarea aplicării în practică a instrumentelor de transformare culturală (2)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 5	Generarea angajamentului Siguranța psihologică în organizație		
09.00 - 11.00	Angajamentul în organizație Acțiuni cu impact asupra angajamentului	Studiu de caz: Angajamentul în organizație pentru dezvoltarea capacității de a recunoaște semnalele comportamentale ale angajamentului, de a prezice performanța, de a formula intervenții adecvate și de a evalua impactul politicilor de leadership	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

11.15 - 13.15	Nevoile psihologice Componente ale siguranței psihologice	Chestionar individual Prezentare interactivă	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Identificarea nivelului de siguranță psihologică Impactul liderului asupra siguranței psihologice	Exercițiu: Evaluarea nivelului de siguranță psihologică în echipa participanților pe baza celor 4 arii esențiale ale siguranței psihologice Exercițiu: Plan pentru creșterea siguranței psihologice în propria echipă	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 6	Încurajarea inovației. O cultură a inovației		
09.00 - 11.00	Inovația Inspirația și orientarea către cetățean Asigurarea diversității ideilor (1)	Brainstorming Exercițiu: Inovația - Introducerea celor 3 pași ai procesului de inovare: Inspirație – Idee – Implementare și explorarea barierelor	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Asigurarea diversității ideilor (2) Gestionarea implementării	Prezentare interactivă Exercițiu: Plan pentru o cultură a inovației adaptat pentru propriul context instituțional	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Cultura inovației Reflecție asupra transformării personale	Reflecție individuală asupra transformării personale pe durata programului Test final de evaluare (situațional) 1	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 7	Guvernanță corporativă		
09.00 – 11.00	Rolul în relația cu întreprinderile de stat: Ce presupune rolul de reprezentant al autorității tutelare vs. Rolul de membru al CA Pasul 1. Formularea și transmiterea așteptărilor	Test inițial de evaluare (situațional) 2 Prezentare interactivă Studiu de caz: Aplicarea instrumentelor de analiză și decizie care susțin îndeplinirea rolului ÎFP de reprezentant al autorității	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

	Alinierea strategică a scrisorii de așteptări, Surse de informație și puncte de urmărit, Teorii ale guvernantei aplicabile Companiilor de stat Pasul 2. Implicarea în formarea consiliului de administrație Profilul postului, Profilul candidatului ideal, Aspecte de urmărit în procesul de selecție	publice tutelare în relația cu companiile de stat (Pașii 1 și 2)	
11.15 – 13.15	De la așteptări și la obiective, la KPI și activități Pasul 3. Analiza și aprobarea planurilor companiei Planul de administrare (transmis de CA): alinierea obiectivului cu scrisoarea de așteptări, ipoteze de lucru, context avut în vedere și bugetul planificat; Pasul 4. Analiza și aprobarea planurilor companiei Planul de management (transmis de CA), KPI avuți în vedere, reflectarea performanței în KPI, activitate previzionată, alinierea cu bugetul planificat Pasul 5. Monitorizarea curentă a activității Aspecte de verificat în raportul de activitate	Prezentare interactivă Studiu de caz: Aplicarea instrumentelor de analiză și decizie care susțin îndeplinirea rolului ÎFP de reprezentant al autorității publice tutelare în relația cu companiile de stat (Pașii 3, 4 și 5)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Pasul 6. Evaluarea mandatului CA Obiective asumate vs. Realizat -Evaluarea mandatelor și obiectivelor individuale Evenimente excepționale: Plecarea unui membru al CA, Renegocierea KPI la cererea CA,	Prezentare interactivă Studiu de caz: Aplicarea instrumentelor de analiză și decizie care susțin îndeplinirea rolului ÎFP de reprezentant al autorității publice tutelare în relația cu companiile de stat (Pasul 6)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

	Preajustarea indicatorilor, Decizii de prelungire a mandatului	Discuție facilitată	
	Asigurarea transparenței instituționale: Documente care asigură transparența, Monitorizarea respectării regulilor de transparență	Test final de evaluare (situațional) 2	

Modulul 2. Gestiunea și accelerarea programelor de investiții publice

Competențele abordate din Cadrul de competențe generale:

- Managementul performanței, Sub competența: Managementul resurselor și al proceselor
- Planificare și organizare, Sub competența: Planificare și organizare strategică
- Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor, Sub competența: Gândire strategică
- Comunicare, Sub competența: Comunicare strategică

Obiectivele de formare modul:

- Să organizeze și să superviseze procesele de actualizare a PSI și de măsurare a performanței instituționale în acord cu etapele și calendarele stabilite în actele normative;
- Să armonizeze managementul performanței cu misiunea organizației și cu prioritățile strategice ale instituției;
- Să utilizeze instrumente și bune practici pentru planificarea, monitorizarea și raportarea performanței instituționale;
- Să abordeze și să interpreteze variațiile de performanță și să ia măsuri pentru a optimiza performanța și pentru a preveni performanțele slabe;
- Să monitorizeze din punct de vedere strategic un portofoliu de proiecte, cu accent pe evaluarea maturității și a riscurilor de implementare

Criterii de performanță modul:

- Harta strategiilor include strategiile naționale și sectoriale relevante pentru mandatul ministerului, oferă o perspectivă clară a eforului ministerului de a contribui în calitate de lider și de contributor la implementarea acestora și stabilește cadrul pentru operaționalizarea măsurilor în PSI;
- Participanții pot accesa cu ușurință informațiile utile pentru monitorizarea implementării PSI din platforma www.psi.gov.ro și pot să genereze rapoartele de performanță semestriale și anuale;
- Analiza Rapoartelor anuale de performanță identifică zonele de politici publice la nivelul cărora sunt necesare corecții, interpretează corect variațiile de performanță și permite luarea de măsuri pentru optimizare și pentru a preveni performanțele slabe;

		• Participanții colaborează eficient pentru prezentarea rezultatelor obținute în urma implementării PSI și a propunerilor de reducere a deviațiilor de performanță și susține cu argumente valide cele 3 priorități de politică publică pentru care vor solicita alocarea unui buget corespunzător, cu respectarea atribuțiilor conform rolurilor alocate; • Propunerile formulate pentru reducerea deviațiilor și acțiunile de ajutorare a PSI sunt relevante pentru variațiile de performanță întâlnite și permit redresarea activității în vederea atingerii Țintelor stabilite; • Analiza indicatorilor utilizați fundamentează revizuirea necesară a acestora pentru a susține procesul de măsurare a performanței; • Evaluarea conceptului de proiect și a maturității implementării unui proiect de investiții este realizată conform metodologiei PIM și facilitează luarea unor decizii strategice pentru atingerea obiectivelor stabilite.	
Durata	Conținutul	Metode de formare	Materiale de formare
Ziua 1			
09.00 - 11.00	Sistemul de planificare strategică din România. Elaborarea, monitorizarea, raportarea și revizuirea PSI la nivelul ministerelor și al SGG: -Instrumente pentru implementare și roluri. -Stabilirea calendarului de lucru -Rolul SG/SGA în proces -Inventarierea strategiilor naționale, sectoriale și a altor documente strategice care se operaționalizează prin PSI	Test inițial de evaluare (situațional) Prezentarea interactivă Discuție facilitată Exercițiu. Harta strategiilor - Identificarea strategiilor naționale, sectoriale și a altor documente strategice care se operaționalizează prin PSI	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Raportarea semestrială și anuală a execuției programelor bugetare. Elaborarea raportului de performanță	Prezentarea interactivă Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

		Demonstrație și simulare: Utilizarea platformei IT www.psi.gov.ro pentru monitorizarea implementării PSI și pentru generarea rapoartelor de performanță semestriale și anuale (1) Studiu de caz. Analiza și revizuirea concluziilor unui Raport anuale de performanță	
14.00 – 16.00	Raportarea semestrială și anuală a execuției programelor bugetare. Elaborarea raportului de performanță	Studiu de caz. Analiza și revizuirea concluziilor unui Raport anuale de performanță (2) Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 2			
09.00 - 11.00	Raportarea semestrială și anuală a execuției programelor bugetare. Elaborarea raportului de performanță	Joc de rol. Participarea la o ședință de guvern pentru prezentarea rezultatelor obținute în urma implementării PSI și susținerea a 3 priorități de politică publică Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Managementul performanței la nivel strategic. Mecanisme de implementare	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Studiu de caz. Analiza și revizuirea indicatorilor utilizați în planificarea strategică și sistemul de măsurare a performanței la nivelul ministerelor din România (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Managementul performanței la nivel strategic. Mecanisme de implementare	Studiu de caz. Analiza și revizuirea indicatorilor utilizați în planificarea strategică și sistemul de măsurare a performanței la nivelul ministerelor din România (2)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

		Discuție facilitată	
Ziua 3			
09.00 - 11.00	Ce este managementul investițiilor publice (en. PIM)? Ciclul unui proiect. Etapele unei investiții mari. Evaluarea. Evaluarea conceptului de proiect Monitorizarea. Etapele unei investiții. Exemple: IT și clădire. Monitorizarea portofoliului de proiecte	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Studiu de caz. Monitorizarea portofoliului de proiecte - Evaluarea conceptului de proiect pe baza grilei de evaluare PIM aplicată unei liste de proiecte anonimizate	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Monitorizarea portofoliului de proiecte	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Studiu de caz. Monitorizarea portofoliului de proiecte - Evaluarea maturității implementării unui proiect de investiții pe baza grilei de evaluare PIM aplicată unei liste de proiecte anonimizate (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Monitorizarea portofoliului de proiecte	Studiu de caz. Monitorizarea portofoliului de proiecte - Evaluarea maturității implementării unui proiect de investiții pe baza grilei de evaluare PIM aplicată unei liste de proiecte anonimizate (2) Discuție facilitată Test de evaluare final (situațional)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

Modulul 3: Realizarea digitalizării și reorganizărilor în instituțiile publice

Competențele abordate din Cadrul de competențe generale:

- Stimularea inovației și inițierea schimbării. Subcompetență: Agilitate strategică;
- Inițiativă. Subcompetență: Asumarea răspunderii;
- Managementul performanței. Subcompetență: managementul resurselor și proceselor.

Obiectivele de formare modul:

- Să analizeze și să evalueze capacitatea organizațională a instituției, identificând punctele forte, slăbiciunile și resursele necesare pentru a răspunde cerințelor strategice sau de reformă;
- Să elaboreze și să coordoneze planuri de reformă/planuri de dezvoltare sau consolidare instituțională care aliniază structurile și procesele organizaționale la noile strategii, politici sau cerințe externe;
- Să conducă implementarea reformelor instituționale, monitorizând progresul, evaluând impactul și ajustând procesele pentru a asigura atingerea obiectivelor;
- Să își dezvolte capacitatea de conducere a transformării digitale la nivel de instituție publică și de a diferenția proiectele care doar „digitalizează hârtia” și soluțiile de transformare digitală cu impact real.

Criterii de performanță modul:

- Diagnosticul organizațional este realizat pe baza interpretării corecte a informațiilor de context oferite și include evaluarea structurii și a blocajelor din fluxul operațional;
- Planul de dezvoltare instituțională valorifică eficient informațiile oferite și diagnoza și răspunde necesităților pentru care a fost conceput : modernizarea proceselor administrative / digitalizare / restructurare organizațională /implementarea unor politici noi;
- Reformele instituționale propuse sunt adaptate obiectivelor de dezvoltare stabilite pot genera un impact cuantificabil, permit monitorizarea progresului și operarea ajutărilor necesare pe parcurs;
- Soluțiile de transformare digitală identificate sunt adaptate contextului instituțional și necesităților de îmbunătățire și sunt în linie cu noile tehnologii;
- Planul de transformare digitală proiectat răspunde cerințelor formulate și necesităților instituționale așa cum au fost prezentate.

Durata	Conținutul	Metode de formare	Materiale de formare
Ziua 1			
09.00 - 11.00	Fundamente și concepte cheie ale schimbării organizaționale Teorii și modele explicative privind schimbarea Tipuri de schimbare și gestionarea acestora	Test inițial de evaluare (situațional) Prezentarea interactivă Discuție facilitată Brainstorming	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

11.15 - 13.15	Diagnosticul organizațional și identificarea punctelor slabe Colectarea și analiza datelor relevante pentru luarea deciziilor	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Studiu de caz Exercițiu: Diagnoza organizațională și analiza datelor	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Diagnosticul organizațional și identificarea punctelor slabe Tipuri de intervenții pentru schimbarea organizațională	Exercițiu: Diagnoza organizațională și analiza datelor (continuare) Prezentarea interactivă	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 2			
09.00 - 11.00	Pașii esențiali ai schimbării și factorii de succes Colaborarea intra-instituțională și implicarea actorilor relevanți (foaie de parcurs) Stabilirea obiectivelor clare pentru un plan de succes Alegerea celei mai potrivite strategii de schimbare	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Brainstorming	Prezentare în PowerPoint; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Implementarea schimbării: strategii și metode Crearea și aplicarea unui plan concret de schimbare Implementarea schimbării: plan de acțiune, comunicare și monitorizare	Prezentarea interactivă Exercițiu și Joc de rol: Dezvoltarea unui Plan de dezvoltare instituțională Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Implementarea schimbării: strategii și metode	Exercițiu și Joc de rol: Dezvoltarea unui Plan de dezvoltare instituțională (continuare)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector;

	Crearea și aplicarea unui plan concret de schimbare Implementarea schimbării: plan de acțiune, comunicare și monitorizare	Prezentarea interactivă	Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 3			
09.00 - 11.00	Digitizare, digitalizare, transformare digitală – aliniere strategică și niveluri de implementare; Evaluarea maturității digitale; Guvernanța digitală a datelor și a tehnologiei	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Studiu de caz - Diferențierea proiectelor de digitizare a documentelor comparativ cu cele de transformare digitală	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Digitalizarea proceselor din Administrația publică – strategii și set de bune practici; Gestionarea procesului de transformare digitală	Prezentare interactivă Discuție facilitată Brainstorming Exercițiu: Proiectarea unui Plan de transformare digitală pentru o instituție	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Digitalizarea proceselor din Administrația publică – strategii și set de bune practici; Gestionarea procesului de transformare digitală	Exercițiu: Proiectarea unui Plan de transformare digitală pentru o instituție (continuare) Prezentarea interactivă Test de evaluare final (situațional)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

Modulul 4: Aplicarea managementului bugetar bazat pe ținte de performanță în sectorul public

Competențele abordate din Cadrul de competențe generale:

- Managementul performanței, Subcompetența: Managementul resurselor și al proceselor

Obiectivele de formare modul:

- Să abordeze holistic managementul bugetar al instituției, pe întregul ciclul bugetar, armonizând obiectivele strategice, țintele de performanță și investițiile cu alocările bugetare;
- Să organizeze și gestioneze un proces eficient de planificare bugetară, implicând compartimentele de specialitate și instituțiile subordonate;
- Să aplice un cadru analitic de tip cost-eficacitate sau cost-beneficiu, după context, în luarea deciziilor cu privire la alocarea resurselor bugetare;
- Să organizeze programele bugetare în corelație cu obiectivele strategice ale domeniilor de activitate gestionate de instituția publică;
- Să monitorizeze execuția bugetară, să interpreteze rezultatele obținute și să utilizeze concluziile în planificarea următoarelor exerciții bugetare;
- Să identifice soluții de îmbunătățire a managementului bugetar în instituție, pe care să le aplice în următorul ciclu bugetar.

Criterii de performanță modul:

- Motivele eventualelor nerealizări din programele bugetare ale instituțiilor analizate sunt identificate iar adecvarea estimărilor pe anii următori este apreciată realist, ținând cont de realizările istorice și modificările în contextul strategic și bugetar;
- Selecția programelor de investiții publice se realizează potrivit regulilor stabilite – limite, criterii de priorizare și proces -, iar avantajele și dezavantajele fiecărei abordări sunt identificate;
- Alegerile făcute cu privire la alocările bugetare pentru cheltuielile curente și de capital prestabilite sunt justificate corespunzător din punct de vedere al criteriilor de analiză cost-beneficiu și respectă obiectivele strategice ale instituției;
- Aspectele relevante din execuția bugetară sunt identificate: realizări și probleme. Cauzele potențiale ale problemelor sunt evidențiate, implicațiile asupra programelor bugetare și programului de investiții publice enunțate, iar soluțiile disponibile identificate.

