

**Strategia de formare profesională continuă a
prefecților și subprefecților
Secțiunea a-II-a**

ANEXE

Lista Anexelor

CUPRINS

1	<i>Anexa 1: PLAN DE ACȚIUNI (Anul I-III)</i>	3
2	<i>Anexa 2 Descrierea măsurilor și intervențiilor strategice</i>	9
2.1	Măsura 1: Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare - ediție pilot	9
2.2	Măsura 2 Dezvoltarea de module în format mixt (blended)	10
2.3	Măsura 3 Dezvoltarea unor cooperări internaționale cu alte instituții de formare în administrația publică, cu includerea unor schimburi de experiență atât la nivelul organizării programelor de formare, cât și a participanților	11
2.4	Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă	12
2.5	Măsura 5 Facilitarea dezvoltării de competențe personale generale ale grupului țintă și a tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare	13
3	<i>Anexa 3 Programele de formare detaliate pe măsuri</i>	15
3.1	Măsura 1 Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare	15
3.2	Măsura 2 : Dezvoltarea de module in format mixt (blended)	18
3.3	Măsura 5 : Facilitarea dezvoltării de competentele personale generale ale grupului tinta și a tuturor persoanelor implicate in managementul proceselor de învățare	20
4	<i>Anexa 4. Raportul de analiză a nevoilor de formare</i>	21
4.1	Metodologia de analiză a nevoilor de formare	21
4.2	Etapele, activitățile și instrumentele ANF	22
4.3	Constatări și concluzii privind nevoile de formare	24
5	<i>Anexa 5. Cadrul competențelor prefectilor și subprefecților</i>	31
6	<i>Anexa 6: Analiza tendințelor și modelelor de formare din alte țări</i>	34

Strategia de formare continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

1 ANEXA 1: PLAN DE ACȚIUNI (ANUL I-III)

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
Anul 1						
1-1-1	Implementarea programului de formare pilot integrat - Măsura 1	ANFP	DGICIP	Anul 1 ² (29.05.2013)	Anul 1 (31.10.2013)	Programul de formare pilot integrat implementat ✓ 85 absolvenți ai programului de formare pilot integrat ✓ Rata de prezență la cursuri: 80%
Anul 2						
2-0-1	Actualizarea analizei nevoilor de instruire și detalierea planificării pentru anul următor (inclusiv planul anual actualizat de formare)	ANFP	DGICIP	Anul 2 ³ (Ianuarie 2014)	Anul 2 (Ianuarie 2014)	Nevoi și priorități de formare actualizate
2-2-2	Dezvoltarea și implementarea de programe de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților - 5 module de curs individuale în fiecare an (blended) - Măsura 2	ANFP	DGICIP	Anul 2	Anul 2	Programe de formare de tip blended 5 module de curs noi individualizate și implementate

¹ Numărul crt de tip - numărul anului de implementare- numărul măsurii- numărul de ordine al activității din anul respectiv

² Anul 1 al Strategiei se consideră anul 2013 cu toate că este incomplet pentru ca următorii ani să coincidă cu anul calendaristic, aspect important din punct de vedere al coerenței cu bugetele instituționale și evaluarea anuală a performanțelor

³ Analiza poate fi demarată la sfârșitul anului 1

Strategia de formare continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
2-2-3	Elaborarea și implementarea programului de formare Leadership si Management cu o durată de 2 ani - Măsura 2	ANFP	DGICIP	Anul 2	Anul 3	Un program de formare Leadership și Management implementat la 2 ani
2-3-4	Identificarea de posibilități de participare la stagii, conferințe, mese rotunde, participare la cursuri ale altor școli de administrație în anii 2-7 de implementare a strategiei - Măsura 3	ANFP		Anul 2	Anul 2	Un acord/protocol pe an
2-3-5	Organizarea unui eveniment internațional /conferință internațională Facilitarea participării prefectilor și subprefecților la conferințe internaționale sau participare la evenimente de formare in străinătate - Măsura 3	ANFP		Anul 2	Anul 2	O conferință/un eveniment organizat Minimum 10 participanți/an la eveniment internaționale
2-4-6	Crearea/selecția unui corp de formatori cu competențe specifice - Măsura 4	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 2	Anul 2	Grup de formatori selectați
2-4-7	Organizarea unei sesiuni anuale de formare de formatori pentru formatori, inclusiv foști prefecti/ funcționari publici care ar vrea sa devina formatori - Măsura 4;	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 2	Anul 2	O sesiune de formare de formatori/an
2-5-8	Elaborarea și implementarea unui	ANFP		Anul 2	Anul 2	Pachet de 3 cursuri elaborate

Strategia de formare continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
	pachet de 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional pentru grupul țintă - Măsura 5;					3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional implementate pentru grupul țintă
2-5-9	Organizarea unui curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei - Măsura 5;	ANFP	DGICIP, Asociația prefectilor și subprefecților	Anul 2	Anul 2	Un curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei implementat
2-5-10	Organizarea unui workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei- Măsura 5	ANFP	DGICIP	Anul 2	Anul 2	Un workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei organizat
Anul 3						
3-0-1	Actualizarea analizei nevoilor de instruire și detalierea planificării pentru anul următor (inclusiv planul anual actualizat de formare)	ANFP	DGICIP	Anul 3 ⁴ (Ianuarie 2015)	Anul 3 (Ianuarie 2015)	Nevoi și priorități de formare actualizate
3-0-2	Evaluarea anuală a formatorilor	ANFP		Anul 3 ⁵ (Ianuarie 2015)	Anul 3 (Ianuarie 2015)	Raport de evaluare anuală a formatorilor
3-1-2	Adaptarea programului pilot (inclusiv module de e-learning) - Măsura 1	ANFP	DGICIP	Anul 3	Anul 3	Programul de formare integrat adaptat

4 Analiza poate fi demarată la sfârșitul anului 1

5 Analiza poate fi demarată la sfârșitul anului 1

Strategia de formare continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
3-1-3	Implementarea programului pilot - Măsura 1	ANFP	DGICIP	Anul 3	Anul 3	Programul de formare integrat organizat la 2 ani Rată de participare -50% din grupul țintă
3-2-4	Dezvoltarea și implementarea de programe de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților - 5 module de curs individuale în fiecare an (blended) - Măsura 2	ANFP	DGICIP	Anul 3	Anul 3	Programe de formare de tip blended 5 module de curs noi revizuite și implementate
3-2-5	Continuarea implementării programului de formare Leadership și Management cu o durată de 2 ani - Măsura 2	ANFP	DGICIP	Anul 3	Anul 3	Un program de formare Leadership și Management implementat la 2 ani
3-3-6	Identificarea de oportunități de participare la stagii, conferințe, mese rotunde, participare la cursuri ale altor școli de administrație în anii 2-7 de implementare a strategiei - Măsura 3	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 3	Anul 3	Un acord/protocol pe an
3-3-7	Organizarea unui eveniment internațional/conferință internațională Facilitarea participării prefectilor și subprefecților la conferințe internaționale sau participare la evenimente de formare in	ANFP	Asociația Prefecților și subprefecților	Anul 3	Anul 3	O conferință/un eveniment organizat Minimum 10 participanți/an la evenimente internaționale

Strategia de formare continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
	străinătate - Măsura 3					
3-4-8	Organizarea unei sesiuni anuale de formare de formatori pentru formatori, inclusiv foști prefecti/funcționari publici care ar vrea să devină formatori - Măsura 4;	ANFP	Asociația Prefecților și Subprefecților	Anul 3	Anul 3	0 sesiune de formare de formatori/an
3-5-9	Elaborarea/actualizarea și implementarea unui pachet de 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional pentru grupul țintă - Măsura 5;	ANFP		Anul 3	Anul 3	Pachet de 3 cursuri elaborate/actualizate 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional implementate pentru grupul țintă implementate
3-5-10	Organizarea unui curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei - Măsura 5;	ANFP	DGICIP, Asociația prefectilor și subprefecților	Anul 3	Anul 3	Un curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei implementat
3-5-11	Organizarea unui workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei- Măsura 5	ANFP	DGICIP	Anul 3	Anul 3	Un workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei organizat
3-0-12	Actualizarea analizei nevoilor de instruire și detaliera planificării pentru anul următor (inclusiv planul anual actualizat de formare)	ANFP	DGICIP	Anul 3 (Decembrie 2015)	Anul 4 (Ianuarie 2016)	Nevoi și priorități de formare actualizate

Strategia de formare continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

Nr crt ¹ .	Acțiunea	Instituție responsabilă	Alte instituții implicate (sprijin/consultare)	Data începerii	Termen de finalizare	Rezultate așteptate/ Indicatori de realizare
3-0-13	Pregătirea evaluării intermediară a strategiei de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților	ANFP	DGICIP, Asociația prefectilor și subprefecților	Anul 3 (Decembrie 2015)	Anul 4 (Iulie 2016)	Raport de Evaluare Intermediară