Durata	Conținutul	Metode de formare	Materiale de formare
Ziua 1			
09.00 - 11.00	Cadrul de politici naționale în domeniul bugetar Documente programatice la nivel european și național	Test inițial de evaluare (situațional) Prezentarea interactivă	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

	Sinteza obiectivelor fiscal-bugetare și implicațiile asupra ordonatorilor principali de credite în anul curent și în următorii 3 ani	Discuție facilitată Brainstorming	
11.15 - 13.15	Reguli generale în planificarea și execuția bugetelor publice Legislația finanțelor publice, scrisoarea-cadru Instrumente bugetare: Clasificațiile bugetare și Indicatorii bugetari Principalele metode de bugetare utilizate la nivel internațional pentru instituțiile publice	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Brainstorming Studiu de caz	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart; Extrase acte normative, Date statistice.
14.00 – 16.00	Reguli cu aplicabilitate temporară în planificarea și execuția bugetelor publice Implicațiile constrângerilor bugetare curente asupra planificării și execuției bugetare: În anul curent. Exemple din bugetele aprobate ale unor instituții publice. În anul următor.	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Brainstorming Studiu de caz: Constrângeri bugetare curente asupra planificării și execuției bugetare Bugetul aprobat al unei instituții publice	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart; Extrase acte normative, Date statistice.
Ziua 2			
09.00 - 11.00	Bugetarea pe programe Programele bugetare și relația lor cu procesele bugetare consacrate, cu clasificția bugetară Clasificarea cheltuielilor bugetare din punct de vedere al programelor bugetare.	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Brainstorming Studiu de caz	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

11.15 - 13.15	Programele de investiții publice Ciclul investițiilor publice: prezentare, cadru legislativ. Cadru de reglementare, rol, reguli, structură, proces aferente programelor de investiții publice.	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Brainstorming Exercițiu: Analiza programelor bugetare ale unor instituții publice pe baza alocărilor pentru acestea pentru anul în curs, doi ani anteriori și doi ani ulteriori	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Programele de investiții publice Corelarea cu obiectivele strategice și planurile de profil naționale.	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Simulare: Elaborarea unui program de investiții publice	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 3			
09.00 - 11.00	Analiza de tip cost-beneficiu a propunerilor de alocări bugetare Introducere în analiza cost-beneficiu și în analiza cost-eficacitate. Metode simplificate de analiză cost-beneficiu pentru nivel managerial: descriere, experiențe internaționale, aplicabilitate în România.	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Studiu de caz	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Instrumente de analiză a execuției bugetare Clasificația bugetară la nivel COFOG 3	Prezentarea interactivă Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

	Instrumente de raportare a bugetelor și execuției bugetare în portalul Forexebug	Exercițiu: Evaluarea alternativelor de alocare a resurselor bugetare prin analiza cost-beneficiu.	
14.00 – 16.00	Instrumente de analiză a execuției bugetare Analiza execuției bugetare. Virări de credite, rectificări Lecții învățate pentru următoarele cicluri bugetare	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Exercițiu: Analiza și interpretarea execuției bugetare a unor instituții publice Test de evaluare final (situațional)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

Modulul 5: Modelarea strategiilor instituției pentru rezultate pentru cetățeni (electiv)

Competențele abordate din Cadrul de competențe generale:

- Planificare și organizare. Subcompetența: Planificare și organizare strategică
- Rezolvarea de probleme și luarea deciziilor. Subcompetența: Gândire strategică
- Comunicare. Subcompetența: Comunicare strategică
- Orientarea către cetățean. Subcompetența: Responsabilitate civică

Obiectivele de formare modul:

- Să aplice procesul de luare a deciziei la nivelul instituțional bazat pe coordonarea strategiilor și politicilor;
- Să coordoneze și monitorizeze aplicarea strategiilor și politicilor pentru a alinia obiectivele instituționale și a asigura atingerea lor;
- Să identifice tendințele externe organizației, să evalueze riscurile și oportunitățile;
- Să inițieze măsuri concrete pentru a adapta și poziționa instituția în vederea atingerii obiectivelor strategice;

Criterii de performanță modul:

- Analiza contextului utilizează informații relevante și fundamentate, acoperă toate dimensiunile modelului PESTLE și furnizează contribuții utile pentru stabilirea obiectivelor documentului de politică publică;
- Mecanismul de monitorizare instituțională permite urmărirea progresului strategiei, include indicatori relevanți și este adecvat structurii și dimensiunii instituției analizate;
- Matricea factorilor interesați identifică reprezentanții relevanți pentru problema analizată și include modalități adecvate de consultare și de implicare a acestora pe parcursul implementării strategiei;

Să cartografieze actorii cheie implicați și să faciliteze colaborarea între diverse părți interesate pentru implementarea strategiilor și politicilor.		- Opțiunile de implementare sunt definite, opțiunea selectată este fundamentată în mod corespunzător și secțiunile din instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative sunt completate cu informațiile necesare; - Alternative valide privind elaborarea și elaborarea noi legislații privind guvernarea corporativă sunt identificate, alături de propuneri pertinente de abordare a negocierii cu UE și OCDE - Principalele observații formulate de către CCEIAN pe marginea propunerilor de acte normative sunt interpretate, iar agrearea cu privire la oportunitatea integrării acestora în conținutul final are la baza argumente solide și o evaluare a impactului acestora.	
Durata	Conținutul	Metode de formare	Materiale de formare
Ziua 1			
09.00 - 11.00	Instrumente pentru elaborarea strategiilor, politicilor și planurilor strategice instituționale; Corelarea procesului și a instrumentelor de planificare strategică cu procesul de elaborarea a actelor normative	Test inițial de evaluare (situațional) Prezentarea interactivă Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Metode de analiză a mediului intern și extern Modalități pentru definirea obiectivelor generale și specifice și a indicatorilor de rezultat și de impact	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Exercițiu: Analiza contextului, stabilirea obiectivelor și proiectarea/adaptarea unui mecanism de monitorizare interinstituțională pentru o strategie de dezvoltare (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Metode de analiză a mediului intern și extern	Exercițiu: Analiza contextului, stabilirea obiectivelor și proiectarea/adaptarea unui mecanism de monitorizare interinstituțională pentru o strategie de dezvoltare (2)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

	Modalități pentru definirea obiectivelor generale și specifice și a indicatorilor de rezultat și de impact		
Ziua 2			
09.00 - 11.00	Metode de identificare, consultare și mobilizare a factorilor interesați	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Exercițiu: Identificarea părților interesate și completarea matricei factorilor interesați (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Etapile ciclului politicilor publice; Planul anual de lucru al Guvernului (PALG), de la model birocratic la model de stabilire a priorităților	Exercițiu: Identificarea părților interesate și completarea matricei factorilor interesați (2) Discuție facilitată Prezentarea interactivă Exercițiu: Generarea opțiunilor și parcurgerea etapelor principale din instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Planul anual de lucru al Guvernului (PALG), de la model birocratic la model de stabilire a priorităților	Exercițiu: Generarea opțiunilor și parcurgerea etapelor principale din instrumentul de prezentare și motivare a actelor normative (2) Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 3			
09.00 - 11.00	Etapile ale procesului decizional la nivel de strategii și politici, corelate obiectivele din documentele programatice în relația cu UE și OCDE	Discuție facilitată Prezentarea interactivă	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

		Studiu de caz: Elaborarea noi legislații privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice în contextul obligațiilor asumate de România prin PNRR, comunicarea și negocierea cu partenerii CE și OCDE (1)	
11.15 - 13.15	Etapele ale procesului decizional la nivel de strategii și politici, corelate obiectivele din documentele programatice în relația cu UE și OCDE Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative (CCEIAN)	Studiu de caz: Elaborarea noi legislații privind guvernanta corporativă a întreprinderilor publice în contextul obligațiilor asumate de România prin PNRR, comunicarea și negocierea cu partenerii CE și OCDE (2) Discuție facilitată Prezentarea interactivă Studiu de caz: Utilizarea și integrarea punctelor de vedere formulate de către Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative (CCEIAN) pe marginea unor propuneri de actele normative (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative (CCEIAN)	Studiu de caz: Utilizarea și integrarea punctelor de vedere formulate de către Consiliul Consultativ pentru Evaluarea Impactului Actelor Normative (CCEIAN) pe marginea unor propuneri de actele normative (2) Discuție facilitată Test final de evaluare (situațional)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

Modulul 6: Soluționarea crizelor și situațiilor complexe din instituții publice prin anticipare și negociere (electiv)			
Competențele abordate din Cadrul de competențe generale: • Integritate. Subcompetența: Managementul vulnerabilităților; • Comunicare. Subcompetența: Comunicare strategică; • Lucru în echipă. Subcompetența: Medierea conflictelor.			
Obiectivele de formare modul: • Să identifice elementele principalele caracteristice ale situațiilor critice: crize, urgențe sau situații complexe, precum și factorii declanșatori ai acestora; • Să implementeze strategii și proceduri adecvate pentru gestionarea eficientă a situațiilor de criză, urgente și/sau complexe; • Să aplice modele practice de intervenție și soluționare a crizelor, adaptate pentru specificul organizației.		Criterii de performanță modul: • Vulnerabilitățile instituțiilor publice analize sunt identificate realist și sunt clasificate conform corect; • Planul de continuitate instituțională este relevant pentru situațiile de vulnerabilitate identificate și permite atingerea obiectivelor stabilite, în raport cu capacitatea instituției, resurse și provocări; • Participanții colaborează eficient pentru rezolvarea crizei, cu respectarea atribuțiilor conform rolurilor alocate; • Participanții analizează corect interesele părților implicate, dezvoltă strategii de negociere și identifică soluții care să convină ambelor părți implicate. • Participanții aplică metodele și tehnicile de negociere în mod adaptat și adecvat pentru situațiile simulate	
Durata	Conținutul	Metode de formare	Materiale de formare
Ziua 1			
09.00 - 11.00	Definirea conceptelor de criză, urgențe și situații complexe; caracteristici, diferențe, impact Procesul decizional în condiții de presiune Tipologii ale situațiilor de urgență, criză și complexe Factori declanșatori și impactul asupra instituției	Test inițial de evaluare (situațional) Prezentarea interactivă Discuție facilitată Studiu de caz	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

11.15 - 13.15	Dinamica și cauzele conflictelor în administrația publică Modele de soluționare a conflictelor și stiluri de abordare Identificarea vulnerabilităților instituției	Prezentarea interactivă Discuție facilitată Exercițiu: Analiza vulnerabilităților unei instituții publice și conceperea unui plan de acțiune rapidă în cazul materializării unor scenarii predefinite (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Identificarea vulnerabilităților instituției	Exercițiu: Analiza vulnerabilităților unei instituții publice și conceperea unui plan de acțiune rapidă în cazul materializării unor scenarii predefinite (2) Prezentarea interactivă Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 2			
09.00 - 11.00	Dezvoltarea planurilor de intervenție și scenarii de criză Analiza riscurilor și planificarea măsurilor preventive Metode de evaluare continuă a situației și ajustarea intervențiilor	Prezentarea interactivă Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Planul de continuitate instituțională	Prezentarea interactivă Exercițiu: Elaborarea unui Plan de continuitate instituțională pe baza vulnerabilităților analizate anterior (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

14.00 – 16.00	Planul de continuitate instituțională	Exercițiu: Elaborarea unui Plan de continuitate instituțională pe baza vulnerabilităților analizate anterior (2) Joc de rol: Implementarea Planului de continuitate elaborat anterior în vederea rezolvării unei crize manifestate, cu atribuirea unor roluri diferite conform pozițiilor cheie dintr-o instituție publică Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
Ziua 3			
09.00 - 11.00	Principiile de bază ale negocierii Identificarea obiectivelor și strategiilor optime de negociere Stiluri de negociere Metode și tehnici de negociere	Prezentarea interactivă Discuție facilitată	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
11.15 - 13.15	Stiluri de negociere Metode și tehnici de negociere	Joc de rol: Simularea unei negocieri într-o situație de criză din administrația publică care implică analiza interesului părților implicate, dezvoltarea strategiilor de negociere, aplicarea tacticilor persuasive și convenirea unei soluții de ambele părți care să minimizeze impactul crizei (1)	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.
14.00 – 16.00	Stiluri de negociere Metode și tehnici de negociere	Joc de rol: Simularea unei negocieri într-o situație de criză din administrația publică care implică analiza interesului părților implicate, dezvoltarea strategiilor de negociere, aplicarea tacticilor persuasive și convenirea unei soluții	Prezentare în PowerPoint; Videoproiector; Computer; Fișă de lucru; Flipchart.

		de ambele părți care să minimizeze impactul crizei (2)	
		Test final de evaluare (situațional)	

Anexa 2. Bune practici în materie de dezvoltare a competențelor funcționarilor publici de conducere de nivel înalt: experiență internațională și perspective ale practicienilor

Funcția publică de nivel superior (FPS) a crescut în importanță și a făcut obiectul unei atenții sporite în ceea ce privește gestionarea și dezvoltarea sa în țările OCDE⁸⁹. Funcția publică de nivel superior sau funcția executivă de nivel superior se referă de obicei la corpul funcționarilor publici cu unul sau două (în unele cazuri până la cinci, astfel cum se poate observa în administrația federală a SUA) niveluri sub conducerea politică. Aceștia acționează ca o punte între politică, politici și administrație, consiliază miniștrii și liderii politici și asigură coordonarea politicilor la nivelul departamentelor și agențiilor guvernamentale⁹⁰. Se așteaptă din ce în ce mai des ca FPS să nu fie manageri birocrați, ci lideri în sectorul public, care combină și echilibrează diferite roluri, cum ar fi cele de responsabili de politici strategice, administratori ai guvernantei și agenți ai schimbării la nivel instituțional pentru a promova binele public⁹¹.

În același timp, idealul de leadership în sectorul public s-a schimbat semnificativ în ultimele decenii: de la tradițional și ierarhic la transformațional, adaptabil și colaborativ⁹². Principale sarcini ale managerilor în organizațiile publice, conform teoriei clasice a managementului, erau planificarea, organizarea, recrutarea, conducerea, coordonarea, raportarea, bugetarea și raportarea către superiori („POSCORB”) ⁹³. Însă, acest model tradițional, ierarhic, care pune accentul pe control și conformitate, nu este potrivit pentru actuala lume „VICA”⁹⁴, adică pentru un mediu caracterizat de progrese tehnologice rapide, control public sporit, constrângeri fiscale și așteptări sociale în schimbare legate de organizațiile

⁸⁹ A se vedea Gerson, D. (2020), *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, nr. 40, OECD Publishing, Paris; Kuperus, H. și Rode, A. (2016), *Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations*, Ministerul de Interne și Relația cu Regatul, Haga; și Lafuente, M., Manning, N. și Watkins, J. (2012), *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*, Banca Mondială, Washington, D.C.

⁹⁰ Kuperus, H. și Rode, A. (2016), *Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations*, Ministerul de Interne și Relația cu Regatul, Haga.

⁹¹ Gerson, D. (2020), *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, nr. 40, OECD Publishing, Paris; Kuperus, H. și Rode, A. (2016), *Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations*, Ministerul de Interne și Relația cu Regatul, Haga.

⁹² O’Leary, R. și Bingham, L. B. (ed.) (2009), *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*, Georgetown University Press; Van der Wal, Z. (2017), *The 21st Century Public Manager*, Palgrave Macmillan; și Van Wart, M. (2013), *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*, Public Administration Review, 73(4), p. 553–565.

⁹³ Van Wart, M. (2013), *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*, Public Administration Review, 73(4), p. 553–565.

⁹⁴ Volatil, incert, complex și ambiguu.

publice⁹⁵. Acest mediu necesită o conducere transformativă mai degrabă decât una tranzacțională. În loc să se concentreze doar pe procesele de rutină și pe menținerea stabilității, liderii transformativi creează o viziune comună, mobilizează și motivează personalul să urmărească această viziune comună și să colaboreze dincolo de granițe pentru a stimula schimbarea și inovația⁹⁶.

Un astfel de leadership transformativ necesită un set de competențe complet noi⁹⁷. Pentru a defini o viziune și a conduce organizațiile într-o lume în continuă schimbare, FPS au nevoie de gândire strategică și capacitate de previziune pentru a anticipa provocările viitoare și a elabora politici inovatoare. Pentru a motiva și mobiliza personalul către realizarea viziunii, aceștia au nevoie de o inteligență emoțională puternică și de capacitatea de a promova încrederea, motivația și implicarea la nivelul echipelor și al părților interesate. Pentru a promova parteneriatele intersectoriale și implicarea părților interesate, ei au nevoie de abilități puternice de comunicare, negociere și realizare a consensului. Liderii transformativi trebuie să fie adaptabili și rezilienți, capabili să gestioneze schimbarea, să gestioneze situațiile de criză și să promoveze o cultură a învățării continue și a inovației. În cele din urmă, ei ar trebui să fie capabili să îi inspire și să îi impulsioneze pe alții să aducă îmbunătățiri semnificative, pe termen lung, în serviciile publice furnizate.

Acest ideal modificat de leadership și competențele asociate au fost încorporate în cadrele moderne de management al funcției publice de nivel superior din țările OCDE și UE⁹⁸. Ele sunt încorporate în cadrele de competențe care orientează recrutarea, managementul performanței, managementul carierei și al talentelor pentru managerii și conducerea de nivel superior din funcția publică. Deși există adesea cadre de competențe pentru întreaga funcție publică, majoritatea țărilor OCDE au condiții speciale de angajare și management aplicabile FPS/FES⁹⁹. Și chiar dacă există diferențe în ceea ce privește modul în care este gestionat corpul FPS, sistemele dedicate FPS din țările OCDE pun accentul pe dezvoltarea sistematică a abilităților și competențelor în materie de leadership¹⁰⁰. De exemplu, Consiliul OCDE pentru Leadership și Capacități în Funcția Publică recomandă ca membrii și non-membrii „să construiască o cultură și un leadership bazate pe valori în funcția publică, centrate pe îmbunătățirea rezultatelor pentru societate”, printre altele prin „dezvoltarea capacității de leadership în funcția publică”, „identificarea continuă a

⁹⁵ O’Leary, R. și Bingham, L. B. (ed.) (2009), *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*, Georgetown University Press; Van der Wal, Z. (2017), *The 21st Century Public Manager*, Palgrave Macmillan.

⁹⁶ Van Wart, M. (2013), *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*, Public Administration Review, 73(4), p. 553–565.

⁹⁷ Benington, J. și Moore, M. H. (ed.) (2010), *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan; O’Leary, R. și Bingham, L. B. (ed.) (2009), *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-First Century*, Georgetown University Press; Van der Wal, Z. (2017), *The 21st Century Public Manager*, Palgrave Macmillan; și Van Wart, M. (2013), *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*, Public Administration Review, 73(4), p. 553–565.

⁹⁸ Gerson, D. (2020), *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, nr. 40, OECD Publishing, Paris.