2 ANEXA 2 DESCRIEREA MĂSURILOR ȘI INTERVENȚIILOR STRATEGICE

2.1 Măsura 1: Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare - ediție pilot

1. Descriere:	<p><i>Detaliere:</i></p> <p>Acest program este o primă măsură care se va adresa nevoilor imediate de formare și va stabili cadrul general în baza căruia vor fi dezvoltate măsurile și acțiunile viitoare. Programul este compus din șase module care vor asigura satisfacerea nevoilor prioritare din toate ariile de responsabilitate.</p> <p>Modulele de formare și detaliile privind conținutul și modul de implementare sunt prezentate în Anexa 3.</p>																
2. Implementare:	Programul valorifică o oportunitate de finanțare prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, disponibilă în cursul anului 2013.																
3. Grupul țintă:	Prefecți, subprefecți																
4. Calendar:	<p><i><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></i></p> <table border="1" data-bbox="506 868 1742 1008"> <thead> <tr> <th data-bbox="506 868 658 954">Acțiunea</th> <th data-bbox="658 868 815 954">Anul I/II</th> <th data-bbox="815 868 972 954">Anul II/I</th> <th data-bbox="972 868 1128 954">Anul II/II</th> <th data-bbox="1128 868 1285 954">Anul III/IV</th> <th data-bbox="1285 868 1442 954">Anul IV/V</th> <th data-bbox="1442 868 1599 954">Anul V/VI</th> <th data-bbox="1599 868 1742 954">Anul VI/VII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="506 954 658 1008">1-1-1</td> <td data-bbox="658 954 815 1008" style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td data-bbox="815 954 972 1008"></td> <td data-bbox="972 954 1128 1008"></td> <td data-bbox="1128 954 1285 1008"></td> <td data-bbox="1285 954 1442 1008"></td> <td data-bbox="1442 954 1599 1008"></td> <td data-bbox="1599 954 1742 1008"></td> </tr> </tbody> </table>	Acțiunea	Anul I/II	Anul II/I	Anul II/II	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	1-1-1							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/I	Anul II/II	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII										
1-1-1																	
5. Responsabilități instituționale:	Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea acestei măsuri este ANFP în parteneriat cu DGICIP																
6. Implicații legislative:	Nu există implicații la nivel legislativ.																
7. Mențiuni:	De menționat că programul nu se suprapune peste programele anterioare de formare, fiind indicate nevoile avansate pentru o parte dintre participanți și recomandarea îmbinării studiilor de caz, a identificării de spețe cu fundamente care pun bazele formării pentru participanții de nivel de bază și /sau consolidează cunoștințele participanților care au mai beneficiat de cursuri pe această temă.																

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

2.2 Măsura 2 Dezvoltarea de module în format mixt (blended)

<p>1. Descriere:</p>	<p><i>Detaliere:</i></p> <p>Această măsură este ulterioară programului de formare integrat inițial și va demara în anul 2 al implementării strategiei, bazându-se pe tendințele internaționale în formare, dar și pe constrângerile în aplicarea metodelor clasice.</p> <p>Măsura presupune preluarea modulelor programului integrat și adaptarea lor la cursuri de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici, și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților. Prioritățile pentru fiecare participant vor rezulta din analiza anuală a nevoilor de formare, și din evaluarea performanțelor profesionale individuale, pe baza cărora se va elabora un plan de formare anuală a prefectilor și subprefecților.</p> <p>Modulul 5 „Leadership și Management” este reprojecțat și prezentat în Anexa 3, Măsura 2.</p>																								
<p>2. Implementare:</p>	<p>Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt:</p> <p>1-1-1 Dezvoltarea și implementarea de programe de formare de tip blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoile individuale ale participanților - 5 module de curs individuale în fiecare an (blended) -Măsura 2</p> <p>1-1-2 Elaborarea și implementarea programului de formare Leadership si Management cu o durată de 2 ani - Măsura 2</p>																								
<p>3. Grupul țintă:</p>	<p>Prefecți, subprefecți</p>																								
<p>4. Calendar:</p>	<p><i><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></i></p> <table border="1" data-bbox="517 959 1760 1161"> <thead> <tr> <th>Acțiunea</th> <th>Anul I/II</th> <th>Anul II/III</th> <th>Anul III/IV</th> <th>Anul IV/V</th> <th>Anul V/VI</th> <th>Anul VI/VII</th> <th>Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-1-1</td> <td></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> <tr> <td>1-1-2</td> <td></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> </tbody> </table>	Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																		
1-1-1																									
1-1-2																									
<p>5. Responsabilități instituționale:</p>	<p>Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP cu sprijinul DGICIP</p>																								
<p>6. Implicații legislative:</p>	<p>Nu există implicații la nivel legislativ.</p>																								

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

2.3 Măsura 3 Dezvoltarea unor cooperări internaționale cu alte instituții de formare în administrația publică, cu includerea unor schimburi de experiență atât la nivelul organizării programelor de formare, cât și a participanților

1. Descriere:	<p><i>Detaliiere:</i></p> <p>Măsura presupune facilitarea accesului la metode complementare metodelor primelor două măsuri. Fiecare participant trebuie să aibă cel puțin o oportunitate de schimb de experiență internațională pe parcursul implementării strategiei. Aceste schimburi vor include: stagii, conferințe, mese rotunde, participare la cursuri ale altor școli de administrație.</p>																															
2. Implementare:	<p>Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt:</p> <p>1-1-1 Identificarea de posibilități de participare la stagii, conferințe, mese rotunde, participare la cursuri ale altor școli de administrație în anii 2-7 de implementare a strategiei</p> <p>1-1-2 Organizarea unui eveniment /conferință internațional și facilitarea participării prefectilor și subprefecților la conferințe internaționale sau participare la evenimente de formare in străinătate</p>																															
3. Grupul țintă:	Prefecți, subprefecți																															
4. Calendar:	<p><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></p> <table border="1" data-bbox="517 863 1760 1066"> <thead> <tr> <th data-bbox="517 863 674 954">Acțiunea</th> <th data-bbox="674 863 831 954">Anul I/II</th> <th data-bbox="831 863 987 954">Anul II/III</th> <th data-bbox="987 863 1144 954">Anul III/IV</th> <th data-bbox="1144 863 1301 954">Anul IV/V</th> <th data-bbox="1301 863 1458 954">Anul V/VI</th> <th data-bbox="1458 863 1615 954">Anul VI/VII</th> <th data-bbox="1615 863 1760 954">Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="517 954 674 1010">1-1-1</td> <td data-bbox="674 954 831 1010"></td> <td data-bbox="831 954 987 1010"></td> <td data-bbox="987 954 1144 1010"></td> <td data-bbox="1144 954 1301 1010"></td> <td data-bbox="1301 954 1458 1010"></td> <td data-bbox="1458 954 1615 1010"></td> <td data-bbox="1615 954 1760 1010"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="517 1010 674 1066">1-1-2</td> <td data-bbox="674 1010 831 1066"></td> <td data-bbox="831 1010 987 1066"></td> <td data-bbox="987 1010 1144 1066"></td> <td data-bbox="1144 1010 1301 1066"></td> <td data-bbox="1301 1010 1458 1066"></td> <td data-bbox="1458 1010 1615 1066"></td> <td data-bbox="1615 1010 1760 1066"></td> </tr> </tbody> </table>								Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																									
1-1-1																																
1-1-2																																
5. Responsabilități instituționale:	Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP																															
6. Implicații legislative:	Nu există implicații la nivel legislativ.																															
7. Mențiuni:	Măsura se recomandă a fi inclusă în proiecte cu finanțare internațională, care facilitează astfel de metode de învățare și care asigură sursa de finanțare. Competiția pentru cele mai atractive oferte poate să stimuleze participarea și, implicit, eficacitatea învățării.																															

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

2.4 Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă

<p>1. Descriere:</p>	<p><i>Detaliere:</i> Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice va presupune:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Selecție pe criterii care acoperă atât cunoașterea mediului de lucru al prefectilor și subprefecților, cât și competențe de management al proceselor de învățare în contextul actual ✓ Testarea și utilizarea lor cu consecvență pentru asigurarea unui volum de activitate care să permită specializarea formatorilor și dedicarea lor formării în administrația publică 																								
<p>2. Implementare:</p>	<p>Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt:</p> <p>1-1-1 Crearea/selecția unui grup de formatori cu competențe specifice</p> <p>1-1-2 Organizarea unei sesiuni anuale de formare de formatori pentru formatori, inclusiv foști prefecti/ funcționari publici care ar vrea sa devina lectori</p>																								
<p>3. Grupul țintă:</p>	<p>Formatori inclusiv fosti prefecti/subPrefecți/funcționari publici care doresc să devină formatori</p>																								
<p>4. Calendar:</p>	<p><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></p> <table border="1" data-bbox="517 882 1760 1082"> <thead> <tr> <th>Acțiunea</th> <th>Anul I/II</th> <th>Anul II/III</th> <th>Anul III/IV</th> <th>Anul IV/V</th> <th>Anul V/VI</th> <th>Anul VI/VII</th> <th>Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-1-1</td> <td></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> <tr> <td>1-1-2</td> <td></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> </tbody> </table>	Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																		
1-1-1																									
1-1-2																									
<p>5. Responsabilități instituționale:</p>	<p>Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP cu sprijinul Asociației Prefecților și Subprefecților</p>																								
<p>6. Implicații legislative:</p>	<p>Nu există implicații la nivel legislativ.</p>																								

2.5 Măsura 5 Facilitarea dezvoltării de competențe personale generale ale grupului țintă și a tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare

<p>1. Descriere:</p>	<p><i>Detaliiere:</i></p> <p>Această măsură se adresează strict calității proceselor de învățare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ale fiecărui participant, plecând de la necesitatea introducerii auto învățării și gestionarii pe termen lung a propriei învățări ✓ ale tuturor persoanelor implicate în implementarea strategiei, care trebuie să dea dovada de deschidere la nou, creativitate, capacitate de continuă adaptarea la cerințe în schimbare <p>Măsura va include:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ un pachet de cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional adresat grupului țintă (Anexa 3, Măsura 5) ✓ un curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei, care va include cele mai noi și eficiente practici și metode din România și din alte țări, cu exerciții de preluare a elementelor relevante pentru acțiunile de implementare a strategiei. 																								
<p>2. Implementare:</p>	<p>Acțiunile prin care se va implementa măsura sunt:</p> <p>1-1-1 Elaborarea și implementarea unui pachet de 3 cursuri de învățare eficientă și dezvoltare personală în context profesional pentru grupul țintă;</p> <p>1-1-2 Organizarea unui curs anual de management al proceselor de învățare pentru personalul care contribuie la implementarea strategiei;</p> <p>1-1-3 Organizarea unui workshop pentru îmbunătățirea mecanismului de implementare a strategiei</p>																								
<p>3. Grupul țintă:</p>	<p>Prefecți, subprefecți, personal ANFP, MAI și Asociația Prefecților și subprefecților</p>																								
<p>4. Calendar:</p>	<p><începere, durată, finalizare, pentru fiecare acțiune în parte, cf. graficului de mai jos></p> <table border="1" data-bbox="515 1182 1760 1385"> <thead> <tr> <th>Acțiunea</th> <th>Anul I/II</th> <th>Anul II/III</th> <th>Anul III/IV</th> <th>Anul IV/V</th> <th>Anul V/VI</th> <th>Anul VI/VII</th> <th>Anul VII/VIII</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-1-1</td> <td></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> <tr> <td>1-1-2</td> <td></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> <td style="background-color: #d9e1f2;"></td> </tr> </tbody> </table>	Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII	1-1-1								1-1-2							
Acțiunea	Anul I/II	Anul II/III	Anul III/IV	Anul IV/V	Anul V/VI	Anul VI/VII	Anul VII/VIII																		
1-1-1																									
1-1-2																									

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

	1-1-3								
5. Responsabilități instituționale:	Instituția coordonatoare responsabilă pentru implementarea direcției de acțiune va fi ANFP cu sprijinul DGICIP și Asociația Prefecților și subprefecților								
6. Implicații legislative:	Nu există implicații la nivel de legislație.								

3 ANEXA 3 PROGRAMELE DE FORMARE DETALIATE PE MĂSURI

3.1 Măsura 1 Program de formare pilot integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare

Program de formare integrat: Imbunătățirea performanțelor prin dezvoltarea competențelor prefectilor și subPrefecților -ediția pilot
<p>Descriere generală</p> <p>Programul se compune din 6 module corespunzătoare principalelor atribuții și arii de responsabilitate, cu focalizare pe nevoile prioritare la nivelul anului 2013.</p> <p>Perioada de implementare: anul 2013</p> <p>Metode: clasice și un modul în sistem e-learning integrat în programul de formare.</p> <p>Durata: 3 zile/ modul</p> <p>Participanți: întregul grup țintă 86 de prefecti și subprefecți</p>
Modulul 1. Implementarea politicilor publice în teritoriu
<p>Conținut:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborarea și implementarea politicilor publice; ✓ Instrumente de identificare planificare, promovare, implementare, monitorizare și evaluare a politicilor, programelor și intervențiilor publice; ✓ Întocmirea și implementarea planurilor de acțiune.
Modulul 2 Asigurarea legalității în teritoriu
Conținut:

- ✓ Exercițarea controlului de legalitate. Atribuții, constrângeri, soluții;
- ✓ Aplicarea legislației în relația cu autoritățile publice locale;
- ✓ Modificări legislative în domeniul reconstituirii dreptului de proprietate;
- ✓ Aspecte cheie ale aplicării legislației în domeniile contencios administrativ, achiziții publice, aplicarea apostilei.

Modulul 3. Conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate

Conținut:

- ✓ Abordări privind descentralizarea, deconcentrarea, devoluți; aspecte privind implicațiile regionalizării;
- ✓ Calitatea serviciilor publice și orientarea către cetățeni;
- ✓ Instrumente de planificare, monitorizare și control a activităților, indicatori de performanță;
- ✓ Fundamentarea și revizuirea bugetelor.

Alte aspecte care pot fi incluse:

- ✓ Limitări ale atribuțiilor în conducerea și coordonarea serviciilor deconcentrate.
- ✓ Intervenția politicului - între imixțiune și buna guvernare;

Modul 4. Managementul situațiilor de criză

Conținut:

- ✓ Legislația specifică gestionării situațiilor de urgență și alte situații de criză/deosebite/specifice (cum ar fi adunări publice, evenimente sportive, etc);
- ✓ Managementul riscurilor situațiilor de urgență (identificare, evaluare risc, măsuri de prevenire, diminuare);
- ✓ Competențe manageriale aplicate în situații de criză: mobilizarea echipelor și a resurselor, luarea deciziilor sub presiune, controlul stresului, conducerea echipelor, comunicarea publică).

Modul 5. Îmbunătățirea relației cu cetățenii și promovarea dialogului social

Conținut:

- ✓ Reprezentarea instituțională în relațiile internaționale;
- ✓ Dezvoltarea parteneriatului social, crearea și conducerea rețelelor, stabilire de contacte, delegare de responsabilități;
- ✓ Abilități specifice unei culturi a parteneriatului: abilități de comunicare specifice, identificarea și împărtășirea opiniilor și a elementelor comune membrilor rețelei;
- ✓ Gestionarea eficace a solicitărilor și nemulțumirilor cetățenilor (petiții, audiențe, etc). Dezvoltarea unei atitudini asertive.

Modul 6. Management public modern - provocări și oportunități (modul în sistem e-learning)

Conținut:

- ✓ Noul Management Public, o nouă abordare în administrația publică modernă;
- ✓ Comunicarea instituțiilor publice în managementul public modern;
- ✓ Comunicare și relații publice;
- ✓ Management și Leadership;
- ✓ Guvernarea electronică;
- ✓ Comunicare și relații publice;
- ✓ Relațiile instituțiilor publice cu mass media;
- ✓ Parteneriatul Public Privat;
- ✓ Managementul Timpului.

Alte aspecte privind metodele de formare recomandate

- ✓ Având în vedere că nevoile participanților sunt atât la nivel de bază, cât și la nivel avansat, metodele vor include, cu prioritate, studii de caz, lucrul individual și în echipă, identificarea de soluții la problemele identificate.
- ✓ În toate aplicațiile formatorii vor evidenția competențele manageriale necesare îndeplinirii atribuțiilor în calitate de prefect, dar și modul în care conlucrează cu alți specialiști alte instituții.
- ✓ Materialele de formare vor include surse suficiente pentru asigurarea fundamentelor teoretice. Pe parcursul realizării aplicațiilor, formatorii vor indica și clarifica elementele teoretice relevante temei respective. cu resurse suplimentare privind fundamentele.

3.2 Măsura 2 : Dezvoltarea de module în format mixt (blended)

A. Program de formare de tip blended anual
<p>Conținut :</p> <p>Modulele din programului integrat adaptate la cursuri de formare de tip « blended » pe baza priorităților rezultate din analiza anuală a nevoilor revizuită în fiecare an și din evaluarea performanțelor individuale.</p>
Modulele 1 - 5 de specialitate din programul de formare integrat
<p>Aceste module vor fi organizate individual pentru grupuri mici separat pentru nivel de bază și avansați.</p> <p>Alocarea se va face în funcție de nevoile de formare revizuite la sfârșitul fiecărui an, în funcție de numărul de nou veniți în grup, modificări ale atribuțiilor, responsabilităților sarcinilor. Aceste cursuri vor fi transferate în sistem blended, adăugându-se și integrându-se modulului online.</p> <p>Se vor mai integra și alte metode cum ar fi: schimburi de experiență, stagii în instituții similare care vor fi identificate și facilitate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici.</p>
Modulul 6. Continua actualizare a cunoștințelor privind legislația -Modul online
<p>Modul online va fi organizat anual. Modulul va include sesiuni lunare lansate pe teme de actualitate a legislației relevante pentru atribuțiile grupului țintă.</p> <p>Sesiunile vor include cel puțin un pachet informativ privind modificarea, apariția elementelor de noutate și un forum de discuții pe un caz concret propus de formator sau spețe propuse de participanți.</p>

B. Program de formare în Leadership și management la 2 ani

Conținut : Abilități de lideri

Propunem o structură practică la nivel european de către John Addair - bazată pe principiul celor trei cercuri Sarcini, Individ, Echipa. Structura și conținutul pot fi adaptate și altor abordări din Leadership și Management

Abilitățile de lideri sunt abordate în 9 arii de responsabilitate ale managerului: definirea sarcinilor și obiectivelor, planificare, organizare, informare, comunicare, control, evaluare, motivare, exemplul personal.