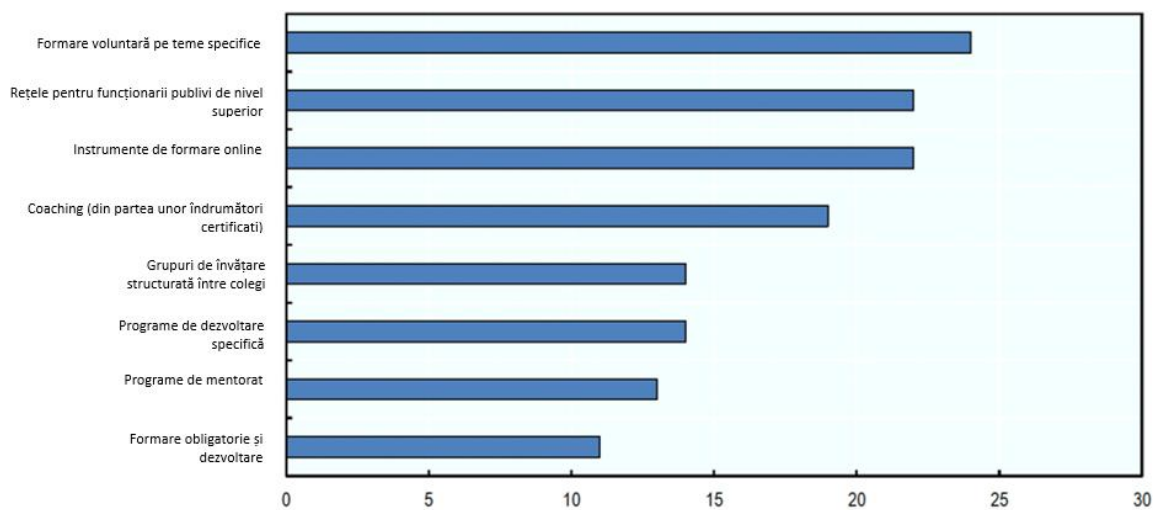
⁹⁹ Lafuente, M., Manning, N. și Watkins, J. (2012), *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*, Banca Mondială, Washington, D.C.

¹⁰⁰ Gerson, D. (2020), *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, nr. 40, OECD Publishing, Paris.

abilităților și competențelor necesare pentru a transforma viziunea politică în servicii care oferă valoare societății” și prin „crearea unei culturi și a unui mediu de învățare pentru funcția publică”¹⁰¹.

Dezvoltarea sistematică a competențelor de leadership este urmărită nu doar prin oferte de formare dedicate, ci și printr-un set mai larg de instrumente de învățare și dezvoltare (a se vedea [Figura 8](#) de mai jos). Un obiectiv-cheie în acest sens îl reprezintă dezvoltarea unei culturi a învățării continue. La fel ca în cazul managementului performanței, dezvoltarea unei culturi a învățării trebuie să înceapă de sus¹⁰². Pentru FPS, dezvoltarea unei culturi a învățării necesită integrarea unor instrumente care să fie adaptate la agendele lor solicitante și să răspundă provocărilor lor specifice în materie de leadership. Dincolo de formare, astfel de instrumente includ dezvoltare continuă și feedback regulat, alături de un set mai larg de oportunități structurate de învățare, cum ar fi coaching personalizat, rețele de colegi și mobilitate. De exemplu, rețelele de colegi pot ajuta la eliminarea structurilor organizaționale izolate și la expunerea liderilor la perspective diverse și soluții noi. Coaching-ul personalizat și învățarea între colegi pot oferi spații pentru ca FPS să reflecteze asupra experiențelor, să discute greșelile și să primească sfaturi specifice de la cei care înțeleg contextul lor unic.

Figura 8. Oportunități de învățare pentru FPS în țările OCDE



Sursă: OCDE (2021), *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service* (*Ocupare și management în administrația publică 2021: Viitorul funcției publice – n.tr.*).

Note:

- Pe baza răspunsurilor din partea a 34 de țări OCDE, în 2020.
- Întrebarea inițială a sondajului: „Care dintre următoarele oportunități de învățare și sprijin din partea colegilor sunt disponibile pentru funcționarii publici de nivel superior?”

¹⁰¹ OCDE (2019), *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability* (Recomandarea Consiliului în materie de leadership și capacități în funcția publică – n.tr.), OECD Legal Instruments, [OCD/LEGAL/0445](#).

¹⁰² Schnell, S., Mihes, D., Sobjak, A., Van Acker, W. (2021), *Performance management in the public administration: Seven success factors*, EFI Insight-Governance, Banca Mondială, Washington, D.C.

În același timp, Î&D nu este o funcție de MRU de sine stătătoare, ci face parte din setul mai larg de instrumente al MRU pentru FPS și funcția publică în general. Aceasta înseamnă că ofertele mai ample de politici și programe de Î&D sunt concepute și direcționate pentru a dezvolta competențele de care au nevoie funcționarii publici în diferite etape ale carierei lor. Cu alte cuvinte, programele de dezvoltare executivă fac parte dintr-un set mai larg, diferențiat, dar integrat, de programe de învățare și dezvoltare, care vizează funcționarii publici în diferite etape ale carierei lor. De exemplu, în Marea Britanie, programele de Î&D pentru managerii de nivel superior sunt structurate pe niveluri, cu oferte diferite pentru angajările externe (*Civil Service Orientation*) (*Ghidul funcției publice – n.tr.*), pregătire introductivă pentru cei promovați în noi grade de management, și oferte selective de dezvoltare a competențelor de leadership legate de diverse sisteme de dezvoltare a carierei, cum ar fi „Senior Leaders Scheme” sau „Future Leaders Scheme” (managementul bazei de manageri)¹⁰³.

Astfel de sisteme subliniază și faptul că managementul carierei, managementul performanței și Î&D ar trebui să fie strâns conectate, pentru a identifica personalul cu potențial de leadership și a-l direcționa sistematic, dar selectiv, către programe țintite de dezvoltare a competențelor de leadership. De exemplu, programele de dezvoltare dedicate directorilor executivi din cele cinci țări UE analizate pentru acest RAS¹⁰⁴ erau destinate celor *care aspirau* la cele mai înalte poziții din administrația publică, nu neapărat celor care atinseseră deja cel mai înalt nivel. Scopul lor este să se asigure că există o bază de lideri gata să treacă la cel mai înalt nivel. Participanții sunt selectați pe baza unei proceduri riguroase de selecție, care include adesea nominalizarea din partea ministerului angajator, o cerere scrisă din partea candidatului, criterii stricte de eligibilitate și interviu cu o comisie de selecție de nivel înalt. În general, corelarea proiectării unui program mai amplu de Î&D cu alte procese și instrumente de MRU, cum ar fi managementul performanței și carierei, este crucială pentru identificarea nevoilor și priorităților diferențiate în materie de Î&D (de exemplu, prin evaluări ale nevoilor de formare de jos în sus) și pentru proiectarea unor programe de Î&D care să răspundă acestor nevoi în special pentru grupurile-țintă cu nevoi și constrângeri complexe, cum sunt FPS.

Această interconectare între Î&D și cadrul de management mai larg pentru FPS se reflectă, de asemenea, în structura instituțională pentru MRU în sectorul public din multe țări OCDE. În timp ce structura instituțională și tipurile de formare și dezvoltare pentru ÎFP diferă într-o oarecare măsură în funcție de regimul ÎFP¹⁰⁵, în (aproape) toate sistemele, o agenție centrală de coordonare, de obicei localizată la nivelul departamentului/agenției de MRU din administrația publică centrală, orientează alinierea dintre dezvoltarea executivă, competențele de bază și politicile mai ample de MRU pentru ÎFP. Într-adevăr, toate cele cinci țări analizate ca parte a acestui RAS includ un grup de nivel înalt sau un birou distinct (de exemplu, departament sau agenție) care supraveghează dezvoltarea funcției publice de nivel superior. De

¹⁰³ Unitatea Guvernamentală pentru Dezvoltarea Competențelor și Curriculumului & Colegiul de Leadership pentru Guvernare, (2022), *Leading to Deliver: A Leadership and Management Prospectus*, Serviciul public din Marea Britanie.

¹⁰⁴ Finlanda, Țările de Jos, Regatul Unit, Franța și Irlanda. A se vedea Anexa 2.

¹⁰⁵ Van Wart, M. (2013), *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*, Public Administration Review, 73(4), p. 553–565. A se vedea, de asemenea, OCDE (2017), *National Schools of Government: Building Civil Service Capacity* (*Școli naționale de guvernare: Consolidarea capacității funcției publice – n.tr.*), OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

exemplu, în Olanda, Bureau ABD este responsabil de recrutarea și selectarea managerilor FPS și acționează ca angajator central pentru categoria managerilor de vârf (TMG). Funcționarii publici de vârf sunt angajați de biroul central, chiar dacă sunt repartizați în ministere diferite. Existența unui astfel de organism central de ocupare a forței de muncă sau cel puțin de coordonare pentru FPS stimulează mobilitatea la nivel înalt, coeziunea și responsabilitatea colectivă pentru acțiune și facilitează dezvoltarea.

Uneori, dar nu întotdeauna, agenția centrală de MRU responsabilă de ÎFP are, de asemenea, propriul institut de formare în subordine, care este implicat în programele de dezvoltare executivă alături de alți furnizori. Majoritatea țărilor au o combinație de furnizori de formare în materie de leadership pentru FPS, nu doar institute de formare deținute sau coordonate de stat, ci și universități, ONG-uri și furnizori privați de formare (a se vedea [Caseta 7](#) de mai jos pentru un exemplu). Într-adevăr, în toate cele cinci țări analizate pentru acest RAS, PDE presupune desfășurarea sa de către persoane sau companii externe cu expertiză specifică, fie în ceea ce privește organizarea și facilitarea programului general, fie în ceea ce privește furnizarea conținutului sau, uneori, o combinație a acestora. În unele cazuri, de exemplu în Marea Britanie, întregul program este gestionat de un furnizor privat (selectat prin proces de achiziție). În alte cazuri, elementele programului sunt furnizate de experți individuali și furnizori privați, la care se adaugă contribuții și coordonare internă.

Caseta 7. Modelul pentru programe de dezvoltare executivă pentru FPS din SUA

Biroul pentru Managementul Personalului (BPM) este agenția responsabilă de politicile de MRU în sistemul federal din SUA, inclusiv de cadrul de competențe dedicat membrilor funcției publice nivel superior (FPS). Centrul său pentru dezvoltarea leadership-ului oferă o varietate de cursuri, precum și coaching, pentru diferite funcții din administrația publică (nu doar FPS). Unele dintre cursuri depind de certificate, cum ar fi certificatul LEAD sau programe de dezvoltare specifice agenției în cauză. Ofertele includ cursuri ample de leadership care abordează o varietate de abilități, precum și cursuri mai specializate de leadership și management (de exemplu, despre conducerea organizațiilor), adesea legate de/includ evaluare la 360 de grade și coaching din partea Centrului pentru leadership al BPM.

De exemplu, „Leadership for a Democratic Society” (Leadership pentru o societate democratică – n.tr.) este un curs de 160 de ore oferit atât online, cât și cu participare fizică (format rezidențial/seminar). „Folosind Constituția SUA ca bază principală, îi ghidează [pe participanți] să înțeleagă scopurile diverse ale guvernului și ale cetățenilor pe care îi deservește. Programul este ancorat în teoria actuală a leadership-ului, competențele fundamentale executive stabilite de BPM și competențele de leadership”. „Printr-o combinație de sesiuni la clasă mai mari și echipe mici, [participanții] își extind rețelele profesionale și dobândesc cunoștințe despre concepte, modele și instrumente de leadership dintr-o varietate de evaluări, lecturi, studii de caz, teme scrise și prezentări individuale”.

Centrul găzduiește și Institutul Federal Executiv. Astăzi, Institutul este unul dintre numeroșii furnizori de formare și dezvoltare executivă, alături de universități (care oferă atât cursuri de formare de scurtă durată, cât și cursuri de educație executivă de lungă durată), ONG-uri specializate, cum ar fi Parteneriatul pentru Funcția Publică și Institutul său de Leadership, și furnizori privați de formare. Agențiile pot alege dintre diferitele tipuri de oferte de formare și dezvoltare executivă.

Sursă: Site-ul web al Biroului SUA pentru Managementul Personalului. Mai multe informații sunt disponibile aici <https://www.opm.gov/services-for-agencies/center-for-leadership-development/>

Existența unei protecții instituționale puternice privind managementul FPS, inclusiv învățarea și dezvoltarea, alături de un ecosistem de formare diversificat, este esențială pentru succesul și sustenabilitatea pe termen lung a PDE. Pe termen mediu și lung, pentru ca Î&D dedicată FPS să aibă succes, guvernele trebuie să fie capabile nu doar să identifice nevoile de învățare și dezvoltare ale FPS, ci și să dezvolte o strategie pentru a le aborda și să ofere oportunități de formare și dezvoltare care să răspundă acestor nevoi (a se vedea și Tabelul 15 de mai jos)¹⁰⁶. În schimb, aceasta necesită, (i) o masă critică considerabilă de ÎFP care să fie instruită, (ii) resurse adecvate puse la dispoziție pentru formare, și (iii) percepția că angajații guvernamentali (inclusiv FPS) reprezintă resurse valoroase care trebuie dezvoltate continuu și că formarea este o modalitate utilă pentru o astfel de dezvoltare¹⁰⁷. Cu alte cuvinte, o formare de succes a FPS necesită o cultură a învățării continue, dublată de capacitatea de a adapta oportunitățile de Î&D la nevoile sistemice și individuale ale FPS.

Tabelul 15. Factori de succes pentru programele de formare a FPS

Tinde să ducă la o instruire a FPS de calitate inferioară sau la programe slabe	Tinde să ducă la o instruire a FPS de calitate superioară sau la programe puternice
Lipsa constatată a masei critice de FPS.	Masă critică considerabilă sub aspectul cifrelor și al capacității de formare în locații centralizate.
Lipsa agregării diferitelor niveluri atunci când masa critică lipsește.	Capacitatea și dorința de a agrega atunci când acest lucru este necesar pentru a obține suficientă masă critică.
Presiunea fiscală duce la fonduri insuficiente pentru persoanele fizice, tendința de a ignora lacunele în materie de competențe ale FPS.	Resursele sunt puse la dispoziția guvernului central, agențiilor centrale și/sau persoanelor fizice pentru oportunități de formare a FPS.
Incapacitatea celor responsabili de formare de a răspunde nevoilor actuale în mod coerent cu resursele disponibile.	Capacitatea celor responsabili de formare de a răspunde nevoilor actuale în mod coerent cu resursele disponibile.
Percepția FPS că nu au nevoie de formare suplimentară tinde să epuizeze masa critică pentru formare; FPS ar putea percepe nevoia, dar să nu dorească sau să nu poată participa din cauza condițiilor de timp.	Percepția FPS că formarea suplimentară este utilă pentru a completa lacunele, a revitaliza, a schimba mentalitățile pe măsură ce agendele guvernamentale evoluează etc.; FPS își fac timp pentru instruire având în vedere cultura formării-educației, necesitatea de a continua în funcție, mandatele de instruire.

¹⁰⁶ Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E. și Suino, P. (ed.) (2015), *Leadership and Culture*, Palgrave Macmillan UK.

¹⁰⁷ Ibidem.

Capacitate redusă de a identifica concret nevoile individuale de formare ale FPS.	Capacitatea sistemului de a identifica nevoile FPS sau de a le permite să identifice și să răspundă singuri la nevoile lor.
Lipsa analizei nevoilor sistemului.	O bună identificare a nevoilor sistemului și strategia rezultantă pentru dezvoltare.
Percepția că guvernul este problema, că guvernul este supradimensionat și că guvernul trebuie redus duce la reduceri în materie de formare a FPS.	Percepția că guvernul este soluția, că instituțiile și personalul guvernamental sunt resurse valoroase și că directorii la nivel guvernamental trebuie să urmeze în mod constant programe de perfecționare și dezvoltare, ca în sectorul privat.

Sursă: Astfel cum se poate observa în Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E. și Suino, P. (ed.) (2015), *Leadership and Culture*, Palgrave Macmillan UK.

Formarea la clasă și pedagogică reprezintă doar un instrument pentru dezvoltarea PDE sau a competențelor de leadership, atât în sectorul public, cât și în cel privat, și ar trebui să fie, în general, secundară formării aplicate. Ofertele de formare pentru liderii din sectorul privat și public deopotrivă s-au diversificat pentru a deveni mai individualizate, interactive și contextualizate, cu un accent mai mare pe urmărirea transparentă a rezultatelor învățării¹⁰⁸. În practică, acest lucru înseamnă că accentul se pune pe dezvoltarea abilităților prin studii de caz aplicate și interactive, simulări, coaching individualizat, precum și pe socializarea (viitorilor) lideri din sectorul public și cultivarea atitudinilor potrivite poziției lor și pentru crearea de valoare publică. Această concluzie a fost valabilă în cazul tuturor celor cinci programe analizate pentru acest RAS, ale căror obiective nu au fost doar dezvoltarea abilităților și capacității de leadership, ci și dezvoltarea unui „*esprit de corps*” și a unei comunități sau practici și cultivarea unui set de valori comune (leadership) în sectorul public.

Având în vedere poziția centrală a FPS în conducerea organizațiilor publice și crearea de valoare publică, un element important și distinctiv al PDE pentru liderii din sectorul public este faptul că trebuie să echilibreze cu atenție elementele societale, organizaționale și personale în structura lor. În timp ce programele de formare pentru dezvoltarea competențelor de leadership în sectoarele public și privat au multe puncte comune, în special atunci când vine vorba de dezvoltarea abilităților individuale de leadership (de exemplu, prin coaching), găsirea acestui echilibru reprezintă o diferență crucială care trebuie luată în considerare atunci când se proiectează un PDE. Programele de dezvoltare dedicate FPS ar trebui să arate cum gestionarea provocărilor la nivelul societății și al sectorului public este legată de dezvoltarea organizațională și personală. De exemplu, urmărirea acestui echilibru poate include:

- **Coaching individualizat:** Un coaching confidențial desfășurat unu-la-unu, ideal bazat pe un test preliminar/evaluare la admitere și/sau încorporând feedback 360°. De obicei, acest lucru ar trebui să se întâmple la început, deoarece informațiile obținute prin coaching și feedback pot acționa ca un catalizator pentru o învățare mai profundă în modulele ulterioare. De exemplu, programul de dezvoltare

¹⁰⁸ Moldoveanu, M. și Narayandas, D. (2019), *The Future of Leadership Development*, Harvard Business Review, 97(2), p. 40–48.

executivă din Țările de Jos începe cu un Centru de dezvoltare, utilizat pentru a evalua competențele și obiectivele de bază, condus de o agenție externă.

- **Evidențierea și cultivarea valorilor publice:** Spre deosebire de sectorul privat, în sectorul public, atingerea obiectivelor și măsurarea progresului nu se face prin referire la profit. În schimb, în funcția publică, scopul leadership-ului este de a crea valoare publică¹⁰⁹. Valorile publice nu sunt doar concepte abstracte – ele sunt „de ce”-ul leadership-ului în sectorul public.
- **Recunoașterea mediului politic:** Funcționarii publici de nivel superior operează într-un mediu cu un puternic caracter politic. Ei trebuie să exercite competențele de leadership în acest context, inclusiv în relația cu superiorul și ministrul lor. Aceștia trebuie să înțeleagă cum se exercită leadership-ul într-un mod care contribuie la obținerea progresului, dar și menține aceste relații importante. Conștientizarea politică este o abilitate-cheie. De asemenea, ei trebuie să înțeleagă cum pot fi mobilizate părțile interesate pentru a înregistra progrese în implementarea politicilor și cum pot fi gestionate interesele uneori concurente ale diferitelor părți interesate din sistem.
- **Distincția dintre autoritate și leadership:** Datorită poziției lor înalte în ierarhie, funcționarii publici de nivel superior sunt investiți de stat cu o autoritate formală considerabilă. Însă, aceasta nu trebuie confundată cu leadership-ul. A fi într-o poziție de autoritate nu este același lucru cu a fi „lider”. Scopul autorității este de a oferi direcție, protecție și ordine, dar exercitarea competenței de leadership necesită mult mai mult. Aceasta presupune viziune și capacitatea de a-i mobiliza pe alții spre această viziune¹¹⁰.
- **Accentul pe schimbare, adaptare și rezolvarea provocărilor complexe:** Este importantă distincția dintre provocările tehnice și cele adaptabile, deoarece participanții își încadrează adesea provocările și soluțiile la acestea ca fiind tehnice sau operaționale, când, în realitate, ele sunt adaptabile (culturale, comportamentale). Aceasta este ceea ce le individualizează ca provocări în materie de leadership, spre deosebire de provocările în materie de management. Rezolvarea lor necesită experimentare și noi cunoștințe în sistem, în paralel cu găsirea unui echilibru între stabilitate și continuitate, pe de o parte, și nevoia de schimbare, pe de altă parte, și gestionarea constrângerilor sistemului.
- **Promovarea empatiei și a „abilităților de relaționare”:** Provocările cu care se confruntă FPS sunt complexe și pentru că implică numeroase părți interesate cu interese concurente. Înțelegerea diferitelor perspective este o abilitate critică legată atât de diagnoză, cât și de soluția la provocare. Acest lucru este valabil atât pentru părțile interesate externe, cât și pentru cele interne. Motivarea personalului și a echipelor în ciuda constrângerilor din sectorul public este o condiție *sine qua non* a leadership-ului. Acest lucru nu înseamnă „conducerea” lor, ci mai degrabă dezvoltarea unei culturi a leadership-ului la toate nivelurile ministerului sau agenției și determinarea personalului de la toate nivelurile să își asume responsabilitatea corespunzătoare și să exercite competențele de leadership.

Atingerea acestui echilibru necesită nu doar o proiectare atentă a curriculumului și o combinație echilibrată de instrumente de învățare și instrumente pedagogice, ci și adaptarea structurii, duratei și logisticii PDE la constrângerile specifice cu care se confruntă FPS și la provocările activității lor. De exemplu, cele cinci PDE analizate pentru prezentul RAS au inclus între douăzeci și treizeci de participanți pe grup. Acest lucru permite atingerea unui echilibru adecvat între asigurarea masei critice și

¹⁰⁹ Benington, J. și Moore, M. H. (ed.) (2010), *Public Value: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan.

¹¹⁰ Van Wart, M. (2013), *Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders*, Public Administration Review, 73(4), p. 553–565.

promovarea networking-ului și a învățării mutuale, permițând în același timp o structură interactivă în care toți participanții pot fi implicați activ și pot aduce propriile provocări și experiențe în discuție. Pentru a permite participarea având în vedere agendele încărcate ale FPS, toate programele au fost oferite pe o perioadă de câteva luni (între șase și zece), au avut o configurație modulară (module pe teme specifice răspândite pe această perioadă de timp), cu activități între module („teme”, precum provocări legate de leadership și coaching) pentru a menține participanții implicați. Toate programele au avut o componentă rezidențială importantă, chiar dacă unele au combinat-o, de exemplu, cu module și resurse online. Acest lucru este esențial nu doar pentru a asigura prezența activă, „mentală” pe parcursul componente de formare a PDE (adică concentrarea atenției și asigurarea participării), ci și pentru promovarea creării de rețele și a acelui *esprit de corps*, care reprezintă un obiectiv comun al PDE.

Având în vedere complexitatea PDE, costurile lor pot fi proporțional mai mari decât în cazul programelor de Î&D pentru funcționarii publici care ocupă funcții generale. În cele cinci cazuri examinate, PDE a variat între 8 000 EUR și 20 000 EUR per participant. De obicei, aceste sume sunt suportate fie de instituția care a nominalizat FPS pentru participarea la PDE, fie de organizația centrală-gazdă, fie printr-o combinație a acestora, uneori cu cofinanțare (limitată) din partea participanților înșiși. Totuși, deși costurile sunt relevante pentru sustenabilitatea financiară, acest lucru depinde în cele din urmă de succesul și de acceptarea politică și administrativă a PDE, precum și de integrarea acestuia în cadrul mai amplu al managementului FPS. Cu alte cuvinte, faptul că finanțarea este disponibilă în mod constant este în sine un indicator (printre altele) al culturii învățării continue, care este crucială pentru dezvoltarea leadership-ului în sectorul public¹¹¹. Construirea unei astfel de culturi depinde, la rândul său, de prezentarea clară a valorii PDE și a Î&D în sens mai larg, și de asigurarea faptului că FPS sunt văzuți ca resurse valoroase care trebuie dezvoltate în permanență¹¹².

Cercetările privind impactul PDE au arătat că anumite tipuri de formări, cum ar fi cele în materie de leadership transformațional, pot avea într-adevăr un impact semnificativ asupra demonstrațiilor de leadership, precum și asupra performanței personalului și organizaționale, dacă sunt proiectate cu atenție¹¹³. Având în vedere faptul că impactul PDE depinde de proiect, implementare și de mediul administrativ și politic mai larg, evaluări riguroase ale PDE sunt esențiale. Acestea trebuie să fie, de asemenea, încorporate în mediul mai larg privind formarea și managementul FPS, pentru a permite ajustarea și îmbunătățirea viitoarelor versiuni ale programului. Toate cele cinci țări analizate pentru acest RAS folosesc metode clasice de evaluare care sunt ușor de implementat, cum ar fi evaluările participanților pe parcursul și la sfârșitul programului, prezentarea de către participanți a provocărilor în materie de leadership

¹¹¹ Gerson, D. (2020), *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, nr. 40, OECD Publishing, Paris.

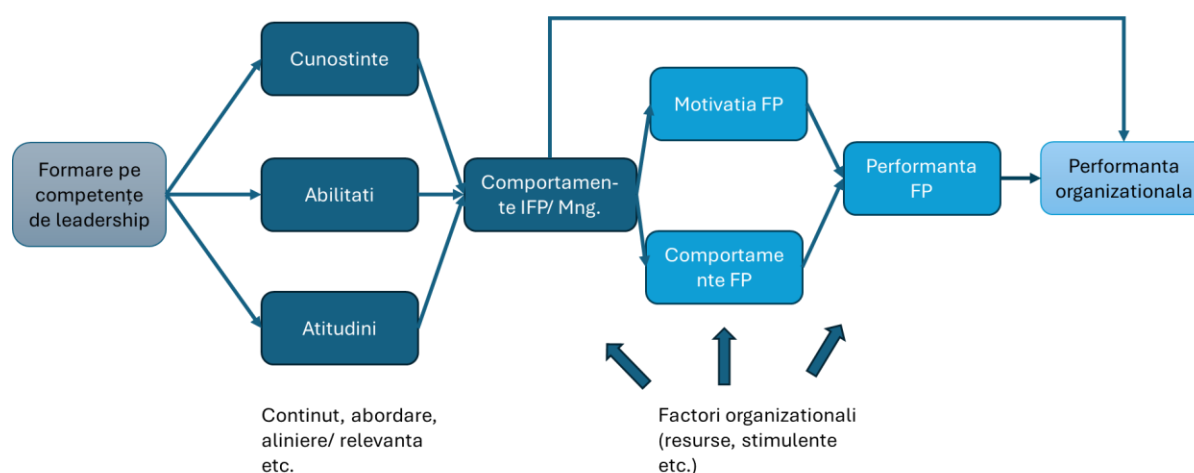
¹¹² Van Wart, M., Hondeghem, A., Schwella, E. și Suino, P. (ed.) (2015), *Leadership and Culture*, Palgrave Macmillan UK.

¹¹³ A se vedea Barling, J., Weber, T. și Kelloway, E. K. (1996), *Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment*, *Journal of Applied Psychology*, 81(6), p. 827–832; Bass, B. M. și Riggio, R. E. (2005), *Transformational Leadership (2nd ed.)*, Psychology Press; și Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A. și Eriksen, T. L. M. (2022), *Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership*, *Public Administration Review*, 82(1), p. 31–44.

în fața unui juriu de experți la sfârșitul programului, precum și, în unele cazuri, evaluări externe ale schimbărilor în materie de abilități și atitudini individuale ale participanților (de exemplu, prin intermediul centrelor de dezvoltare), precum și beneficiile acestora pentru organizațiile angajatoare ale FPS formați.

Totuși, o evaluare riguroasă a PDE și a impactului mai amplu al Î&D este probabil funcția cel mai puțin dezvoltată și instituționalizată chiar și în țările UE analizate pentru prezentul studiu. Acest lucru se datorează parțial provocărilor metodologice, inclusiv faptului că impactul formării asupra performanței individuale și organizaționale este mediat și atenuat de multe variabile individuale și organizaționale¹¹⁴ (a se vedea o ilustrare a teoriei schimbării prin impactul formării asupra performanței în Figura 9 de mai jos). Cu toate acestea, revoluția datelor și a analizelor guvernamentale oferă oportunități ample pentru o colectare îmbunătățită a datelor și evaluări mai riguroase ale impactului unor astfel de programe¹¹⁵. De exemplu, sondajele adresate funcționarilor publici pot fi utilizate pentru a colecta date despre motivația și comportamentul personalului și pentru a încerca să le coreleze la PDE sau la alte participări la programe de Î&D ale managerilor de nivel superior, în timp ce datele administrative pot fi utilizate pentru a evalua legătura cu performanța organizațională. Acest lucru necesită însă un proces fiabil și instituționalizat de colectare a datelor privind Î&D în administrația publică, precum și o cultură a luării deciziilor pe bază de date în administrația publică care, în multe cazuri, trebuie încă introdusă și/sau consolidată.

Figura 9. Schema logică a formării în materie de leadership/lanțul rezultatelor



Sursă: Elaborarea autorilor.

¹¹⁴ Martin *et al.*, 2021; Seidle *et al.* (2016). A se vedea Martin, R., Hughes, D. J., Epitropaki, O. și Thomas, G. (2020), *In pursuit of causality in leadership training research: A review and pragmatic recommendations*, The Leadership Quarterly, 31(6), și Seidle, B., Fernandez, S. și Perry, J. L. (2016), *Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study*, Public Administration Review, 76(4), p. 603–613.

¹¹⁵ Rogger, D., Schuster, C. (2023), *The Government Analytics Handbook: Leveraging Data to Strengthen Public Administration*, Banca Mondială, Washington, D.C.

Analiza experienței țărilor OCDE și UE cu programe de dezvoltare executivă în sectorul public

Echipa Băncii a realizat o analiză a programelor recente sau actuale de dezvoltare executivă pentru funcționarii publici de nivel superior din anumite țări UE. Pe baza cercetărilor de bază privind țările în care astfel de programe se caracterizează printr-un nivel ridicat de maturitate și sunt încorporate în administrația publică, precum și cu privire la disponibilitatea și accesul la informații relevante, cele cinci țări selectate au fost Finlanda, Olanda, Regatul Unit, Franța și Irlanda. Instituto Nacional de Administração (INA) din Portugalia a fost, de asemenea, contactat, dar a precizat că nu este în măsură să furnizeze informații în acest moment.

Studiile de caz se bazează pe cercetări documentare și interviuri online cu managerii-cheie implicați în elaborarea și organizarea programelor. Acolo unde au fost disponibile, acestea au fost completate cu informații mai detaliate furnizate în programele de curs și în alte documente.

Tabelul 16 oferă un rezumat al constatărilor pentru fiecare țară analizată pe dimensiunile-cheie ale programelor de dezvoltare executivă. Acestea sunt detaliate în secțiunile de mai jos și în cadrul fiecărui studiu de caz la nivel de țară.

Tabelul 16. Rezumatul principalelor constatări ale studiilor de caz privind programele de dezvoltare executivă din anumite țări UE și OCDE

	Durată	Module	Public-țintă	Conținut principal	Metode de desfășurare
Finlanda	13 zile pe parcursul a 10 luni	4 + vizite de networking	Funcționari publici de nivelul doi (25-30 per program)	Leadership, Dezvoltare personală, Inovație, Mediu internațional	Contribuții ale experților, coaching, networking, vizite la fața locului
Regatul Unit	11 zile pe parcursul a 12 luni	5 (3 sunt rezidențiale)	Înalți funcționari cu potențial de la nivelul imediat sub cel de director general (30 per program)	Leadership, Digitale, Comunicare, servicii care presupun contactul cu publicul, egalitate și diversitate	Contribuții ale experților, învățare activă, experiențe din contactul cu publicul, subiecte opționale, provocări ale propriei organizații

Olanda	15 zile pe parcursul a 21 de luni	5 (inclusiv vizită internațională) + întâlniri de început și de sfârșit	Înalți funcționari cu potențial care aspiră să se alăture grupului de funcționari publici de vârf (până la 24 per program)	Leadership, dezvoltare personală, probleme societale și globale, colaborare	Contribuții de specialitate, coaching, centru de dezvoltare, reflecție, vizită de studiu, metoda studiului de caz Harvard, provocări ale propriei organizații
Franța	20 de zile pe parcursul a 12 luni	11 module	Înalți funcționari cu potențial care aspiră să se alăture grupului de funcționari publici de vârf (până la 130 per program)	Leadership, dezvoltare personală, luarea deciziilor, inovare, digitalizare, probleme globale, mediu, implicarea cetățenilor	Contribuții ale experților, contribuții din partea altor agenții publice, inclusiv armată, coaching, simulare de criză, prezentare în fața „juriului” de experți, trupă de teatru
Irlanda	8 zile pe parcursul a 6 luni	3 module (toate rezidențiale, inclusiv un modul rezidențial în altă țară)	Un nivel sub cel de secretar permanent	Leadership, gândire sistemică, dezvoltare personală, reziliență, provocări organizaționale și societale	Contribuții ale experților, coaching, metode ilustrative, rezidențial internațional, studii de caz, provocări proprii

Principalele caracteristici ale programelor de dezvoltare executivă din cele cinci țări OCDE și UE

Context

În toate cele cinci țări analizate, programele au fost special concepute și desfășurate pentru a satisface nevoile înalților funcționari publici, mai ales la nivelul imediat sub cel mai înalt nivel sau cu două niveluri mai jos, și era de așteptat ca cei selectați pentru participare să aibă potențialul de a ajunge la nivelul cel mai de vârf. Programele au fost dezvoltate pe fondul incertitudinii globale și interne, în contextul unor provocări complexe pentru politicile publice și a nevoii tot mai mari de inovație și concentrare pe cetățeni în furnizarea serviciilor publice.

Toate cele cinci țări includ un grup de nivel înalt sau un birou distinct, ale cărui responsabilități includ supravegherea dezvoltării funcției publice de nivel superior. În Olanda, Bureau ABD este responsabil de recrutarea și selectarea managerilor de nivel superior din funcția publică (FPS) și acționează ca angajator central pentru categoria managerilor de vârf (TMG). În timp ce, în Olanda, funcționarii publici de vârf sunt repartizați la diferite ministere, angajatorul lor este biroul central. Acest lucru stimulează mobilitatea la nivel înalt, coeziunea și responsabilitatea colectivă pentru acțiune și facilitează dezvoltarea.

Unul dintre obiectivele-cheie pentru majoritatea acestor programe este de a se asigura că există o bază de lideri gata să treacă la cel mai înalt nivel. Din acest motiv, există procese riguroase de selecție și/sau criterii stricte de eligibilitate pentru participare. Programele se adresează liderilor cu potențial ridicat care au deja un istoric considerabil de realizări.

În timp ce leadership-ul este obiectivul principal (și în unele cazuri singurul) al programelor de dezvoltare executivă la nivel înalt, unele țări încorporează și alte elemente de conținut, cum ar fi cele legate de globalizare și mediul UE, dezvoltare tehnologică, elaborarea de politici și concentrarea pe cetățeni. În unele țări, de exemplu Irlanda, aceste alte subiecte fac obiectul unor cursuri separate.

Public-țintă și selecție

În toate cazurile, grupul-țintă l-a reprezentat nivelul imediat sub nivelul cel mai înalt al funcției publice (secretar permanent sau director general). În unele cazuri, grupul-țintă principal i-a inclus pe cei care tocmai fuseseră promovați la acest nivel. În timp ce participanții au fost în general la același nivel ca grad, mai multe programe au combinat reprezentanți din diferite părți ale sectorului public (administrație centrală și locală, sănătate, justiție, agenții) și, în unele cazuri, de exemplu, în Franța, au inclus și sectorul privat și ONG-uri.

În cele mai multe cazuri, există un proces de selecție destul de riguros care implică de obicei o nominalizare din partea ministerului angajator sau a unei alte organizații, o cerere scrisă din partea candidatului, cerința de a îndeplini criterii stricte de eligibilitate și apoi un interviu cu o comisie de selecție de nivel înalt. Procesul riguros de selecție face ca participarea să fie considerată un privilegiu pentru cei selectați și un avantaj pentru promovarea viitoare.

Majoritatea programelor includ de obicei între 20 și 30 de participanți, dar programul francez are până la 130 de participanți care lucrează în general în subgrupuri pe tot parcursul programului.