Programul se va derula pe parcursul a doi ani și:

- ✓ Se va compune din 10 sesiuni clasice și 10 sesiuni de coaching, în fiecare din cei doi ani. Sesiunile clasice de câte 1 zi vor fi combinate cu coaching individual sau în grupuri mici de câte 2 (se poate avea în vedere și posibilitatea grupării cu costuri minime). Reluarea temelor în anul 2 se va face la un nivel avansat ;
- ✓ Va conține o testare inițială, una intermediară după un an și una finală la sfârșitul programului, pe baza cărora se vor identifica priorități individuale care vor fi integrate în obiectivele de învățare a grupurilor constituite;
- ✓ Grupuri mici 8 - 12 participanți, grupuri omogene în care au prioritate participanții mai tineri, cu mai puțină experiență de conducere.

3.3 Măsura 5 : Facilitarea dezvoltării de competențe personale generale ale grupului țintă și a tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare

A. Eficienta învățării și transferul în performanța
<p>Conținut</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ce este învățarea eficientă: noi abordări ale formării, dezvoltării, învățării; ✓ Stiluri de învățare ; ✓ Metode de învățare individuală și de grup ; ✓ Planificare învățării individuale, planuri de dezvoltare personală; ✓ Evaluarea efectelor învățării.
<p>Alte aspecte : curs de 1-2 zile, preferabil cu intervale de timp între cele trei zile în care participanții aplică cunoștințele și competențele dobândite</p>
B. Program Dezvoltare personală în contextul responsabilităților postului
<p>Conținut</p> <p>Un curs anual care poate conține unul sau mai multe din următoarele module :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modul : Comunicare interpersonală (2-3 zile) ; ✓ Modul : Abilități de comunicare în limba engleză (nivel baza, avansat); ✓ Modul : Abilități de utilizare computer (ECDL); ✓ Modul : Managementul timpului, Asertivitate, Creativitate, Abilități de analiză și sinteză (cursuri scurte de câte o zi pentru fiecare temă). <p>Un wokshop anual dedicat personalului implicat în managementul implementării strategiei cu obiectivul de a analiza stadiul, realizările, de a identifica acțiuni adecvate.</p>

4 ANEXA 4. RAPORTUL DE ANALIZĂ A NEVOILOR DE FORMARE

4.1 Metodologia de analiză a nevoilor de formare

Metodologia de analiză a nevoilor de formare (ANF) a prefectilor și subprefectilor a fost concepută astfel încât:

- Să acopere atribuțiile și ariile de responsabilitate stabilite prin lege pentru funcția prefectului/subprefectului;
- Să utilizeze informațiile disponibile în diferite documente anterioare;
- Să fie eficientă - și să nu supraîncarce părțile interesate, consultate prin consumarea timpului cu interviuri și chestionare ;
- Să realizeze cea mai bună combinație de elemente, din cel puțin trei categorii de surse;
 - Analiza documentară - informații deja existente din studii anterioare
 - Percepția subiecților prin nevoile de formare prin chestionar, ateliere/focus grup
 - Percepția altor părți interesate privind arii de îmbunătățire a performanței prin instruire
- Să includă cele mai bune practici
 - din **experiența internațională** privind formarea și tendințele pentru următorii ani.
 - din practica formării în administrația publică în România și alte țări.
 - din experiența anterioară - metode tehnici adecvate preferințelor de învățare a subiecților; experiența în gestionarea învățării proprii.
- Să ia în considerare performanța așteptată la nivelul instituțional - la care trebuie să contribuie îmbunătățirea competențelor prin programele de formare. Să ia în considerare **fapte și date**: cursuri anterioare, evidente privind performanța, instruirea anterioară

Metodologia de analiză a nevoilor de formare s-a bazat pe (i) analiza documentară, (ii) chestionare aplicate grupului țintă, atelier de lucru cu participarea unui segment reprezentativ din grupul țintă, (iii) focus grup cu formatori cu experiență în formarea înalților funcționari publici. Aceștia li s-au mai adăugat întâlniri de lucru de validare a concluziilor și rafinare a propunerilor cu reprezentanți ai ANFP și ai Ministerului Afacerilor Interne relevanți din perspectiva formării, respectiv a atribuțiilor și performanței grupului țintă.

Metodologia de analiză a respectat principiul triangulării⁶, informațiile și datele folosite în analiză provenind din cel puțin trei surse. În particular, s-a luat în considerare faptul că percepțiile grupului țintă nu sunt suficiente și de încredere, deoarece "subiecții nu știu ceea ce nu știu" sau nu au perspectiva instituțională pe care o au părțile interesate afectate de efectele performanței lor.

4.2 Etapele, activitățile și instrumentele ANF

A. Analiza documentară

Analiza documentară privind cadrul legislativ și instituțional care determină atribuțiile grupului și așteptările în termeni de performanță, nivelul curent de competență indicat de activitățile de formare anterioare, experiența practică, performanța actuală, toate acestea conducând la identificarea decalajelor de competențe ce trebuie îmbunătățite, respectiv nevoile de formare.

În acest sens au fost studiate următoarele documente:

- ✓ **Documente strategice asumate în domeniul funcției publice:** Strategia pentru o Reglementare mai bună la nivelul administrației publice centrale din România 2008-2013, Programul național de guvernare 2013-2016, Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030 etc
- ✓ **Programe de formare, rapoarte, evaluări privind funcția publică:** rapoarte privind managementul funcției publice și al funcționarilor publici (2011, 2012); conținutul programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, propunerile de cursuri identificate în procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale înalților funcționari publici conform rapoartelor Comisiei de evaluare a Prefecților
- ✓ **Studii, analize specifice funcției prefectului elaborate în contextul aceluiași proiect:** Studiul privind percepția asupra rolului prefectului și subprefectului elaborat în contextul aceluiași proiect, Studiul privind analiza cadrului legislativ actual ce reglementează instituția prefectului în România în contextul aceluiași proiect
- ✓ **Propunerea de politică publică privind statutul prefectilor și subprefecților**
- ✓ **Documente, practici internaționale în domeniul formării în administrația publică din alte State Membre** - pentru a încorpora adecvat principii și practici dovedite ca eficiente în contextul formării prefectilor și subprefecților.

B. Analiza situațională a inclus stabilirea principalelor caracteristici relevante ale grupului țintă, dimensiunea, experiență profesională relevantă (în funcție), educație și instruire anterioară relevantă, preferințe de învățare, etc.

C. Elaborarea instrumentelor ANF și aplicarea lor

⁶ In limba engleză triangulation

I.1. Cadrul general al competențelor.

Un prim instrument al metodologiei a fost **cadrul general al competențelor**, care permite abordarea sistematică și cuprinzătoare a analizei nevoilor de formare. Cadrul general al competențelor este instrumentul prin care se realizează inventarierea atribuțiilor ce decurg din legislația în vigoare, structurarea lor pe **arii de responsabilitate** și identificarea competențelor cheie corespunzătoare, în termeni de:

- ✓ Capabilități și comportamente (ce ar trebui să fie capabili să facă și ce comportament să demonstreze) și
- ✓ Competențe specifice formulate în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini corespunzătoare fiecărei capabilități.

În această situație competențele specifice au fost selectate ca relevante pentru fiecare arie de responsabilitate, însă, rămân în termeni relativi generici, fără detalieri la nivel situațional. Detalierea se face prin proiectarea și aplicarea instrumentelor specifice fiecărei faze (analiza de nevoi, plan de formare, evaluarea formării).

În dezvoltarea cadrului general de competențe au fost considerate și propunerile de politică publică care pot aduce modificări atribuțiilor și competențelor.

Cadrul general al competențelor reprezintă o bază de la care se dezvoltă instrumentele de ANF, oferind prin modul de concepere **două mari avantaje**:

- Este structurat plecând de la atribuții și asigură o abordare cuprinzătoare asupra întregii palete de competențe;
- Asigură prin abordare o legătură între competențe și performanță pentru ariile de responsabilitate, adică cea mai bună legătură între formare și performanța individuală și instituțională; acest lucru va facilita viitoarele ANF dar și evaluarea post formare pe baza impactului asupra performanței.

Din analiza propunerilor de politică publică a rezultat faptul că acestea nu modifică substanțial cadrul de competențe ci extind setul de instrumente administrative (instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare a activității de control - de ex planuri de lucru, liste de verificare, rapoarte, baze de date, criterii de evaluare de planificare, verificare, monitorizare și evaluare a activității de control).

I.2. Chestionar aplicat grupului țintă (Prefecți și subprefecți).

Chestionarul a fost conceput pentru a detalia competențele ce trebuie îmbunătățite (exemplificări concrete situaționale în care se vor aplica), a stabili o prioritizare din punct de vedere a impactului asupra performanței. Chestionarul a vizat aspecte ale performanței la nivel individual care trebuie îmbunătățite, pe baza constatărilor din analiza activității anterioare recente (fie rapoarte, fie situații/cazuri din care rezultă nevoi de

îmbunătățire). O abordare sistematică și structurată impune analiza și identificarea în toate ariile de responsabilitate respectiv corespunzător întregii palete de atribuții.

1.3. Atelierul de lucru cu prefecti și subprefecți

Atelierul de lucru a avut ca scop facilitarea unui schimb de opinii între participanți și sintetizarea unor concluzii privind îmbunătățirea performanței individuale prin formare. Pentru eficiență atelierul a fost structurat pe trei aspecte cheie ale formării: competențe care, prin formare, pot duce la îmbunătățirea performanței, eficiența proceselor de formare și preferințe privind metodele de formare. Concluziile au fost consolidate prin împărtășirea experienței din Franța privind practicile de formare ale Ecole Nationale d'Administration.