Structură

Programele au o durată cuprinsă între 8 și 20 de zile de contact și se desfășoară pe o perioadă de câteva luni (de obicei între 6 și 12 luni) sau, în cazul Franței, 21 de luni. Programele sunt modulare, variind de la trei module (Irlanda) la unsprezece module (Franța).

Între modulele formale există activități de lucru, cum ar fi cele în care participanții lucrează pe provocări în materie de leadership sau cele de coaching unu-la-unu în curs sau, ca în programul din Olanda, oportunitățile de reflecție.

Programele se desfășoară sub forma unei combinații de sesiuni plenare (toți participanții împreună), lucrul în subgrupuri și exerciții individuale de învățare și reflecție.

Unele dintre programe, de exemplu în Irlanda, sunt complet rezidențiale („stay over” – în deplasare), programul desfășurându-se în locații exterioare, inclusiv uneori în altă țară. Unele programe, de exemplu în Finlanda și Olanda, includ module rezidențiale, dar și nerezidențiale, iar programul francez nu are niciun element rezidențial (din cauza dimensiunii mari a grupului). Unul dintre avantajele-cheie ale componentei rezidențiale este crearea unui spirit de corp la nivelul grupului și oportunitatea de a se angaja într-o învățare mai profundă și de a scoate participanții din mediul lor de lucru imediat.

Conținut

Au existat două domenii principale de interes care au fost comune pentru toate programele, iar în unele programe, de exemplu în Irlanda, acestea au fost singurele domenii de interes.

Primul se referă la dezvoltarea abilităților și capacității de leadership pentru a răspunde provocărilor organizaționale și a mobiliza personalul spre schimbare și transformare în sectorul public. Modelele de leadership utilizate pun accentul pe abordările sistemice și pe leadership colaborativ. Primele sunt considerate importante în contextul în care funcționarii publici de nivel superior trebuie să gestioneze provocările legate de politici și implementare într-un mediu politico-administrativ complex, iar cel de-al doilea este important pentru că poate contribui la consolidarea coeziunii în cadrul funcției publice de nivel superior și la evitarea activităților bazate pe structuri izolate. Comunicarea, influența, managementul schimbării, gândirea sistemică, luarea deciziilor, negocierea și impactul personal sunt toate aspecte incluse în elementele de leadership ale diferitelor programe.

Accentul pe o funcție publică practică reprezintă o caracteristică a tuturor programelor. Acest lucru se realizează prin implicarea practicienilor actuali sau a celor cu o vastă experiență în funcția publică. De asemenea, în unele programe au fost elaborate studii de caz specifice funcției publice care sunt utilizate ca instrument de predare, iar modelele de leadership sunt utilizate pentru a exersa abordarea provocărilor din sectorul public, de exemplu, concentrarea pe crearea de valoare publică. Toate programele solicită participanților să lucreze pe o anumită provocare din organizația sau mediul lor de lucru pe tot parcursul procesului. În unele cazuri (Franța, Irlanda), la final, participanții trebuie să prezinte rezultatele provocării lor unui grup extern format din funcționari publici de nivel superior și experți.

Al doilea subiect principal de interes vizează dezvoltarea personală și conștiința de sine. Acest lucru are la bază faptul că liderii au nevoie de un nivel profund de conștiință de sine pentru a conduce în mod eficient la nivelurile superioare ale funcției publice. Toate programele includ un anumit grad de evaluare a competențelor actuale și identificarea domeniilor pe care fiecare persoană trebuie să le dezvolte. Acest lucru

se realizează de obicei prin coaching, exerciții de reflecție personală și oportunitatea de a reevalua mentalitățile și sistemele de convingeri pe parcursul programului. Elaborarea de instrumente pentru a dezvolta reziliență personală și auto-gestionare este, de asemenea, o caracteristică a mai multor programe. Programul din Olanda începe cu un Centru de dezvoltare, utilizat pentru a evalua competențele și obiectivele de bază, proces coordonat de o agenție externă.

De asemenea, s-a pus accent în mai multe programe pe înțelegerea contextului global, unele programe incluzând vizite internaționale, de exemplu în Olanda. Au existat și elemente care impuneau ca participanții să lucreze sau să se implice în activitatea serviciilor care presupun contactul cu publicul, cum ar fi programul olandez care folosește un hackathon pentru a proiecta soluții inovatoare pentru organizațiile comunitare sau programul francez care se concentrează pe participarea cetățenilor.

Programul francez este singurul care include un modul specific despre mediul tehnologic și digitalizare, dar, în alte țări, acesta face mai degrabă obiectul unei formări separate și opționale. Totuși, inovația în funcția publică este un subiect inclus în mai multe programe, astfel încât acesta poate încorpora tehnologia ca element. Programul francez include și un modul dedicat aspectelor ecologice și de mediu și rolului liderilor din sectorul public în aceste domenii.

Colaborarea și construirea unei comunități de practică la nivel superior a fost o caracteristică a majorității programelor. Participanții sunt încurajați să relaționeze și să mențină aceste rețele după încheierea programului.

Metode de desfășurare

O gamă largă de metode de desfășurare sunt folosite în diferite programe. Cu toate acestea, în general, modurile de desfășurare tind să fie interactive, experiențiale și participative, cu facilitatori cu înaltă calificare și contribuții de la experți pe subiecte specifice. Feedbackul de la intervievați a fost că desfășurarea cu participare fizică a fost cea mai eficientă pentru acest tip de program și că abordarea online a fost folosită doar în circumstanțe limitate.

Merită subliniată importanța învățării experiențiale în programele de leadership. Multe dintre programe încorporează această abordare, iar obiectivul este de a obține o învățare mai profundă și pe termen lung, care depășește „ponturi și trucuri”. Valoarea acestei abordări experiențiale nu este dată doar de oportunitatea de a schimba comportamentele și mentalitățile pentru a oferi un leadership eficient la cel mai înalt nivel, ci și de a pregăti liderii pentru provocările asociate transformării și schimbării, atât personale, cât și organizaționale. Învățarea experiențială de acest tip are un impact de durată, dar necesită și facilitatori cu înaltă calificare pentru a crea un mediu sigur și de încredere pentru a face față acestor provocări personale.

Există, de asemenea, exemple de alte abordări inovatoare în ceea ce privește desfășurarea. După cum am menționat mai sus, Olanda găzduiește un hackathon pentru a elabora soluții inovatoare pentru organizații non-profit și comunitare, unde CEO-ul organizației oferă ulterior feedback cu privire la experiența de implementare a soluției. Programele francez și irlandez folosesc trupe de teatru pentru unul dintre module, care vizează dezvoltarea abilităților de comunicare și conducere. De asemenea, programul francez folosește armata pentru a preda luarea deciziilor sub presiune și un exercițiu de simulare a situațiilor de criză.

Coaching-ul individual este o caracteristică a tuturor programelor. Fiecare participant are acces la un expert îndrumător care oferă feedback pe domenii care necesită dezvoltare și îl ajută să elaboreze și să implementeze un plan de acțiune individual. Unele programe de coaching, de exemplu în Irlanda, folosesc

un instrument dedicat de diagnoză online pentru a contribui la evaluarea și apoi dezvoltarea competențelor specifice de leadership. Sesiunile de coaching se desfășoară atât online, cât și cu participare fizică și, în unele cazuri, îndrumătorii participă și la sesiunile plenare ale programelor pentru a observa participanții.

După cum s-a menționat mai sus, unele programe includ deplasări în alte țări și întâlniri cu funcționari publici internaționali pentru a crește gradul de conștientizare privind provocările globale și pentru a dezvolta conexiuni internaționale.

Mai multe programe presupun ca participanții să susțină prezentări oficiale privind rezultatele provocărilor lor în materie de leadership în fața unui grup de experți și funcționari publici de nivel superior la încheierea programului.

Grupurile pentru învățare activă, consultanța între colegi și „discuțiile la gura sobei” sunt câteva dintre metodele utilizate pentru a facilita implicarea și colaborarea între colegi. Majoritatea programelor folosesc anumite tipuri de studii de caz, inclusiv metoda studiului de caz Harvard.

De asemenea, este de remarcat faptul că toate programele analizate presupun desfășurarea de către persoane sau companii externe care au o expertiză specifică, fie în materie de organizare și facilitare a programului general, fie în ceea ce privește livrarea conținutului sau, uneori, o combinație a acestora. În unele cazuri, de exemplu în Marea Britanie, întregul program este gestionat de un furnizor privat (selectat prin proces de achiziție). În alte cazuri, elementele programului sunt furnizate de experți individuali și furnizori privați, completate de contribuții și coordonare internă.

Costuri

Deși costurile programelor nu au fost disponibile în toate cazurile, în general costul participării a variat între 8 000 și 20 000 de euro per participant. În unele cazuri, de exemplu în Irlanda, taxa a fost plătită de organizațiile participanților, în timp ce, în alte cazuri, de exemplu, în Țările de Jos, costul a fost suportat integral de organizația centrală-gazdă (pe bază de cotizație). În alte cazuri, a existat o combinație între finanțarea centrală și o taxă per participant. Cu toate acestea, a fost clar că niciunul dintre aceste programe nu este organizat pentru a obține profit, ci mai degrabă pentru a acoperi costurile.

Programele sunt în general destul de scumpe din cauza duratei lor mai lungi, a nevoii de desfășurare cu participare fizică și uneori a costurilor rezidențiale, precum și a utilizării companiilor și experților externi.

Evaluare

În toate cazurile, s-a recunoscut faptul că evaluarea impactului programelor reprezintă în prezent o provocare. Majoritatea programelor folosesc evaluările participanților pe parcursul și la sfârșitul programului. Unele folosesc companii externe pentru a realiza o evaluare independentă, iar în Finlanda, Ministerul de Finanțe a efectuat o evaluare. Evaluările externe completează de obicei feedbackul participanților cu contribuții din partea liderilor sponsori („care a fost impactul și schimbarea pe care ați observat-o”), iar Țările de Jos utilizează și o abordare care presupune folosirea unui Centru de dezvoltare pentru a monitoriza progresul.

Atât Franța, cât și Irlanda folosesc progresele înregistrate în ceea ce privește provocările în materie de leadership selectate de participanți și apoi prezentate unui „juriu” de experți ca mijloc de monitorizare a impactului și realizărilor.

Studii de caz detaliate privind programele de dezvoltare executivă din țările UE și OCDE selectate

Finlanda: Programul Viitori Lideri și Revitalizare

Context

Finlanda are o experiență îndelungată în ceea ce privește dezvoltarea leadership-ului pentru înalții oficiali de la începutul anilor 1990. În urmă cu peste 30 de ani, a fost înființat un grup de strategie națională format din șefi de ministere, directori executivi din sectorul privat și reprezentanți ai municipalităților pentru a identifica capacitatea și nevoile de dezvoltare ale funcționarilor publici de nivel superior. Aceasta a fost o inițiativă de succes și o inițiativă similară este în prezent în curs de analiză.

Strategia de dezvoltare pentru funcționarii publici de nivel superior este stabilită în contextul strategiilor și al obiectivelor generale ale guvernului, care includ promovarea inovației și revitalizarea culturii. Există un grup de FPS care este susținut de o unitate de sprijin pentru management în cadrul Ministerului de Finanțe, ceea ce facilitează dialogul și monitorizează dezvoltarea grupului.

Administrația publică a Finlandei este foarte descentralizată și cuprinde 12 ministere și 70 de agenții.

Grupul funcționarilor publici de vârf numără 130 de persoane și include secretarii permanenți și cele două niveluri imediat inferioare. Există recrutare deschisă la nivelurile superioare ale funcției publice. Majoritatea funcționarilor publici de nivel superior sunt funcționari publici de carieră, deși acum există secretari de stat numiți politic, iar dezvoltarea unei relații productive între aceste două grupuri este o problemă actuală. Funcționarii publici de vârf sunt numiți pentru mandate de 5 ani, care pot fi prelungite la 7 ani.

Municipalitățile reprezintă un sector mai mare decât guvernul central, cu peste 80 000 de angajați. Directorii și primarii sunt adesea incluși în programele de leadership.

Cele 70 de agenții de stat reprezintă grupuri foarte diverse, cum ar fi serviciul de poliție, biroul național de statistică, iar această diversitate de roluri poate fi o provocare atunci când se urmărește dezvoltarea unui leadership care să se adreseze tuturor.

Ministerul Finanțelor are un rol politic general în toate sectoarele.

Nu există un model central de competențe, deși sunt definite competențe specifice pentru a sprijini recrutarea în roluri la vârf.

Există, de asemenea, un obiectiv de promovare a mobilității în rândul liderilor de top pentru a extinde experiența și a spori responsabilitatea, dar acest lucru poate fi dificil de realizat.

Obiectivele programului

Unul dintre principalele programe de dezvoltare pentru funcționarii publici de nivel superior a fost Programul Viitori Lideri (PVL). Obiectivele programului sunt

- Consolidarea culturii manageriale profesionale și a abilităților strategice

- Consolidarea valorilor comune și a culturii și rețelelor corporative comune
- Promovarea unui leadership curajos pentru un nou management public și o reacție flexibilă la provocările viitoare.

Programul Viitori Lideri a fost înlocuit cu un program diferit numit Revitalizare. Acest nou program a fost început abia recent, dar este descris pe scurt mai jos.

Grupul-țintă și selecția pentru PVL

Grupul-țintă este reprezentat de subordonații de nivel imediat inferior managerilor de top și managerilor de top recent numiți. Participarea este limitată în principal la funcția publică, deoarece a avea un grup omogen a fost considerat un criteriu important.

Au fost desfășurate 11 programe în perioada 2008-2018, care au beneficiat de un feedback excelent.

În total, au participat 300 de persoane, ceea ce a ajutat la crearea unei rețele speciale și durabile la nivel superior.

Fiecare minister a nominalizat candidați și fiecare candidat a pregătit un portofoliu care descria experiența lor anterioară în materie de dezvoltare (acesta era considerat un program avansat, astfel încât candidații trebuiau să fi participat la un program de dezvoltare anterior), planurile lor de carieră, obiectivele învățării etc. Aceste portofolii au fost luate în considerare ca parte a procesului de selecție. Fiecare candidat a fost interviuat.

Structura, desfășurarea și conținutul PVL

Programul a fost comandat și finanțat de Ministerul Finanțelor, dar implementat de HAUS împreună cu partenerii și subcontractanții săi.

Programul a fost desfășurat pe parcursul a 13 zile în total, pe o perioadă de 10 luni, și a inclus între 25 și 30 de persoane pe program.

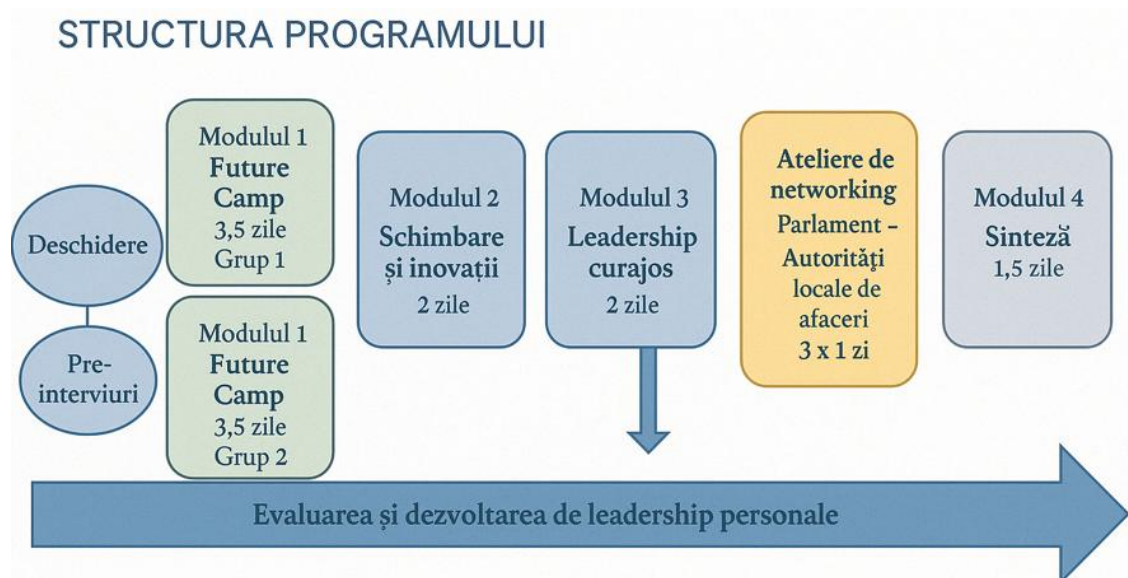
Nucleul programului se bazează pe dezvoltarea abilităților de leadership, dar și pe luarea în considerare a nevoii de inovație și a contextului internațional.

Ca parte a programului, participanților li s-au atribuit provocări din lumea reală de către secretarii permanenți, la care să lucreze pe parcursul programului. Ei trebuie să prezinte progrese în acest sens la sfârșit.

Conținutul modulelor este reflectat în diagrama de mai jos, dar a inclus leadership, având în vedere contextul internațional (intervenienți și vizite internaționale), vizite și stagii individuale și voluntare în sector.

Unele module au fost rezidențiale, ceea ce a fost important pentru construirea rețelei. Toate componentele se desfășoară cu participare fizică.

Figura 10. Structura programului de dezvoltare executivă pentru funcționarii publici de nivel superior din Finlanda



Sursă: site-ul HAUS.

Evaluarea PVL

Evaluările au fost realizate pe baza feedback-ului participanților, dar și a evaluării formale externe periodice de către Ministerul Finanțelor (folosind un contractant extern).

Actualizarea PVL: Revitalizare

Din 2018, programul Viitori Lideri a fost înlocuit de un alt program numit Renewal (Revitalizare – n.tr.). Acesta a fost dezvoltat de SITRA, Fondul finlandez de inovare și este, de asemenea, finanțat parțial de Ministerul de Finanțe. El se adresează liderilor de vârf din toate structurile sectorului public și unul dintre obiectivele sale principale este de a îmbunătăți colaborarea și conducerea colaborativă, deoarece se urmărește încurajarea liderilor să lucreze în afara structurilor izolate.

Instruirea a avut un dublu obiectiv: să dezvolte cunoștințe și abilități pentru viitor; și să permită liderilor să creeze viitorul împreună.

Programul de formare include șase module și un total de 11 zile de predare cu participare fizică.

Temele modulelor de instruire sunt:

- Fenomenele globale și capacitatea de revitalizare a sectorului public.
- Noi modele operaționale pentru fenomene complexe.
- Abordări sistematice alternative din întreaga lume (călătorie internațională de studii).
- De la administrația publică la funcția publică.
- Orientarea personalului și revitalizarea culturii de leadership.

- Exersarea noilor practici și a lecțiilor învățate din experimente.

Sub coordonarea SITRA, au fost organizate șase cursuri care au atras 140 de funcționari publici de nivel superior din administrația centrală. Grupurile de instruire au fost alcătuite la nivel interguvernamental, astfel încât fiecare curs să includă reprezentanți din diferitele ministere și agenții. Pe lângă prezentările experților, formarea a inclus ateliere, sarcini practice intermediare care să sprijine învățarea, învățarea între colegi și experimente practice legate de provocările actuale din administrație și facilitarea leadership-ului.

Costuri

Se estimează un cost per program de 200 000 de euro (Programul Viitorii Lideri a fost desfășurat la un cost mai mic). Acum, Programul Revitalizare a fost preluat de HAUS și se așteaptă ca acesta să fie finanțat de HAUS sau din taxele participanților.

Marea Britanie: Programul de Leadership pentru Directori (PLD)

Context

Colegiul de Leadership (CL) pentru Guvernare face parte din noul Campus Guvernamental pentru Dezvoltarea Competențelor. Este locația fizică și virtuală pentru formarea liderilor din serviciul public și funcția publică.

În prezent, CL elaborează un document care va stabili standardele așteptate de la funcționarii publici de la cel mai înalt nivel în materie de comportament, set de abilități etc. Scopul este de a combina o serie de cadre actuale diferite și de a integra managementul și leadership-ul într-o mai mare măsură.

Obiective

Principalele rezultate urmărite de program sunt:

- Stăpânirea gândirii sistemice și a leadership-ului
- Conectarea la prima linie a funcției publice și cetățeni
- O activitate eficientă în administrație.
- Comunicarea eficientă.
- Respectarea și promovarea egalității, diversității și incluziunii.
- O bună coordonare și gestionare.

Grupul-țintă și selecția

PLD se adresează directorilor de la nivelul imediat sub cel de director general și care ar trebui să treacă la nivelul următor. Acest program de un an oferă directorilor cu potențial ridicat din funcția publică oportunitatea de a-și consolida abilitățile necesare pentru a ocupa cele mai înalte poziții din administrație.

Procesul de selecție include două etape. Prima etapă presupune o cerere scrisă din partea candidatului pe baza unei declarații de scop, potențial și valori, cu condiția unei aprobări din partea secretarului permanent. După promovarea primei etape, etapa a doua presupune un interviu cu un grup de înalți funcționari/experti.

Aproximativ 30 de reprezentanți sunt selectați pentru fiecare program. Aceștia provin, în principal, din administrația centrală, dar acum se urmărește extinderea programului la un public mai larg.

Structură, desfășurare și conținut

Programul include cinci module, organizate de către Colegiul Blavatnik de la Universitatea Oxford pe o perioadă de aproximativ 12 luni. Accentul general se pune pe colaborare și leadership sistemic. Colaborarea este esențială, deoarece o mare parte a activității se poate desfășura în structuri izolate, în condițiile în care multe provocări complexe din administrație necesită muncă și conducere la nivel interguvernamental. Dar acest lucru poate fi dificil de „vândut” participanților, deoarece aceștia sunt îngrijorați că, atunci când este vorba de interviuri de promovare, munca colaborativă nu va fi recunoscută.

În prezent, există cinci module, trei cu participare fizică și două online, dar există planuri pentru a transforma sesiunile online în sesiuni cu participare fizică, deoarece a doua variantă este considerată mai eficientă. Cele trei module cu participare fizică sunt rezidențiale (în deplasare) și acoperă 9 din totalul de 11 zile (2 zile se desfășoară, în prezent, online). Există, de asemenea, întâlniri ale grupurilor de învățare activă și, de asemenea, oportunități de experiență în prima linie (două pe program). Aceste experiențe din prima linie reprezintă oportunități de a interacționa cu comunitățile, cetățenii și serviciile publice. Programul generează o implicare serioasă și creează un spațiu sigur pentru a reflecta asupra valorii acestor experiențe, modelând înțelegerea rolului de lider public.

Alături de programul de bază există componente opționale care nu sunt obligatorii – de exemplu sesiuni de „perspectivă globală”.

În general, programul de bază se concentrează pe leadership, acțiune colectivă, precum și pe contextul juridic, economic, social și tehnologic, dar și pe gândire prospectivă.

Grupuri de învățare activă care se concentrează pe provocările în materie de leadership sunt organizate pe tot parcursul programului.

Costuri

Principalul furnizor al CL este Colegiul Blavatnik de la Universitatea Oxford, împreună cu alți furnizori secundari (toți selectați printr-un proces de achiziție). Costul per delegat este de aproximativ 20 000 de lire sterline.

Evaluare

În prezent, evaluarea se bazează în principal pe feedback-ul participanților, dar este recunoscut faptul că acesta este un domeniu care trebuie consolidat.

Context

Biroul ABD este organizația centrală de dezvoltare în materie de management pentru membrii de nivel superior ai funcției publice din Olanda, care se numește ABD. Scopul său este de a promova calitatea la nivelurile administrativ-executive ale departamentelor guvernamentale. Biroul este responsabil pentru recrutarea și selectarea managerilor FPS, acționează ca angajator central pentru categoria managerilor de vârf și este, de asemenea, responsabil pentru dezvoltarea managerilor de la acest nivel, dar și a celor care aspiră la acest nivel.

ABD include aproximativ 800 de înalți funcționari la nivel de director general, secretar general și director. Categoria managerilor de vârf cuprinde aproximativ 100 de persoane la nivel de director general și secretar general. Aceștia gestionează 12 ministere guvernamentale și unele dintre principalele agenții. ABD a fost înființat inițial, printre altele, pentru a îmbunătăți colaborarea și coordonarea la nivelul superior al administrației.

Grupul-țintă și selecția

Programul se adresează persoanelor la nivel de director care sunt considerate a avea potențialul de a ajunge la nivelul de director general sau secretar general. Recrutarea se face prin nominalizare din partea ministerului/agenției, urmată de o cerere scrisă din partea candidatului în care acesta își prezintă potențialul și demonstrează că îndeplinește anumite criterii, de exemplu, eligibilitatea pentru promovarea la nivelul următor, apoi de un interviu de selecție. Există întotdeauna mai multe nominalizări decât numărul de locuri disponibile.

Structură, desfășurare și conținut

Programul se desfășoară pe o perioadă de 1 an și 9 luni și include, de obicei, între 20 și 24 de candidați care participă la fiecare program.

Programul este organizat pe parcursul a aproximativ 13 zile, include o vizită de studiu internațională și toate cele cinci module se desfășoară cu participare fizică. Componentele online au fost considerate a nu funcționa bine.

Programul începe cu un centru de dezvoltare. Centrele de dezvoltare sunt de obicei utilizate pentru a evalua nivelurile de competențe de bază și nevoile de dezvoltare a competențelor prin chestionare, instrumente de diagnoză etc. Acestea oferă date care ajută la definirea nevoilor care trebuie urmărite prin programul de leadership și la evaluarea progresului. În cazul Olandei, centrul este gestionat de o agenție externă și există, de asemenea, sesiuni organizate în timpul programului și la final.

Există patru domenii principale abordate de module: global, societal, organizațional și personal. În timp ce leadership-ul este o temă-cheie, există și alți factori abordați, cum ar fi înțelegerea practicii internaționale prin vizitarea unei alte țări, de exemplu, programul recent a inclus vizite la Londra. Alte probleme, cum ar fi contextul tehnologic, nu sunt abordate de acest program, dar sunt abordate în altele.

Aproximativ 50% din program este conceput și desfășurat de experți interni și 50% de experți externi. Experții externi sunt recrutați prin proces de achiziție pentru o perioadă de 4 ani înainte de a avea loc un alt proces de achiziție.

Metoda studiului de caz dezvoltată de Universitatea Harvard este folosită în program, iar un consultant de la Kennedy School of Government a dezvoltat și acum predă un studiu de caz bazat pe Olanda.

Îndrumători calificați oferă coaching pe tot parcursul programului. Există, de asemenea, o sesiune de 24 de ore în care grupul se reunește pentru a analiza intens un studiu de caz. De asemenea, sunt incluse „sesiuni la gura sobei” pentru a facilita o reflecție asupra progresului până în prezent, provocărilor întâmpinate etc. Participanții sunt încurajați să includă propriile provocări organizaționale în program, dar acesta este un domeniu care trebuie consolidat, inclusiv pentru a facilita evaluarea.

Costuri

Deși costul total al programului nu a fost disponibil, s-a precizat faptul că ministerele și agențiile acoperă deja toate costurile Biroului ABD, astfel încât programele de dezvoltare precum acesta sunt finanțate din aceste cotizații.

Evaluare

În prezent, evaluarea se face prin analiza participanților, inclusiv o analiză la sfârșitul programului. Cu toate acestea, este recunoscut faptul că evaluarea impactului trebuie consolidată.

Franța: Ciclul de studii aprofundate pentru funcția publică (Cycle des hautes études de service public – CHESP)

Context

Programul CHESP este un program de formare de nivel foarte înalt destinat viitorilor directori executivi ai statului. Acesta este oferit din 2021 directorilor executivi din administrația publică, directorilor medicali și de spitale, magistraților din sistemul judiciar, directorilor din administrația publică teritorială și unor organizații din sectorul privat (în principal organizații de tip ONG).

Grupul-țintă și selecția

Programul se adresează persoanelor de la nivelul imediat inferior celui mai înalt nivel, dar cu potențial de promovare. Candidații trebuie să fie nominalizați de ministerul sau organizația lor, iar candidaturile sunt examinate de organul central de guvernare și management al funcției publice franceze, *Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État* (DIESE), care face selecția. Există de obicei 130 de participanți la fiecare program, iar programul este organizat pentru o nouă promoție în fiecare an. Programul este implementat de Institut *national du service public* (INSP) – care a înlocuit *École Nationale d'Administration* (ENA) ca instituție de dezvoltare pentru funcționarii publici francezi – în colaborare cu alte organisme de stat și contractori și îndrumători din sectorul privat.

Structură, desfășurare și conținut

Programul totalizează 20 de zile cu participare fizică (nu rezidențială din cauza numărului mare de participanți), care acoperă 11 module desfășurate pe parcursul a 12 luni. Participanții lucrează în mare parte în subgrupuri cuprinse între 12 și 30 de persoane, în funcție de subiect, și există sesiuni plenare pentru a facilita relaționarea la nivelul întregului grup de 130 de persoane. Anterior, unele componente erau furnizate online, dar acest format nu a funcționat bine.

Pentru a descrie structura, se folosesc cele trei concepte de creștere, cunoaștere și deschidere.

Există o componentă de leadership de bază care acoperă trei module. Aceasta se concentrează pe a ajuta participanții să se cunoască mai bine, cum să implementeze strategii de leadership într-un context organizațional și cum să se exprime (influențează, convinge, comunică – folosesc o trupă de teatru pentru a susține un atelier). Modulele de bază sunt organizate de o companie privată (în prezent Turning Point) selectată prin proces de achiziție.

Aceste module de bază sunt susținute de alte module care implică o varietate de metode pedagogice:

- Există un hackathon de 2 zile în care delegații folosesc gândirea de proiectare pentru a răspunde provocărilor identificate de două sau trei organizații comunitare sau voluntare. Timp de 2 zile, lucrând în grupuri, ei proiectează, înovează și își prezintă soluțiile. Mai târziu în program, directorii executivi ai acestor organizații fac o prezentare despre ce idei au fost implementate. Hackathonul este organizat și furnizat de o companie privată (în prezent Big Bloom).
- Există un modul privind luarea deciziilor în care personal din cadrul armatei franceze prezintă o abordare de luare a deciziilor, iar reprezentanții exersează aplicarea acesteia într-un context administrativ. Există un exercițiu de simulare a crizelor pentru a sprijini învățarea despre luarea deciziilor în situații de criză.
- Există un modul dedicat digitalizării în care sunt abordate chestiuni precum inteligența artificială și aplicarea acesteia și securitatea cibernetică.
- Există un modul dedicat problemelor ecologice și de mediu și modului în care liderii din sectorul public pot contribui. Acesta include prezentări și mese rotunde cu experți.
- Există și un modul privind participarea cetățenilor, în cadrul căruia reprezentanții analizează elementele privind participarea cetățenească ale proiectelor lor.

Unele dintre module se desfășoară în parteneriat cu alte ministere sau agenții guvernamentale, cum ar fi Direcția Digitală sau Ministerul Tranziției Ecologice.

Fiecare participant trebuie să vină cu o provocare sau cu un proiect în program, la care va lucra și va face progrese pe tot parcursul programului.

În cadrul modulului final, aceștia trebuie să facă o prezentare în fața unui „juriu” format din oficiali de rang înalt, în care explică modul în care au realizat o transformare organizațională sau personală ca parte a programului. Cele mai bune prezentări primesc un premiu special, iar toți candidații primesc certificate.

Costuri

Costul total al programului nu a fost disponibil, dar s-a indicat că, deși fiecare organizație plătește o taxă pentru delegatul său, programul este subvenționat în mare parte de guvernul central.

Evaluare

Nu există o evaluare externă, dar participanții răspund la sondaje și oferă feedback la sfârșitul fiecărui modul și la sfârșitul programului.

Irlanda: Programul Leadership Challenge

Context

În 2007, Serviciul Civil Superior a cerut Institutului de Administrație Publică (IAP) să dezvolte un program de leadership pentru dezvoltarea competențelor funcționarilor de la nivelul imediat inferior celui de secretar permanent. Programul Leadership Challenge pentru funcționarii publici de nivel superior a fost elaborat în 2007 și a fost organizat în ultimii 17 ani. El se adresează nivelului imediat inferior celui de secretar permanent, sau echivalent, și este deschis funcționarilor publici de nivel superior, oficialilor din domeniul sănătății și din administrația locală și agențiilor de stat. Unul dintre obiective constă în promovarea înțelegerii și colaborării la nivel intersectorial, dar obiectivul principal îl reprezintă dezvoltarea capacității de leadership.

Programul a fost conceput în urma revizuirii programelor de dezvoltare dedicate directorilor executivi disponibile în cadrul unor școli de business de top, cum ar fi IMD, INSEAD și Kennedy School of Government din cadrul Harvard. În cele din urmă, modelul folosit la Harvard a fost considerat cel mai potrivit, deoarece se concentra în primul rând pe funcția publică.

De la început, intenția nu a fost de a dezvolta un program „unic” sau de a viza exclusiv dezvoltarea competențelor individuale, ci mai degrabă de a dezvolta în timp o comunitate de practică și învățare la nivelurile superioare ale serviciului public irlandez și de a oferi un limbaj, un cadru și un set de principii comune pentru abordarea provocărilor în materie de leadership. Accentul a fost pus pe dezvoltarea abilităților de leadership organizațional și personal și pe formare de lideri capabili să opereze într-un mediu administrativ și politic complex.

Grupul-țintă și selecția

Programul se adresează funcționarilor de la nivelul imediat inferior celui de secretar general (secretar adjunct). Pentru a fi eligibili să participe, candidații trebuiau să fie deja la acest nivel superior și trebuiau să fie nominalizați de secretarul permanent. De obicei, există între 20 și 25 de delegați pe program.

Structură, desfășurare și conținut

Programul a fost conceput și dezvoltat de către profesorii de la Institutul de Administrație Publică împreună cu experții în dezvoltarea competențelor de leadership de la Kennedy School of Government din cadrul Universității Harvard.

A devenit clar încă de la început că un program conceput într-o manieră tradițională și având în principiu un format de tip prelegere sau un conținut care, în mod tradițional, ar fi putut fi inclus în programele de leadership nu ar fi suficient pentru a îndeplini obiectivele stabilite. Nucleul abordării adoptate pentru

program s-a bazat pe conceptul de leadership adaptiv dezvoltat de Heifetz, Linsky și colegii săi de la Universitatea Harvard. Leadership-ul adaptiv recunoaște că organizațiile presupun sisteme colective și că, prin urmare, leadership-ul nu este un rol jucat întotdeauna de câteva persoane de nivel superior, ci mai degrabă o activitate în care persoane de la toate nivelurile organizației au ocazia să se implice zilnic.

Structura programului a trebuit să fie concepută pentru a permite participarea funcționarilor de nivel superior pentru care timpul era limitat. Programul a fost gândit în format rezidențial, intensiv, structurat pe trei module scurte pe un număr total de 8 zile, cu două sesiuni individuale de coaching. A fost conceput special pentru a rezolva probleme practice și de dezvoltare personală, deoarece aproape toți participanții aveau deja un nivel ridicat de calificări academice. El este organizat o dată sau de două ori pe an, în funcție de cerere.