1.5. Focus grup cu formatori și reprezentanți ANFP implicați în derularea programelor de formare anterioare cu prefecti și subprefecți

Scopul focus grupului a fost de a valida concluziile preliminare rezultate din primele activități ale analizei nevoilor de formare și de a colecta detalii suplimentare privind nevoile de formare. Discuțiile din cadrul focus grupului au generat informații privind: identificarea de competențe care nu sunt incluse în cadrul de competențe creat, detalierea nevoilor de formare pe niveluri de bază și avansat precum și aspecte privind transferul în practică, preferințe privind metodele de formare și constrângeri în implementarea programelor.

4.3 Constatări și concluzii privind nevoile de formare

✓ Grupul țintă

Grupul țintă se compune din prefecti și subprefecți din întreaga țară, în număr de 86. Funcția prefectului și subprefectului este clar stabilită prin legislație și include atribuțiile și responsabilitățile pe care trebuie să le îndeplinească.

Analiza atribuțiilor stabilite prin lege a condus la identificarea a **șase arii cheie de responsabilitate** din care au fost identificate 29 de competențe în termeni de capabilități și comportamente așteptate pentru îndeplinirea responsabilităților. Acestea sunt prezentate în **Anexa 1. Cadrul competențelor prefectilor și subprefecților**.

Responsabilitățile și respectiv competențele de natura conducerii instituției sunt cele dominante, la care se adaugă competențe specifice ariilor de responsabilitate: asigurarea legalității, conducerea serviciilor deconcentrate, situații de urgență, relația cu cetățenii și parteneriate sociale, implementarea politicilor guvernului în teritoriu. Pentru aceste responsabilități, competențele sunt de natura capacității de analiză și sinteză, planificare, monitorizare și evaluare, diferențiate de competențele de natură operațională.

Un nivel minim de competențe necesare numirii pe post, este asigurat prin experiența anterioară solicitată și participarea la un program inițial de formare: *Programul de*

formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Acest program se compune din 8 module de formare:

- Managementul resurselor umane în administrația publică
- Administrație publică modernă și eficientă
- Comunicare și imagine publică
- Management strategic și politici publice
- Administrația publică în contextul integrării în Uniunea Europeană
- Management public și abilități manageriale
- Management de proiect și fonduri structurale
- Management financiar și bugetar

Toate modulele de formare corespund atribuțiilor cu toate că unele sunt la un nivel general fără să includă responsabilități specific cum ar fi: managementul situațiilor de urgență, anumite aspecte specific conducerii serviciilor publice deconcentrate, aspecte ale asigurării legalității în teritoriu.

Grupul țintă este un grup cu extindere la nivel național, redus ca dimensiune și cu o omogenitate ridicată. Fluctuația este relativ redusă și este influențată de apariția de oportunități privind cariera în domeniul administrației. Strategia de formare profesională continuă trebuie să asigure integrarea noilor veniți în procesele de formare cu rapiditate pentru a menține nivelul de competență așteptat al grupului.

✓ **Constatări privind nevoile de formare imediate.**

Sursa principală de informații pentru aceste aspecte a fost analiza documentară completată cu opiniile colectate prin atelierul de lucru cu prefecti/subprefecți și focusul grupul cu formatori. Practic, informațiile culese în prima parte au fost detaliate și au fost raportate la grupul țintă actual.

Identificarea priorităților de formare imediată s-a bazat în principal pe analiza documentară, chestionare și focus grup. Rata de răspuns la chestionar a fost ridicată, de 90% și au fost indicate nevoie clare conectate cu aspecte de performanță.

Conform opiniilor exprimate în chestionare și în atelierul de lucru, toate competențele propuse în Cadrul de competențe au fost confirmate ca nevoi de formare însă în proporții diferite. Astfel, un număr de competente au fost indicate de peste o treime dintre respondenți ca nefiind necesar a fi dezvoltate prin activități de formare. În cealaltă extremă sunt competențe indicate de peste 90% dintre respondenți ca fiind necesare, unele dintre ele fiind indicate ca nevoi la nivel de bază (respondenții nu au experiență anterioară sau cursuri de formare relevante).

Pentru stabilirea priorităților de formare au fost selectate, într-o primă fază, acele domenii în care cei mai mulți respondenți au identificat ca prioritară nevoia de formare.

Între acestea sunt evidențiate competențele care necesită formare la nivel de bază în majoritate sau la nivel avansat, și aspecte particulare ale competențelor care pot

contribui la îmbunătățirea performanțelor așa cum rezultă din comentariile incluse în chestionare sau din analiza documentară, interviuri și focus grupuri. Selecția a fost validată și completată prin informațiile culese prin alte metode, atelier, focus grup, analiză documentară.

Constatările și concluziile sunt prezentate mai jos, în ordinea descrescătoare a priorității de formare, cu specificarea surselor de informații și evidențierea aspectelor particulare.

1. **Implementarea programului de guvernare și a politicilor Guvernului în teritoriu**, este domeniul în care cei mai mulți respondenți au indicat nevoi de formare și include cu prioritate următoarele competențe:

- Buna înțelegere a procesului de elaborare și implementare a politicilor publice;
- Abilitatea de a utiliza instrumente eficiente pentru a identifica, planifica, implementa, monitoriza și evalua în mod coerent programe, măsuri și intervenții publice

În această arie au fost indicate în mod egal nevoi la nivel de bază și nevoi la nivel de avansat. În particular, sunt de interes aspecte legate de procesele de regionalizare care ar putea să aibă loc în perioada următoare.

2. **În domeniul Asigurării legalității în teritoriu au fost indicate ca priorități:**

- Crearea și utilizarea de instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare (93% dintre respondenți au indicat această nevoie);
- Cunoașterea legislației în domeniul reconstituirii dreptului de proprietate și contencios administrativ

În această arie peste o treime din respondenți nu consideră necesară formarea în domeniul legislației în administrația publică locală și aplicarea apostilei. Respondenții au mai indicat ca arii de îmbunătățire a performanței la nivel individual în controlul legalității în domeniile: achiziții publice, atragere fonduri europene, legea 290/2006 și Legea 10/2001, noua legislație a proprietății, aplicarea apostilei, fond funciar etc.

Pentru toate aspectele indicate, proporția respondenților cu nevoi la nivel avansat este mai mare decât cea a respondenților la nivel de bază.

3. **În domeniul Conducerii și coordonării serviciilor publice deconcentrate** prioritățile indicate sunt următoarele:

- Abordările privind descentralizarea, deconcentrarea, devoluția;
- Calitatea serviciilor publice și orientarea către cetățean;
- Utilizarea instrumentelor de planificare, monitorizare și control a activităților;

Abilitatea de evaluare a nevoilor privind resursele fundamentarea și revizuirea bugetelor nu a fost indicată de respondenți ca fiind necesară (în proporție de 22%), însă opiniile formulate în atelierul de lucru au indicat o nevoie de îmbunătățire a performanței în procesul de avizare a bugetelor instituțiilor deconcentrate. Au mai fost menționate, ca nevoi, limitările actuale în ceea ce privește exercitarea atribuțiilor, procesul de regionalizare previzionat. Au fost specificate, de asemenea, aspecte specifice utilizării indicatorilor de performanță pentru conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate.

4. În domeniul Managementului situațiilor de urgență competențele prioritare indicate sunt:

- Cunoașterea legislației cu focalizare pe situațiile de urgență provocate de fenomene natural periculoase, situații de urgență specifice adunărilor publice, evenimente sportive, etc;
- Abilitatea de a identifica și a evalua riscuri ce pot genera situații de urgență și de a planifica intervenții, conducerea și dezvoltarea echipelor;

Nevoile individuale care au fost indicate în această arie sunt: luarea deciziilor sub presiunea timpului, mobilizarea echipelor și a resurselor, controlul stresului la nivel individual și în echipă.

5. În domeniul Îmbunătățirii relației cu cetățenii și promovarea parteneriatelor sociale cei mai mulți respondenți au indicat ca nevoi de formare prioritare următoarele:

- Reprezentarea instituțională în relațiile internaționale (89% dintre respondenți);
- Abilitatea de a stabili contacte, de a delega responsabilități în rețea, dezvoltarea unei culturi a lucrului în parteneriat;
- Dialog social, ascultarea, fluentă verbală, empatie, identificarea de soluții, identificare și împărtășirea unor elemente comune.

Alte competențe percepute ca nevoi de formare de un număr mic de respondenți ca prioritare sunt:

- Înțelegerea rolurilor diverselor părți interesate în realizarea, obiectivelor instituției prefectului;
- Abilitatea de a analiza și interpreta constructiv nevoile și nemulțumirile cetățenilor.

Ca nevoi individuale au fost indicate: gestionarea petițiilor și nemulțumirilor cetățenilor, dialogul social, aspecte privind incluziunea socială.

6. În domeniul Leadership și Management prioritățile percepute de respondenți sunt:

- Capacitatea de a elabora planuri strategice instituționale (peste 90% dintre respondenți) ;
- Instrumente de dezvoltare organizațională;
- Facilitarea schimbării.