Trei abordări/teme-cheie au fost încorporate în structura sa pentru a atinge obiectivele învățării:

- **Probleme reale, oameni reali, rezultate reale.** În procesul de consultare, a reieșit clar că programul va trebui să fie conceput astfel încât să includă în principal provocări reale, actuale și relevante din sectorul public irlandez și că se așteaptă ca programul să ofere rezultate reale de schimbare în ceea ce privește aceste provocări. Prin urmare, programul a fost structurat astfel încât, în loc să includă provocări la locul de muncă conexe sau secundare predării, ca în multe programe tradiționale, aceste provocări au fost aduse „în prim-plan” și în centrul atenției. Provocările aduse în program de către participanți necesitau în prealabil o aprobare și autorizare din partea funcționarului public de nivel superior din organizație, de obicei la nivel de secretar permanent. Acest lucru a stimulat puternic participanții să avanseze în legătură cu provocarea pe parcursul programului.
- **Recrearea dinamicii sistemelor complexe.** Programul a fost conceput pentru a recrea dinamica complexă a sistemului în timp real, care uneori a implicat lucrul în sesiune plenară (de obicei 25 de persoane), alteori în grupuri mici sau alteori la nivel individual. Participanții au învățat cum să folosească modelul de leadership adaptiv pentru a crea schimbări la nivelul sistemelor funcției publice, înțelegând întotdeauna că scopul final constă în crearea unei valori publice mai mari. Leadership-ul adaptiv a fost acel „cum”, iar valoarea publică a fost acel „de ce”. De obicei, studiile de caz în grupuri mici și timpul pentru învățare individuală au permis o activitate mai profundă și mai reflexivă, în timp ce sesiunile plenare au permis participanților să exploreze riscul și relația într-un cadru mai complex și uneori mai derutant și mai provocator. Atât pe parcursul exercițiilor, cât și al discuțiilor de grup, participanții au fost provocați cu privire la presupunerile, percepțiile și comportamentele lor, provocați să obțină o mai bună înțelegere a propriilor motivații și valori și să lucreze la marginea zonei lor de confort. Această activitate de grup a necesitat o facilitare calificată, deoarece a ridicat unele întrebări deosebit de importante și uneori dificile atât pentru indivizi, cât și pentru grup.
- **Învățarea despre sine.** Exercițierea leadership-ului pentru a promova schimbarea într-un mediu complex și plin de provocări presupune ca liderii să aibă un grad foarte ridicat de conștiință de sine. Prin urmare, pe lângă abordările descrise mai sus, s-a pus accentul pe a-i ajuta pe participanți să își alinieze mai bine propriile motivații și valori la viața lor profesională. Fiecare participant a trebuit să efectueze o diagnoză de leadership la 360 de grade (folosind instrumentul online de analiză a eficacității leadership-ului) în care a primit feedback formalizat de la subordonații direcți, colegi și șef. Îndrumătorii au lucrat apoi cu participanții în sesiuni de coaching, sprijinind învățarea din program,

oferind feedback și observații cu privire la participarea individului la sesiuni plenare și alte sesiuni, și printr-o sesiune confidențială de coaching unu-la-unu, oferind feedback asupra datelor din chestionarul de diagnoză în materie de leadership. Acest lucru a oferit baza pentru dezvoltarea și revizuirea ulterioară a unui plan de acțiune.

Activitatea în grupuri mici și coaching-ul individual, activitatea în sesiuni plenare și aplicarea inter-modulară a învățării la locul de muncă, toate au fost combinate pentru a oferi o experiență de dezvoltare foarte intensă. După cum s-a menționat mai sus, deși adesea a durat ceva timp pentru ca participanții să proceseze pe deplin învățarea, rezultatul a fost o învățare la un nivel mai profund care s-a susținut în timp.

Modulul final s-a concentrat pe auto-gestionare și reziliență și pe prezentarea rezultatelor proiectelor lor unui grup extern de experți.

De-a lungul anilor, la nivel de sistem, s-a dezvoltat o rețea de înalți oficiali care împărtășeau aceeași experiență de dezvoltare și care, acum, aveau un model comun pentru abordarea provocărilor în materie de leadership.

Programul a fost desfășurat de o combinație de experți interni și externi în leadership, inclusiv cu contribuții din partea Kennedy School. Compania Olivier Mythodrama a fost, de asemenea, angajată să folosească teatrul pentru a sprijini dezvoltarea leadership-ului. Sunt desemnați doi îndrumători, care oferă sesiuni individuale de coaching, dar participă și la program pentru a observa participanții, iar acest feedback este aplicat pe parcursul sesiunilor de coaching.

Costuri

Toate modulele sunt rezidențiale, inclusiv un modul în afara Irlandei (de obicei Marea Britanie sau SUA/Harvard). Costurile programului sunt de 7 700 € per participant, plătiți de organizația angajatoare. În general, taxele din program au acoperit costul de organizare.

Evaluare

Evaluarea a fost realizată de participanți la sfârșitul programului, iar impactul schimbărilor făcute ca urmare a activității lor în ceea ce privește provocările în materie de leadership a fost, de asemenea, evaluat de către organizația angajatoare. Secretarii permanenți au fost contactați pentru a analiza modificările observate. Planul de acțiune convenit cu îndrumătorii a fost revizuit.

Anexa 3. Rezumatul concluziilor interviurilor

Echipa Băncii a realizat o serie de treizeci și nouă de interviuri structurate unu-la-unu cu funcționari publici din întreaga administrație publică centrală pentru a obține informații despre provocările și prioritățile legate de Î&D în funcția publică de nivel superior. În general, principalele obiective ale interviurilor au vizat identificarea diferitelor profiluri și dimensiuni ale activității ÎFP în administrația publică; a provocărilor specifice posturilor ÎFP și a lacunelor în materie de competențe aferente; a constrângerilor din administrația publică, dar și a elementelor care le permit ÎFP să dezvolte, consolideze, mențină și aplice competențele necesare și să își îndeplinească rolurile respective; precum și a dinamicii raporturilor cu conducerea politică, personalul subordonat și alte părți interesate (de exemplu, cetățeni). Interviurile au fost realizate în perioada august – octombrie 2024, prin aplicarea a cinci protocoale structurate, pentru a face diferența între (i) conducerea politică, (ii) manageri, (iii) personal tehnic, (iv) înalți funcționari publici, (v) personalul din cadrul INA. Participanții la interviuri proveneau din paisprezece instituții din administrația publică centrală și de la toate nivelurile de vechime în funcția publică, după cum urmează:

- **Decidenți politici:** opt interviuri.
- **Înalți funcționari publici:** unsprezece interviuri.
- **Directorii generali și adjuncți:** trei interviuri.
- **Funcționari publici de conducere (cu excepția directorilor generali):** opt interviuri.
- **Funcționari publici de nivel tehnic:** nouă interviuri.

Interviurile cu ÎFP au evidențiat că aceștia recunosc importanța Î&D și resimt nevoia de învățare continuă și de oportunități suplimentare de Î&D. În primul rând, având în vedere modificările legale frecvente și eforturile de reformă, intervievații au subliniat necesitatea actualizărilor regulate ale cunoștințelor prin scurte „sesiuni de reîmprospătare” cel puțin o dată la 2-4 ani. În al doilea rând, aceștia au subliniat și utilitatea oportunităților structurate de relaționare și schimb de experiență între ÎFP din diferite instituții, precum și cu colegii din alte țări. În al treilea rând, în ceea ce privește domeniile de dezvoltare ulterioară, mulți au indicat abilitățile de leadership și cele „netehnice”, cum ar fi consolidarea echipei și comunicarea, alături de cunoștințe mai „tehnice”, cum ar fi cele legate de legislație, management financiar și digitalizare.

Toți cei intervievați¹¹⁶ au subliniat că ÎFP îndeplinesc roluri complexe care necesită un set complex de competențe – printre competențele generale, cele legate de leadership și management au reieșit ca priorități principale. Chiar și respondenții care au considerat competențele de leadership ca fiind specifice decidenților politici au recunoscut că ÎFP trebuie să fie capabili să ia decizii strategice, să coordoneze și să motiveze echipele și să depășească rezistența la schimbare, toate în timp ce gestionează cerințe contradictorii și mențin stabilitatea administrativă. Acest lucru presupune nu numai o comunicare eficientă, ci și medierea și gestionarea conflictelor în mod constructiv și reconcilierea mandatelor politice cu

¹¹⁶ Au fost realizate treizeci și nouă de interviuri cu ÎFP, funcționari publici de conducere și de nivel tehnic, precum și cu decidenți politici.

constrângerile administrative. Viziunea strategică, gândirea analitică și capacitatea de a sintetiza informații complexe au fost, de asemenea, menționate ca fiind importante pentru ÎFP.

În timp ce abilitățile tehnice, juridice și financiare au fost identificate drept fundamentale, intervievații au subliniat și importanța abilităților netehnice, a căror consolidare, în opinia unora, a fost relativ neglijată. Competențele tehnice au inclus o înțelegere aprofundată a principiilor și instrumentelor juridice și financiare. Competențele interpersonale și relaționale, inclusiv comunicarea cu părțile interesate interne și externe, dar și negocierea și empatia au fost, de asemenea, considerate importante de majoritatea intervievaților. Inteligența emoțională și adaptabilitatea au fost, la rândul lor, identificate de unii intervievați ca fiind necesare pentru a permite ÎFP să stimuleze dinamica pozitivă a echipei, să gestioneze stresul și să răspundă la circumstanțe în schimbare rapidă.

Competențele orientate spre exterior și viitor au fost, de asemenea, subliniate de mulți respondenți ca fiind vitale. Competențele digitale au fost discutate din perspectiva domeniului lor de aplicare dar, în versiunea lor mai avansată, ele au inclus o înțelegere a modului în care procesele de digitalizare pot ajuta la eficientizarea fluxurilor de lucru, reducerea birocrăției și creșterea eficienței în furnizarea serviciilor publice. Și, deși opiniile au fost împărțite cu privire la cât de multă specializare sectorială este necesară, unii respondenți au subliniat valoarea pe care pe care ÎFP o pot genera prin implicarea lor în discuții la nivel internațional și european și cu privire la cele mai bune practici în domeniile lor și în reforma administrativă în general. În acest scop, cunoașterea limbilor străine și înțelegerea structurilor de guvernare europene și globale au fost considerate necesare pentru rolurile care presupun cooperare transfrontalieră și alinierea la standardele internaționale.

În ceea ce privește abordările în materie de formare, răspunsurile la interviuri au subliniat importanța metodelor de predare practice și interactive. Acestea ar include studii de caz, simulări și exerciții cu jocuri de rol pentru a permite participanților să aplice cunoștințele teoretice la provocări administrative concrete. S-a sugerat ca instruirea să fie realizată de practicieni cu experiență bogată pe teren pentru a asigura relevanța și aplicabilitatea conținutului. În plus, respondenții au subliniat necesitatea actualizărilor periodice în ceea ce privește modificările legislative, dar și a unor cursuri specializate și de scurtă durată în domenii emergente, cum ar fi guvernarea digitală și gestionarea crizelor, pentru a menține și îmbunătăți competența profesională. Oportunitățile de networking, schimburile între instituții și colaborările internaționale au fost, de asemenea, văzute ca modalități-cheie pentru învățare și dezvoltare profesională.

Anexa 4. Descriere detaliată a procesului de elaborare a unei viziuni și a unei foi de parcurs pentru dezvoltarea corpului funcționarilor publici de nivel superior din România

În noiembrie 2024, echipele Băncii și ANFP au organizat trei ateliere pentru a dezvolta o viziune comună și o foaie de parcurs pentru viitoarele politici și programe de Î&D pentru funcția publică de nivel superior. Fiecare atelier a durat până la cinci ore și a înregistrat douăzeci până la treizeci de participanți, care au inclus ÎFP, funcționari publici de conducere, experți în resurse umane din sectorul privat, membri ai mediului academic și din sectorul ONG-urilor. Fiecare dintre cele trei ateliere a atins un obiectiv specific, după cum urmează:

- Primul atelier, desfășurat în data de 7 noiembrie 2024, s-a axat pe descrierea profilurilor ÎFP, ancorate în nevoile actuale și viitoare ale administrației publice.
- Al doilea atelier, desfășurat în data de 15 noiembrie 2024, s-a axat pe identificarea și validarea competențelor-cheie corespunzătoare acestor profiluri.
- Al treilea atelier, desfășurat în data de 22 noiembrie 2024, s-a axat pe definirea arhitecturii unui PDE care ar putea sprijini dezvoltarea competențelor identificate.

Metodologia și procesele aplicate la fiecare atelier sunt detaliate mai jos.

Atelierele au generat contribuții analitice care au fost utilizate la proiectarea programului de dezvoltare executivă propus în acest raport. Au fost obținute următoarele rezultate:

- Zece profiluri sau fațete ale vieții profesionale a ÎFP, fiecare cu o scurtă descriere.** Generate pe baza activităților identificate de participanți, aceste profiluri sunt considerate reprezentative pentru viața profesională a ÎFP, chiar dacă relevanța lor poate varia în funcție de domeniul de activitate și/sau de instituția specifică din care fac parte. Acestea sunt prezentate integral în Anexa 5.
- Competențele asociate fiecărui profil, detaliate la nivel de abilități, cunoștințe și atitudini.** Împreună, cele 10 profiluri totalizează 92 de abilități, 35 de domenii de cunoștințe și 32 de atitudini. Competențele identificate în cadrul acestor ateliere se aliniază cadrului de competențe generale aplicabil funcționarilor publici din România.
- O prioritizare a metodelor de formare preferate** în raport cu competențele identificate și contextul profesional al ÎFP.
- Linii directoare pentru construirea unei comunități de ÎFP.** Recunoscând colaborarea dintre funcționarii publici de nivel superior ca factor-cheie al cooperării interinstituționale și al transferului de cunoștințe, au fost validate următoarele:
 - Utilitatea unui hub online, a unei rețele sociale prin care membrii își pot accesa reciproc profilurile.
 - Oportunitatea desfășurării unor activități menite să consolideze coeziunea comunității, cum ar fi întâlniri periodice, hackathoane (maratoane de elaborare) de politici sau sesiuni de consolidare a echipei.
 - Introducerea unor mecanisme de recompensare pentru a susține un sistem bazat pe reputație în cadrul corpului funcționarilor publici de nivel superior.

(v) **Principiile generale ale arhitecturii programului de formare.** Pe baza competențelor asociate profilului ÎFP și a metodelor de formare identificate, următoarele aspecte au fost observate și validate cu participanții la sesiunile plenare:

- Necesitatea unui program de formare axat pe aplicații practice, evidențiată atât de dominația clară a abilităților la nivelul competențelor, cât și de metodele de formare preferate.
- Necesitatea unui program extrem de interactiv, care să presupună fie interacțiunea cu experți recunoscuți la nivel internațional care își împărtășesc experiența, fie prin colaborare directă între funcționarii publici de nivel superior și cu supervizorii proiectelor de colaborare.
- Accentul pe relevanța profesională a programului, pentru a conecta programul de formare cu experiența existentă și activitățile tipice ale ÎFP, prin discutarea unor studii de caz reale, încurajarea învățării mutuale și recunoașterea relevanței mentoratului.

În consecință, participanții au testat și validat, pe parcursul discuțiilor plenare, posibilitatea structurării programului pe baza profilurilor identificate. Această opțiune ar implica faptul că

- Programul poate fi structurat pe module de formare puternic ancorate în specificul fiecărui profil (modulele pot varia ca durată).
- Pentru fiecare modul, o echipă interdisciplinară de formatori definește și supervisează o experiență de învățare strâns axată pe studiile de caz asociate profilului respectiv, combinând elemente interactive (cum ar fi ateliere de învățare mutuală, studii de caz, proiecte de echipă și sesiuni de lucru) centrate pe dezvoltarea abilităților și atitudinilor, cu metode de predare mai tradiționale care vizează transferul de cunoștințe (cum ar fi cursurile online sau în persoană).
- O posibilă abordare de tipul „mix & match”: Unele module ar putea fi considerate de bază (esențiale), în timp ce altele ar putea fi opționale, permițând funcționarilor publici de nivel superior să aleagă în funcție de nevoile lor de învățare.
- Participanții la formare ar putea juca un rol important în identificarea studiilor de caz care să formeze experiența practică, oferind exemple din propria lor activitate. În plus, programul ar putea elabora un repertoriu de studii de caz, iar cele mai relevante cazuri să fie discutate în sesiunile din anii următori.

Primul atelier, 7 noiembrie 2024

Atelierul desfășurat pe 7 noiembrie a inclus o serie de sesiuni de lucru, atât pe grupuri, cât și în plen, cu următoarele obiective specifice:

- Surprinderea percepțiilor participanților cu privire la rolul, competențele, traiectoria carierei, motivația, impactul organizațional și societal al ÎFP, printre altele.
- Cartografierea activităților actuale ale ÎFP, acoperind atât sarcinile intra-, cât și extra-organizaționale și abordând atât dimensiunea managerial-administrativă, cât și cea de leadership. Scopul a fost de a descrie, cât mai concret posibil, activitățile tipice ale ÎFP în toată varietatea lor.
- Analiza, în grupuri de lucru, a factorilor schimbării care ar putea, în viitor, să ducă la modificări ale activităților ÎFP. Setul de factori ai schimbării a fost elaborat în prealabil, pe baza diferitelor surse, și prezentat participanților la atelier sub formă de carduri. Setul include forțe exogene (de exemplu, impactul IA asupra societății, riscuri geopolitice, schimbări demografice etc.), dar și noi paradigme în

- administrația publică (de exemplu, guvernanta colaborativă, guvernare anticipativă etc.). Pe parcursul sesiunii, participanții au putut, de asemenea, să adauge noi factori care nu au fost incluși inițial în listă.
- Evidențierea profilurilor ÎFP, pe baza sesiunilor anterioare, care reflectă sintetic și sugestiv activitățile identificate de participanți ca fiind tipice pentru ÎFP. Aceste profiluri au fost grupate în funcție de natura lor. În esență, fiecare profil evidențiază un anumit „accent” în activitatea ÎFP, fără a sugera faptul că ele sunt complet separate sau distincte unul de celălalt.

Al doilea atelier, 15 noiembrie 2024

Pe parcursul celui de-al doilea atelier, grupurile de lucru și-au propus să valideze, să rafineze și să extindă lista de competențe asociate profilurilor ÎFP. Lista consolidată din Anexa 5 este rezultatul acestei sesiuni.

Acest atelier a folosit ca și punct de plecare setul de zece profiluri identificate în sesiunea anterioară. În plus, în pregătirea pentru acest al doilea eveniment, echipa de facilitare a asociat fiecărui profil o serie de competențe (abilități, cunoștințe și atitudini), valorificând diverse studii și consultări, inclusiv interviuri recente realizate de echipa Băncii Mondiale cu numeroase părți interesate (a se vedea Anexa 3). Cadrul de competențe generale pentru funcționarii publici a fost utilizat ca bază pentru discuții și ca referință pentru dezvoltarea competențelor mai specifice ale ÎFP.

Al treilea atelier, 22 noiembrie 2024

Atelierul desfășurat pe 22 noiembrie a inclus o sesiune de lucru pe grupuri, la care s-a adăugat prezentarea rezultatelor, urmată de o sesiune plenară de discuții. Atelierul a avut ca scop atingerea următoarelor obiective:

- Analiza și evaluarea relevanței unui set de metode de formare.
- Analiza posibilelor componente ale arhitecturii programului de formare și învățare dedicat ÎFP.
- Identificarea măsurilor și elementelor-cheie care ar putea servi drept bază pentru construirea unei comunități a ÎFP cu obiective legate de formare.

În sprijinul acestor obiective, evenimentul a urmat pașii de mai jos:

- Prezentarea rezultatelor atelierelor anterioare: cele zece profiluri ale ÎFP și competențele asociate fiecăruia, pentru a servi drept punct de referință în discuțiile privind nevoile și metodele de formare.
- Prezentarea diferitelor programe de formare și dezvoltare pentru funcționarii publici de nivel superior inspirate din experiențe internaționale.
- Analiza, în grupuri de lucru, a diferitelor metode de formare care ar putea face parte dintr-un viitor program de formare pentru ÎFP și identificarea celor pe care participanții le consideră cele mai eficiente pentru dobândirea competențelor identificate anterior. Setul de metode de instruire a fost pregătit în prealabil pe baza mai multor surse, prezentat la începutul sesiunii de lucru și îmbogățit sau rafinat de grupurile de lucru pe parcursul atelierului.
- Explorarea, în discuții plenare și pe baza exemplelor din practica internațională, a potențialelor activități care ar putea fi implementate pentru a construi o comunitate de ÎFP în România.

- Implicarea participanților în explorarea diferitelor opțiuni de organizare a unui program-pilot de formare pentru ÎFP, inclusiv durata modulului, structura, conținutul, specificitatea acestuia și expertiza formatorilor.

Anexa 5. Profilurile detaliate ale ÎFP și competențele necesare identificate în cadrul atelierelor prospective

I. Antreprenor de politici

Coordonează schimbarea sistemică prin transpunerea viziunii în acțiune, mobilizarea actorilor-cheie și asigurarea asumării răspunderii privind generarea de rezultate

Abilitate: *Articularea propunerilor de politici cu impact transformator*

Abilitate: *Coordonarea evaluării fezabilității tehnice a unei politici publice*

Cunoștințe: *Principii și mecanisme ale tehnicilor de evaluare a impactului (ex-ante și ex-post) asupra grupurilor afectate*

Abilitate: *Cartografierea actorilor-cheie/susținătorilor principali*

Abilitate: *Coordonarea procesului decizional pe bază de date (de exemplu, analiza literaturii, dialog cu experții)*

Abilitate: *Implicarea factorilor de decizie în proces prin coordonarea proceselor de negociere*

Atitudine: *Comunicare continuă, deschisă și consecventă cu partenerii*

Atitudine: *Orientare spre consens*

Atitudine: *Disponibilitatea de a negocia*

Atitudine: *Diplomație în relații*

Atitudine: *Conștientizarea schimbării*

Cunoștințe: *Facilitarea dialogului și mediere*

Cunoștințe: *Analiză multi-criteriu*

Abilitate: *Cartografierea tendințelor globale*

Abilitate: *Prioritizarea inițiativelor de politică*

Abilitate: *Atribuirea de sarcini departamentelor corespunzătoare din instituție*

Abilitate: *Învățare în domenii noi*

II. Catalizator de strategii

Coordonează planificarea strategică și politicile strategice și permite organizarea programului, de la concept până la implementare, asigurând colaborare și asumarea răspunderii

Abilitate: *Stabilirea termenilor de referință ai documentului strategic*

Abilitate: *Coordonarea procesului de descriere a stării actuale a domeniului pe baza dovezilor existente*

Abilitate: *Coordonarea procesului de implicare sistematică a părților interesate în explorarea direcțiilor de transformare a sistemului*

Atitudine: *Angajamentul față de procese participative transparente*

Abilitate: *Mobilizarea experților pentru consolidarea documentelor strategice și a propunerilor legislative*

Abilitate: *Coordonarea negocierilor cu părțile interesate pentru a ajunge la un acord final*

Abilitate: *Ajustarea bugetului în limitele documentului strategic*

Abilitate: *Coordonarea implementării, monitorizării și evaluării politicilor*

Abilitate: *Capacitatea de a spune NU*

Abilitate: *Externalizarea activităților și asigurarea transferului de cunoștințe ca urmare a externalizării*

Organizarea proceselor interne

Abilitate: *Construirea de alianțe interinstituționale*

Abilitate: *Cooperarea actorilor relevanți, inclusiv a departamentelor afectate („coagulator”)*

Comunicare pentru aprobare

Cunoștințe: *Planificare strategică*

Cunoștințe: *tehnici de gândire anticipativă (tendințe, scenarii, viziune)*

Atitudine: *O bună atitudine personală față de timp – dincolo de tehnicile de management*

Atitudine: *Angajamentul față de binele comun*

III. Reformatorul instituțional

Coordonează eforturile de reformă instituțională pentru a stabili și susține o cultură orientată spre performanță în instituție, axată pe generarea de rezultate pentru cetățeni.

Cunoștințe: *Managementul schimbării*

Cunoștințe: *Management de proiect*

Abilitate: [dezvoltarea mecanismului pentru] *Evaluarea situației actuale*

Abilitate: *Identificarea „câștigurilor rapide”* (de exemplu, în 6 luni) și *atragera de aliați* pentru a le obține

Traducerea informațiilor în statistici, interpretare vizuală a datelor

Abilitate: *Accesarea memoriei instituționale*, învățarea din succesul sau eșecul reformelor anterioare

Atitudine: *Comunicare deschisă și curaj de a stabili colaborări bazate pe transparență*

Abilitate: *Articularea unei viziuni* pentru schimbarea instituțională și *corelarea indicatorilor de performanță*

Abilitate: *Definirea unei foi de parcurs*

Abilitate: *Identificarea domeniilor candidate pentru debirocratizare și digitalizare*

Cunoștințe: *informatizare și baze de date, transformarea digitală a proceselor instituționale*

Atitudine: *Responsabilitate și atenție în parcurgerea etapelor asociate procesului de reformă*

Atitudine: *Curiozitate* susținută de *expunerea la bune practici internaționale*

Abilitate: *Analiza costurilor tranziției* (anticiparea, identificarea actorilor afectați negativ) și *propunerea de modalități de atenuare a impactului negativ*

Abilitate: *Obținerea sprijinului* părților interesate-cheie pentru schimbare

Abilitate: *Comunicare clară la nivel strategic* a direcției de schimbare și a progreselor înregistrate

Atitudine: *Asumarea unui angajament puternic* față de succesul organizațional și *motivarea celorlalți să se implice în atingerea obiectivelor*

Cunoștințe: *branding și marketing* instituțional

Anticipare și răspuns constructiv la rezistența la schimbare

Abilitate: *Evitarea abordărilor conflictuale* și *menținerea unei comunicări pozitive*

Abilitate: *Managementul reputației*

Atitudine: *Poziționarea ca „jucător neutru” în arena politică*

IV. Explorator

Coordonează îmbunătățirea instituțională prin experimentare, tehnologii noi și proiecte-pilot

Atitudine: *Mentalitate proactivă*, orientată spre identificarea modalităților de îmbunătățire a eficienței instituționale

Atitudine: *Receptivitate* la bunele practici, noile tehnologii sau abordările existente pentru a răspunde nevoilor societale

Abilitate: *Participarea la comunități relevante de practică/rețele/forumuri* pentru a accesa cunoștințele existente și a obține îndrumări de la cei cu experiență relevantă

Abilitate: *Încurajarea și motivarea angajaților* și a altor părți interesate să contribuie la astfel de procese

Abilități: *comunicare persuasivă* (capacitatea de a crea imagini mentale care să traducă viziunea propusă și beneficiile anticipate), *atragerea de aliați* pentru diverse soluții/abordări

Abilitate: *Îmbunătățirea ideilor și testarea sprijinului* acestora (prin dialog cu părțile interesate relevante, experți sau consultări cu cetățenii)

Cunoștințe: *Instrumente și mecanisme adecvate* pentru lansarea de acțiuni-pilot (proiecte, grupuri de lucru, dar și abordări mai noi, cum ar fi laboratoare de inovare, proiecte de tipul *regulatory sandbox* testate în practica europeană)

Abilitate: Formularea clară a specificațiilor/cerințelor (de exemplu, atunci când solicitați/externalizați soluții de digitalizare)

Abilitate: *Integrarea învățării* din proiecte-pilot, inclusiv din eșecuri

Atitudine: Combinarea entuziasmului și inițiativei cu pragmatismul, simțul responsabilității și etica explorării

Atitudine: Curaj, îndrăzneală, perseverență în fața rezistenței la schimbare

Atitudine: rezistență la eșec, lipsă de atașament față de propriile idei

Cunoștințe: Tehnici de previziune, de exemplu sondarea tendințelor emergente, semnale slabe relevante pentru domeniu

Cunoștințe: metodologii și instrumente de proiectare colaborativă (de exemplu, *design thinking*)

Cunoștințe: managementul proceselor

Cunoștințe: metodologii de management de proiect, de exemplu metodologia „Agile” (foarte colaborativă și iterativă)

V. Diplomat

Reprezintă organizația în forurile naționale și internaționale, promovând interesele strategice și gestionând comunicările-cheie

Abilitate: [mecanism pentru] *cartografierea forurilor relevante* în care instituția este sau ar trebui să fie reprezentată

Capacitate: [mecanism pentru] comunicarea cu forurile relevante, inclusiv prin promovarea intereselor instituției, ale sectorului, ale țării pe ordinea de zi a acestor foruri

Abilitate: Comunicare strategică și persuasiune

Abilitate: Coordonarea procesului de redactare a *documentelor de poziție sau a discursurilor* și menținerea coerenței comunicării

Abilitate: Identificarea punctelor de dezacord și *negocierea* cu părțile interesate-cheie

Capacitate: [mecanism pentru] Coordonarea procesului de *monitorizare și raportare cu privire la stadiul implementării recomandărilor* internaționale

Atitudine: *Abordare respectuoasă și diplomatică* în toate interacțiunile, punând accentul pe tact, răbdare și discreție, în special în negocierile sensibile

Abilitate: *Pregătirea* negocierilor (de ex., pe ordonanțe, cu sindicatele, în situații de criză) – identificarea susținătorilor în procesul de negociere, documentarea și analiza profilurilor altor participanți la negociere, adaptabilitate în poziționare/discurs

Cunoștințe: tehnici de negociere

Atitudine: *Deschidere către diversitate* (de opinii, credințe, idei), inclusiv dimensiuni interculturale și multiculturale

Cunoștințe: Înțelegerea *modului în care funcționează* instituțiile internaționale

Cunoștințe: Politicile și prioritățile României

Atitudine: Dorința de învățare continuă

Atitudine: Adaptare continuă la noile evoluții și cerințe

VI. Turn de control

Asigură eficiența instituțională și rentabilitatea operațiunilor prin menținerea ordinii, optimizarea resurselor, asigurarea respectării concluziilor controalelor interne și alinierea la obiectivele strategice

Abilitate: *Coordonarea managementului programelor*

Cunoștințe: *standardele și procedurile sistemului de SCIM*

Cunoștințe: *principiile de monitorizare și evaluare a programelor*

Cunoștințe: *o înțelegere aprofundată a programelor instituției*

Abilitate: *Asigurarea disponibilității resurselor necesare și a setului de abilități potrivite pentru a obține succesul programelor*

Abilitate: *Gestionarea conflictelor, inclusiv luarea de decizii pentru a debloca situații dificile sau conflictuale*

Abilitate: *[dezvoltarea mecanismelor pentru] Programe de monitorizare*

Abilitate: *[dezvoltarea mecanismelor pentru] Evaluarea regulată a programelor*

Abilitate: *Mobilizarea consiliilor consultative pentru corecțiile ciclului de viață*

Cunoștințe: *Înțelegerea structurilor subordonate și a responsabilităților acestora*

Atitudine: *Disponibilitatea de a negocia*

Managementul auditului intern și al controlului financiar intern

Abilitate: *Managementul personalului*

Abilitate: *Coordonarea compartimentelor cu interese diferite*

Abilitate: *Alocarea de sarcini departamentelor relevante*

VII. Vistier

Gestionează planificarea și execuția bugetară, asigurând alocarea eficientă a resurselor, menținând în același timp disciplina fiscală

Cunoștințe: Înțelegerea principiilor finanțelor publice, ciclurilor de planificare bugetară, politicilor fiscale și metodelor de alocare a resurselor

Cunoștințe: regulile de bugetare a programelor

Cunoștințe: legislația privind finanțele publice (de ex., Legea nr. 500/2002 privind finanțelor publice, Legea nr. 296/2003)

Cunoștințe: Analiză bugetară

Abilitate: *Analiza rapoartelor financiare anuale*

Abilitate: [Mecanism pentru] *Monitorizarea execuției bugetare*

Abilitate: [Mecanism pentru] *Justificarea planificării sau corectării bugetului obișnuit*

Abilitate: *Planificarea și replanificarea bugetară* în funcție de indicatori și ținte

Abilități: *Negocierea bugetului* cu Ministerul Finanțelor Publice

Abilitate: [Mecanism pentru] *Dialog cu actorii-cheie* privind (re)planificarea sau rectificarea bugetului

Capacitate: *comunicarea către decidentul politic* a principalelor nevoi de corecții bugetare

Atitudine: Angajament față de *buna administrare a resurselor publice*

Cunoștințe: tehnici de analiză cost-beneficiu (în special pentru ministere/instituții cu investiții)

Cunoștințe: Principiile evaluării impactului

VIII. Lider de echipă

Asigură că structurile din cadrul organizației colaborează, au resurse necesare și sunt responsabilizate pentru atingerea de rezultate pentru cetățeni.

Abilitate: [mecanism pentru] *Evaluarea și managementul performanței*

Abilitate: [mecanism pentru] Formarea *managerilor* în managementul resurselor umane (criterii de recrutare, transferuri, concedii etc.)

Abilitate: Alocarea de sarcini specialiștilor și departamentelor specializate, sincronizarea fluxurilor de lucru, stabilirea ritmului optim al activităților

Abilități: *formarea și facilitarea diferitelor echipe intra- și inter-departamentale*

Abilitate: *Comunicare internă inspirațională* cu privire la prioritățile instituției și direcțiile de dezvoltare

Atitudine: Afișarea unui *angajament puternic față de succesul organizațional* și inspirarea celorlalți să se angajeze să atingă obiectivele și să obțină rezultate vizibile și durabile

Capacitate: *Laude și recompense pentru performanță ridicată*, inițiativă și, în general, motivare și încurajare a eforturilor echipei

Abilitate: Ajută angajații să vadă cum *munca lor contribuie la succesul organizației* sau la binele public

Capacitate: Adaptabilitate/poziție constructivă în situații în care există rezistență/reticență din partea echipei

Atitudine: *Respect față de interlocutor* și opiniile primite

Abilități: *medierea conflictelor*; susținerea principiilor etice în circumstanțe dificile

Cunoștințe: familiarizare cu *spiritul și cultura organizației*, cu regulile nescrise care influențează luarea deciziilor și comportamentul la nivel intra-organizațional

Cunoștințe: cunoașterea expertizei și profilurilor membrilor echipei, a nivelului lor de performanță, a punctelor forte și a punctelor slabe

Cunoștințe: comunicare persuasivă adecvată contextului și tehnici de ascultare activă

Cunoștințe: *teoria gestionării conflictelor*

Cunoștințe: Managementul timpului și al resurselor

Atitudine: respect pentru echilibrul dintre viața profesională și cea privată

IX. Mediator

Anticipează, previne și reduce riscurile pentru instituție și gestionează situațiile urgente și complexe oferind răspunsuri și soluții coordonate

Abilitate: *Identificarea provocării care necesită un răspuns urgent*

Abilitate: *Implicarea experților potriviți în consultare*

Abilitate: *Prioritizare în crize simultane*

Abilitate: *Crearea și supravegherea echipelor grupului de acțiune*

Abilitate: *Mobilizarea resurselor și oferirea de sprijin în abordarea situațiilor de criză*

Abilitate: *Consultări cu părțile interesate relevante*

Abilitate: *Comunicare clară a provocărilor și soluțiilor*

Abilitate: *Identificarea și medierea conflictelor*

Atitudine: *Deschidere către informații și dovezi*

Cunoștințe: *teoria gestionării conflictelor*

Abilitate: *Negociere*

Cunoștințe: *management anticipativ pentru a prezice/preveni crizele viitoare*

Atitudine: *responsabilitate comună și atitudine constructivă în fața eșecului*

X. Consilier

Analizează și aprobă actele normative, asigurând conformitatea cu standardele legale, tehnice și financiare.

Abilitate: *Gândire critică* cu privire la avantajele și dezavantajele actului legislativ în raport cu legislația

Abilitate: Stabilirea unui mecanism procedural, inclusiv pentru procesul de aprobare

Abilitate: Împuternicirea departamentelor (de ex., juridic, tehnic) pentru a putea răspunde nevoilor de aprobare

Abilitate: Coordonarea colaborării interdepartamentale

Abilitate: Evaluarea materialelor provenind de la diferitele departamente

Capacitate: Mobilizarea *expertizei suplimentare* (consilii consultative, experți etc.) atunci când este necesar

Atitudine: *Angajamentul față de interesul public*, astfel încât întreaga legislație să servească binelui public și să fie aliniată la obiectivele instituționale și de politică națională

Cunoștințe: juridice, tehnice și financiare

Abilitate: Utilizarea instrumentelor de inteligență artificială cu o bună înțelegere a limitărilor

Atitudine: Etică instituțională

Atitudine: Asumarea riscurilor

Abilitate: Analiza implicațiilor actelor de reglementare și asigurarea conformității