Analiza chestionarelor a indicat faptul că între 20 și 25% dintre respondenți consideră că luarea deciziilor și rezolvarea problemelor, capacitatea de analiză și sinteză, delegarea de competențe nu reprezintă priorități de formare, acestea fiind totuși competențe de bază transversal, care contribuie la performanța individuală, în toate celelalte arii de responsabilitate. Acest aspect a fost confirmat de participanții la focus grup ca nevoi de formare în continuarea programului de formare inițial. Alte competențe specifice indicate de respondenți ca nevoi individuale includ: controlul intern, luarea deciziei, delegare de responsabilități și competențe.

✓ **Constatări privind nevoile de formare și priorități pe termen lung.**

Nevoile de formare se referă la toate cele șase arii de responsabilitate din cadrul de competențe. Competențele de leadership și management pot fi plasate pe primul loc prin prisma faptului că prefectul/subprefectul are rol de conducător de instituție, având în subordinea sa personal operational, cu competențe specifice ariilor de specializare (cunoștințe, deprinderi, atitudini) pe care trebuie să le folosească, să le valorifice în mod eficient.

Pe lângă această arie de competență, prefectii și subprefecții au nevoie de competențe de specialitate în cinci arii de specializare (ariile 1 - 5 din cadrul de competențe) unde capacitățile cerute sunt, de asemenea, la nivelul atribuțiilor manageriale. De aceea, nevoile sunt formulate în termeni corespunzători acestor cerințe precum: familiaritatea cu un anumit concept, înțelegerea sau capacitatea de a interpreta, aplicarea unor instrumente de conducere a proceselor, cum ar fi analiza și sinteza, planificare, coordonare, monitorizare și evaluare, etc.

La momentul realizării analizei, prefectii au indicat ca prioritare acele arii unde se confruntă în acest moment cu probleme mai mari cum ar fi: managementul situațiilor de criză, însă din punct de vedere strategic aceste opinii nu indică o prioritate pe termen lung.

Analiza a indicat deficiențe în ceea ce privește eficacitatea și eficiența formării în general. Cursurile mai practice, bazate pe experiențe studii de caz și instrumente sunt percepute ca fiind mai utile, fapt confirmat de studiile consultate în analiza documentară. Cursurile anterioare au fost percepute, de multe ori, ca având o un nivel prea general pentru a acoperi nevoile tuturor participanților reducând eficacitatea la nivelul participanților individuali.

Utilizarea mai eficientă a timpului de învățare prin adoptarea metodelor de elearning, coaching sau on the job training la locul de muncă sunt văzute ca alternative, chiar dacă în cadrul grupului mai există reticente în adoptarea lor.

Oferta actuală de formare este condusă de oportunități de pe piață, chiar a crescut ca volum prin intermediul proiectelor cu finanțare europeană, însă întârzierile și, de multe ori, relevanța scăzută fac ca acele cursuri oferite de piață să nu mai fie atractive pentru grupul țintă. De aici, rezultă necesitatea unei corelări clare a planificărilor cu nevoile unei instituții de a satisface nevoile acestui grup țintă, și a nu permite ca piața să fie singurul mecanism care să ofere, pe principii comerciale, oportunități de formare.

Analiza nevoilor de formare ale grupului țintă într-un orizont de timp de până la șapte ani conduce la următoarele concluzii:

1. Nevoile de formare prioritare sunt de natura **leadershipului și managementului** aplicat în arii cu atribuții cheie:

- Asigurarea legalității în teritoriu
- Conducerea și coordonarea serviciilor deconcentrate
- Managementul situațiilor de criză
- Implementare programului de reformă și a politicilor guvernului în teritoriu
- Relația cu cetățenii și dialog social

Pe parcursul implementării strategiei, anumite priorități ale unei arii față de altele, sau a unor competențe din cadrul unei arii, vor fi indicate de analizele de nevoi de formare realizate anual. Acestea se vor elabora pe baza cadrului de competențe care asigură relevanța față de atribuțiile prefectilor și subprefecților. Analizele vor determina în ce măsură există decalaje ale grupului țintă în componența de la data respectivă față de așteptări (mai ales din perspectiva performanței).

2. Formarea trebuie să fie mai bine ancorată în practică și pe nevoile individuale. Lipsa acută de resurse și de timp indică necesitatea unor metode mai apropiate de locul de muncă și cu costuri logistice mai reduse, cum ar fi elearning, coaching, formare la locul de muncă.
3. Cu toate că nevoia de metode moderne este recunoscută, există o rezistență la introducerea lor, rezistență confirmată și în sistemul public din Marea Britanie și Franța. Prin urmare, introducerea metodelor noi trebuie sprijinită prin ofertă dar și prin dezvoltarea de competențe personale privind eficiența personală sau chiar eficiența învățării și dezvoltare personală.
4. Oferta de formare nu poate fi lăsată să funcționeze numai după interesele pieței private, ea trebuie coordonată și focalizată pe nevoile de mai sus.
5. Pentru aceasta este necesar un mecanism de actualizare a nevoilor, de îmbunătățire a ofertei și de implementare. Organismele cu atribuții/interese legate de performanța

prefecților și subprefecților, respectiv formarea lor, trebuie luate în considerare în crearea unui climat favorabil al formării pe termen lung.

5 ANEXA 5. CADRUL COMPETENȚELOR PREFECȚILOR ȘI SUBPREFECȚILOR

ARIA DE RESPONSABILITATE	COMPETENȚE/CAPABILITĂȚI ȘI COMPORTAMENTE DORITE	COMPETENȚE SPECIFICE: CUNOȘTINȚE, DEPRINDERI, ATITUDINI
1. ASIGURAREA LEGALITĂȚII ÎN TERITORIU	<p>C1. Planifică și organizează eficient activitatea de control a legalității actelor administrative ale consiliului județean, consiliul local, președintelui consiliului județean și ale primarului.</p> <p>C2. Aplică eficiente instrumente de verificare monitorizare și evaluare a activității de control a legalității.</p> <p>C3. Elaborează studii și rapoarte cu privire la aplicarea actelor normative în vigoare, precum și propuneri privind îmbunătățirea stării de legalitate.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cunoașterea legislației aplicabile, aflată în vigoare 2. Înțelegerea contextului local al administrației publice. 3. Abilități de planificare, organizare, verificare, monitorizare și evaluare. 4. Abilități de analiză și sinteză și elaborarea de rapoarte. 5. Crearea și utilizarea de instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare a activității de control (planuri de lucru, liste de verificare, rapoarte, baze de date, criterii de evaluare, etc)⁷ 6. Cunoștințe de tehnică legislativă
2. CONDUCEREA ȘI COORDONAREA SERVICIILOR DECONCENTRATE/ ASIGURAREA FURNIZĂRII SERVICIILOR PUBLICE ÎN INTERESUL CETĂȚEANULUI	<p>C4. Conduce și coordonează eficiente instituțiile deconcentrate.</p> <p>C5. Promovează furnizarea de servicii publice de înaltă calitate cetățenilor.</p> <p>C6. Contribuie la managementul eficient al bugetelor și resurselor instituțiilor deconcentrate.</p> <p>C7. Contribuie la dezvoltarea de noi instrumente și aplicarea lor eficiente pentru îmbunătățirea serviciilor publice.</p> <p>C8. Coordonează și asistă autoritățile administrației publice locale pentru elaborarea și aprobarea strategiilor proprii privind accelerarea dezvoltării serviciilor comunitare de utilități publice și a planurilor de implementare aferente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Familiaritate cu conceptul Noul management public. 8. Bună cunoaștere a sistemului administrației publice și a politicilor de furnizare a serviciilor publice. 9. Înțelegerea conceptului de buget și mecanisme de finanțare. 10. Abilități: de evaluare a nevoilor de resurse, în particular, resurse bugetare, de colectare de informații pentru fundamentarea bugetelor, de revizuire a bugetelor în funcție de schimbarea priorităților. 11. Abilitatea de a utiliza instrumente de planificare strategică cu focalizare pe domeniul serviciilor publice locale. 12. Atitudine orientată spre calitate, eficiență, eficacitate și economii.
3. MANAGEMENTUL	C9. Organizează, coordonează și conduce activitățile de	13. Cunoașterea legislației situațiilor de criză.

⁷ Competențe generate de variantele 1 și 2 ale propunerilor de politică publică.

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

<p>SITUAȚIILOR DE URGENȚĂ</p>	<p>gestionare a situațiilor de urgență. C10. Creează un mediu de încredere și angajament în situațiile de criză. C11. Evaluează situațiile de urgență produse pe teritoriul unității administrativ-teritoriale, stabilește măsuri și acțiuni specifice pentru prevenirea și gestionarea acestora și urmărește modul de îndeplinire a acestora. C12. Contribuie la dezvoltarea de noi instrumente și aplicarea lor eficiente pentru îmbunătățirea serviciilor publice.</p>	<p>14. Abilitatea de a identifica situațiile de urgență de a evalua și a planifica intervențiile. 15. Abilități de planificare, implementare, monitorizare și evaluare a intervențiilor publice. 16. Abilitatea de a lucra sub presiune, controlul stresului, luarea deciziilor și rezolvarea problemelor. 17. Conducerea și dezvoltarea echipelor. 18. Atitudini: încredere în sine, perseverență, etc.</p>
<p>4. IMPLEMENTAREA PROGRAMULUI NAȚIONAL DE REFORMĂ ȘI A POLITICILOR GUVERNULUI ÎN TERITORIU</p>	<p>C13. Asistă guvernul în furnizarea de informații pentru fundamentarea politicilor elaborate. C14. Transpune politicile guvernamentale în programe, măsuri și acțiuni la nivel teritorial, instituțional. C15. Participă activ la dezvoltarea instituțională și la implementarea de noi metode de lucru. C16. Acționează pentru menținerea climatului de pace socială și a unei comunicări permanente cu toate nivelurile instituționale și sociale, acordând o atenție constantă prevenirii tensiunilor sociale.</p>	<p>19. Bună înțelegere a proceselor de elaborare și implementare a politicilor publice. 20. Abilitatea de a utiliza instrumente eficiente pentru a identifica, planifica, implementa, monitoriza și evalua programe, măsuri/intervenții publice coerente cu politicile publice.</p>
<p>5. ÎMBUNĂTĂȚIREA RELAȚIEI CU CETĂȚENII ȘI PROMOVAREA PARTENERIATELOR SOCIALE</p>	<p>C17. Încurajează comunicarea cu cetățenii, creează și îmbunătățește instrumente de comunicare. C18. Acționează ca un ambasador al instituțiilor publice în comunitate. C19. Facilitează crearea și dezvoltarea de rețele și parteneriate între instituții publice, organizații private și non profit. C20. Creează un climat favorabil cooperării în teritoriu, promovează o imagine pozitivă a județului și instituției prefectului, (reprezentarea în relația cu terții). C21. Comunică în mod proactiv cu factorii interesați,</p>	<p>21. Înțelege rolurile diverselor părți interesate în implementarea obiectivelor instituției prefectului. 22. Abilitatea de a analiza și interpreta constructiv nevoile și nemulțumirile cetățenilor. 23. Abilități de comunicare cu publicul: prezentări, comunicate, utilizare TIC, utilizarea programelor electronice instituționale, tehnici de mediere etc. 24. Cunoștințe despre norme în reprezentarea instituțională în contextul relațiilor internaționale, protocoale internaționale. 25. Abilitatea de a stabili și facilita contacte, de a delega responsabilități în cadrul unei rețele, dezvoltarea unei culturi a lucrului în parteneriat și</p>

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Secțiunea a-II-a

	<p>pentru a asigura sprijinul în vederea elaborării și implementării deciziilor în materie de politici publice.</p>	<p>rețele. 26. Abilități de influențare: ascultare, fluentă verbală, empatie, schițarea unei viziuni, identificare de elemente comune împărtășite. Atitudini: răbdare, flexibilitate, încredere, credibilitate, entuziasm etc.</p>
<p>6. LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ȘI DEZVOLTARE INSTITUȚIONALĂ</p>	<p>C22. Îndrumă, facilitează, ia decizii și inspiră grupurile pe care le conduce. C23. Acțiunile sale demonstrează că managementul și dezvoltarea oamenilor sunt o parte esențială a responsabilităților. C24. Adoptă practici eficiente moderne de management și dezvoltare a personalului. C25. Motivează personalul din subordinea sa și contribuie la dezvoltarea profesională a acestuia, pentru a atinge cel mai bun nivel de performanță și rezultate. C26. Promovează valorile etice ale serviciului public, acționează pentru prevenirea oricărui risc sau oricărei suspiciuni de corupție, asigură încrederea publică în serviciul public printr-o conduită onestă, imparțială și transparentă. C27. Organizează propria activitate în domeniul său de responsabilitate, pentru a atinge standarde înalte de calitate, respectând termenele și resursele alocate. C28. Facilitează schimbarea în instituție și acționează pentru dezvoltarea organizațională corespunzător atribuțiilor.</p>	<p>27. Deține o bună înțelegere a diferenței dintre Leadership și management. 28. Încredere în propriile calități de lider. 29. Gândire și viziune strategică. 30. Abilitatea de a realiza planuri strategice instituționale. 31. Abilitatea de a motiva, de a structura și mobiliza grupurile pentru atingerea obiectivelor. 32. Luarea deciziei și rezolvarea problemelor. 33. Analiză și sinteză, abilitatea de a face judecăți de valoare. 34. Abilitatea de a comunica eficient cu personalul. 35. Alocare de responsabilități și delegare eficiente. 36. Abilități de management al performanței și dezvoltare a competențelor (care pot să includă: utilizarea instrumentelor și continua îmbunătățire a eficacității lor, furnizarea de feed back constructiv, managementul performanței scăzute, introducerea practicilor moderne, eficiente de dezvoltare a personalului). 37. Abilități de facilitare a schimbării în instituțiile publice. 38. Cunoaște și aplică instrumente de dezvoltare organizațională. 39. Managementul resurselor instituției.</p>

6 ANEXA 6: ANALIZA TENDINTELOR ȘI MODELELOR DE FORMARE DIN ALTE ȚĂRI

La nivel european, se constată o preocupare crescută pentru evidențierea rolului și importanței înalților funcționarilor publici în procesele de reformă a administrației. La cel mai înalt nivel, înalții funcționari publici conduc procesul de reformă și trebuie să gestioneze, în mod eficient, schimbarea organizațională în administrația publică din statele Uniunii Europene. Prin urmare, ei trebuie să aibă viziune strategică, puternice competențe de leadership, abilități privind managementul resurselor umane etc.

În acest sens, o serie de studii de specialitate au fost realizate. Relevant pentru analiza propusă este studiul *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states (2008)*, elaborat la inițiativa Președinției Franceze a UE⁸. Acest studiu analizează statutul înalților funcționari publici în țări membre ale UE și evidențiază, printre altele, o serie de competențe considerate importante pentru înalții funcționari publici în țările avute în vedere, după cum urmează:

- Leadership, abilități de a fi lider
- Viziune strategică
- Capacitatea de a obține rezultate
- Comunicare
- Bună gestionare a relațiilor cu oamenii (abilități privind managementul resurselor umane)
- Abilități generale de management
- Cunoștințe specializate
- Integritate
- Abilități de raționare
- Abilități de inovare
- Reflexivitate și abilități de a învăța
- Cunoștințe privind Uniunea Europeană și problematica diversității europene⁹.

În prezent, înalții funcționari publici sunt de așteptat să fie mai orientați spre performanță, să fie buni manageri, să aibă capacitatea de a fi adevărați lideri, să dețină bune abilități de comunicare și inovare, dar și competență profesională. Aceste competențe sunt o condiție prealabilă pentru a fi un înalt funcționar public eficient.

Valorile tradiționale, cum ar fi, de exemplu, autoritatea oferită de poziția ocupată, poziția de conformitate, treptat, vor fi transformate în noi valori culturale din cadrul administrației publice, cum ar fi, deschiderea, transparența, eficiența, eficacitatea, autoritatea printr-o conducere și cultură managerială.

În unele țări, precum Marea Britanie și Slovenia, există un profil de competențe pentru înalții funcționari publici. În aproape toate țările incluse în studiu este stipulat că înalții

⁸ [http://www.fonction-](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf)

[publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/etudes_perspectives/Study_on_Senior_Civil_Service2.pdf).

⁹ H. Kuperus, A. Rode, *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states*, EIPA, p. 34.

funcționari publici ar trebui să aibă calități de lider¹⁰. Pentru a dezvolta prin formare aceste calități de lider sunt desfășurate cursuri pe teme, precum:

- Etică și prevenirea corupției (Bulgaria)
- Transparență în administrația publică (Polonia)
- Programe de inovare în politici publice (Estonia)
- Comunicarea cu mass media (Germania, Lituania)
- Reglementări europene (Polonia)
- Egalitatea de șanse și diversitate (la nivelul Comisiei Europene)¹¹.

În acest context, nevoile de formare ale funcționarilor vor incita administrațiile din țările Uniunii Europene să-și pună în aplicare sistemul de formare. În toate aceste state, sistemele de formare sunt diferite, fiind determinate de sistemul funcției publice din țara respectivă. Deși, în general, sistemele funcției publice rezultă din tradiția administrativă, un anumit număr de alți factori influențează organizarea generală a sistemelor de formare: forma de stat (stat unitar, stat federal), regimul personalului funcției publice (sistemul carierei, sistemul caracteristicilor structurale diferite), statutul personalului (statutul funcționarului, statutul contractual) condițiile de acces la funcția publică (selecția prin concurs, selecția prin intermediul candidaturii), nivelul de educație impus prin recrutare (formarea inițială generală, formarea specializată), condiționarea strategiei, filozofia, chiar structura formării, strategiile formării¹².

În doctrina de specialitate s-a observat că, în sistemul carierei, formarea prezintă în general, o importanță deosebită, indiferent de condițiile de acces la funcția publică¹³.

Într-adevăr, condițiile de acces la funcția publică în primul sistem (recrutarea prin concurs și nivelul de educație) impun ca o formare pentru un post să fie necesară să pregătească personal recrutat pentru munca în funcția publică. În sistemul cu caracteristici structurale diferite, formarea poate avea mai puțină importanță, în măsura în care se trece la recrutarea personalului care posedă o educație adecvată pentru un anumit post. Oricum, chiar acești „specialiști“ pot avea nevoie de o anumită formare de-a lungul vieții active, pentru a fi la curent cu noile tehnologii sau alte schimbări. Acesta este cazul Olandei în care, chiar dacă nu există o adevărată politică de formare continuă, ministerele și alte organisme publice integrează din ce în ce mai mult în sistemele lor de perfecționare cadre prin programele de formare la locul de muncă. În materie de formare, au fost înregistrate eforturi în egală măsură în Suedia¹⁴. Deși formarea este un drept și nu o îndatorire, noile programe de formare vizează perfecționarea competențelor care au fost concepute și puse în aplicare.

Formarea continuă vizează îmbogățirea și aprofundarea permanentă a cunoștințelor generale și profesionale ale personalului administrației publice, calificarea competențelor în anumite domenii de activitate (ansamblu de cunoștințe, experiențe și

¹⁰ Idem, pp. 34-35.

¹¹ Ibidem, p. 36.

¹² D. Bonaert, C. Demmke, K. Nomden, R. Polet, *Funcția publică în Europa celor cincisprezece. Noi tendințe și evoluții*, Europe Institute of Public Administration, 2001, p. 14.

¹³ G. Moinescu, *Principalele probleme de gestiune a resurselor umane în administrația publică românească*, Analele Universității “Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu, Seria Științe Juridice, Nr. 2/2009, p. 42.

¹⁴ D. Bonaert, C. Demmke, K. Nomden, R. Polet, *op.cit.* p.15

aptitudini) pentru a-i permite asumarea în mod eficient a funcțiilor ocupate. Formarea continuă poate fi obligatorie, facultativă sau poate condiționa o promovare.

În Belgia, institutele de formare pentru administrația publică oferă cursuri pentru înalții funcționari publici, în domenii variate, precum: IT, limbi străine, noțiuni de administrație, management, comunicare și dezvoltare personală. Înalții funcționari publici pot opta pentru un curs „standard” de formare sau pot urma alte programe de formare dezvoltate la nivelul universităților sau de companii private.

În Cehia, programele de formare oferite înalților funcționari publici sunt organizate și finanțate de către fiecare minister în parte. Ca o notă distinctă, în cadrul acestor programe, funcționarii sunt examinați în ceea ce privește competențele lor generale și profesionale.

În Danemarca, cuvântul-cheie este leadership-ul în ceea ce privește formarea înalților funcționari publici, considerându-se că importanța unui bun lider este crucială în procesul de implementare a schimbărilor sectorului public. Prin urmare, la nivel central au fost dezvoltate numeroase programe de training adresate înalților funcționari publici pe componenta de leadership.

Aceeași constantă preocupare pentru leadership o regăsim și în Germania, unde, la nivel federal, există demersuri susținute pentru promovarea unor programe de formare centrate pe un leadership modern. Cursurile de formare pentru cariere care sunt mai degrabă atipice pentru administrația publică sunt oferite ca formări în cadrul serviciului în decursul unui serviciu pregătitor¹⁵. Astfel, în Germania, situația se distinge prin caracterul său descentralizat. Ministerele, cum ar fi Ministerul de Finanțe, de exemplu, dispun de propriul lor institut de formare (Bundesfinanzakademie). Totuși, principalul institut de formare pentru ministerele de la nivel federal rămâne Academia Federală de Administrație Publică (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung) care aparține Ministerului Federal de Interne și care se bucură de o mare autonomie. La nivelul landurilor este de menționat existența Școlii Superioare de Științe Administrative (Hochschule für Verwaltungswissenschaften) din Speyer, care reprezintă, nu doar un institut de formare important pentru landuri, dar are și statut de universitate (învățământ postuniversitar).

În Germania, legea stipulează obligația funcționarilor de a-și asigura propria formare pentru a urma evoluția sarcinilor postului vizat. Printre altele, formarea continuă este unul dintre criteriile luate în calcul în timpul deciziei de promovare și o condiție pentru a accede la o etapă din carieră direct superioară. Funcționarul german nu are dreptul legal la formarea de-a lungul carierei și nici la concediu pe această perioadă. Participarea la formările instituțiilor de mai sus este înlesnită, chiar încurajată.

În Grecia, participarea la programele de formare continuă este obligatorie. Formarea suplimentară facultativă este favorabilă promovării. Aceasta este asimilată cursurilor de încadrare sau unei specializări și este realizată de INAP (Institutul Național pentru Administrație Publică). În anumite situații, funcționarul are posibilitatea, să-și ia concediu cu menținerea salariului pe o perioadă de maximum trei ani pentru a urma o altă formare sau o formare în străinătate. În Luxemburg, funcționarul are mai puțin de trei ani

¹⁵ Kai-Andreas Otto, *Sistemul de salarizare în serviciul public în Germania și cele mai recente tendințe ale reformei*, 2007, pp. 4-5.

să urmeze un curs de formare profesională cu aprobarea IFA (Institutul de Formare Administrativă).

Austria, Franța și Italia prevăd anumite perioade de formare obligatorie. În Austria, formarea este facultativă, dar anumite criterii sunt obligatorii din momentul în care este vorba de o condiție cerută de către autorități sau că această condiție este stipulată în contractul de personal.

În Franța, formarea este realizată de ENA (Școala Națională de Administrație) și IRA (Institutul Regional de Administrație), școlile ministeriale și Centrul de Studii Europene (Strasbourg), instituții specializate care formează generaliști angajați frecvent să exercite de-a lungul carierei funcții foarte diversificate. Funcționarul are dreptul să urmeze un curs de formare continuă pe toată perioada carierei sale. Acestea sunt organizate sau promovate de către stat. Cursurile oferite înalților funcționari publici vizează domenii, precum: comunicare și negociere, guvernanta, schimburi de experiență cu personalități care au reușit cu succes în aria schimbărilor organizaționale.

În Italia, Școala Națională de Administrație Publică are atribuții în ceea ce privește oportunitățile și îndatoririle de formare continuă. Pentru înalții funcționari publici există o formare specifică, dar pentru a ajunge aici trebuie mai întâi să se treacă de un concurs. Apoi, pe parcurs, sunt oferite permanent cursuri de formare.

În Polonia, nu există obligația înalților funcționari publici de a urma cursuri de formare. Cu toate acestea, anumite cursuri sunt organizate de Cancelaria Primului-ministru (fiind finanțate din Fondul Social European)¹⁶. Aceste cursuri au ca teme: leadership, transparența în administrația publică, finanțele publice și achizițiile publice, legislația Uniunii Europene, managementul resurselor umane, limbi străine etc.

În Portugalia, funcționarii au dreptul constituțional la formare continuă (art. 73 din Constituție). Principalele institute de formare sunt: INA (Institutul Național de Administrație), pentru administrația centrală și CEFA (Centrul de Formare pentru Administrațiile Locale), pentru administrațiile locale. Înalții funcționari publici au obligația legală de a urma cursurile organizate de INA pe diferite arii, în funcție de nivelul, gradul și fișa postului pentru fiecare post.

Marea Britanie constituie un caz special: funcționarii publici beneficiază de reguli specifice care le asigură statutul. Principii constituționale rezervă jurisdicția Cabinetului (prerogativ regal). Aceasta, inter alia, explică de ce nu există o lege a serviciului public în această țară¹⁷.

În Marea Britanie, funcția publică se rezumă doar la agenții civili ai statului reprezentând doar o mică parte din personalul administrativ¹⁸. În același timp, în Marea Britanie nu există nici o reglementare care să asigure funcționarilor un drept la formare. Diferitele departamente și agenții asigură formarea propriului personal: în consecință, este de datoria funcționarilor să discute cu angajatorul lor posibilitatea formării personale. Posturile destinate înalților funcționari publice necesită competențe profesionale și expertiză în: leadership, competențe privind managementul resurselor

¹⁶ H. Kuperus, A. Rode, *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states*, p. 51.

¹⁷ SIGMA-OECD, *Principiile europene în administrația publică*, 1998, p. 23.

¹⁸ D. Apostol Tofan, *Instituții administrative europene*, Ed. CH Beck, București, 2006, p. 156.

umane, management financiar, managementul proiectelor, abilități de analiză și sinteză. De asemenea, cei care doresc o astfel de funcție trebuie să demonstreze abilități de comunicare, marketing și gândire strategică. În același timp, experiența profesională anterioară, într-o altă funcție publică sau nu, este foarte importantă și reprezintă un plus pentru funcționar¹⁹.

În Olanda există două categorii de agenți publici: funcționarii numiți printr-un act unilateral, dispunând de un statut public și contractualii, care beneficiază de un contract de drept privat. În general, cel interesat este, înainte de a deveni funcționar, agent contractual.²⁰ În același timp, deși formarea continuă este doar facultativă, guvernul are datoria să ofere oportunități, iar funcționarul are dreptul la un concediu pentru formare profesională cu menținerea salariului.

Similar Olandei, în Irlanda și Suedia, formarea continuă este doar facultativă. În Irlanda, formarea este asigurată în special de către Civil Service Training Centre, pentru cadrele intermediare și superioare și de către Institute for Public Administration pentru cadrele din administrațiile centrale și locale, dar și de către agențiile externe. În Suedia, nu există un centru de formare specifică, ci o agenție pentru dezvoltarea personalului (Swedish Agency for Administrative Development, SWAD) care elaborează o strategie de oferte de formare²¹.

În Spania, la nivel național, partea de formare adresată înalților funcționari publici este în responsabilitatea Institutului Național de Administrație Publică.

¹⁹ H. Kuperus, A. Rode, *Top public managers in Europe: management and working conditions of the senior civil servants in European Union member states*, pp. 66-67.

²⁰ J.L. Bodiguel, *Les fonction publiques dans l'Europe des Douze*, L.G.D.J., Paris, 1994, p. 140.

²¹ *Idem*, p. 16.