

**Strategia de formare profesională continuă a
prefecților și subprefecților
DOCUMENTUL STRATEGIC**

Lista abrevieri

AMPODCA	Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
ANFP	Agenția Națională a Funcționarilor Publici
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
DGICIP	Direcția Generală pentru Relațiile cu Instituțiile Prefectului
INA	Institutul Național de Administrație
HG	Hotărâre de Guvern
MAI	Ministerul Afacerilor Interne
O.G.	Ordonanță de Guvern
PNR	Planul Național de Reforme
SNA	Strategia Națională Anticorupție

CUPRINS

INTRODUCERE	4
1 Contextul elaborării strategiei de formare continuă a prefecților și subprefecților	6
1.1 Cadrul de reglementare a funcției și atribuțiilor prefectului și subprefectului și a formării profesionale continue a acestora	6
1.2 Contextul din România – aspecte specifice practicii formării profesionale continue în administrația publică	8
1.3 Practici și tendințe în formare în Europa	9
2 Definirea problemei	11
2.1 Probleme și constrângeri în îndeplinirea atribuțiilor aferente funcției de prefect/subprefect	11
2.2 Posibile modificări ale cadrului legislativ propuse și ale atribuțiilor prefectului/subprefectului	12
2.3 Analiza S.W.O.T. a formării profesionale continue a prefecților și subprefecților	13
3 Metodologia de elaborare a strategiei de formare	14
3.1 Metodologia de elaborare a analizei nevoilor de formare	14
3.2 Nevoile și prioritățile de formare ale prefecților și subprefecților	16
3.3 Aspecte cheie privind implementarea programelor de formare	20
4 Obiectivele strategiei de formare a prefecților și subprefecților	22
4.1 Obiective	22
5 Principii generale	22
6 Direcții de acțiune	23
7 Rezultate și realizări așteptate	26
8 Responsabilități privind implementarea strategiei de formare profesională continuă	30
9 Implicații pentru buget	31
10 Proceduri de monitorizare și evaluare	32
10.1 Riscuri	33

INTRODUCERE

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților s-a realizat în cadrul proiectului¹ ”*Consolidarea performanței prefectilor din România în contextul integrării în Uniunea Europeană și al descentralizării administrative și financiare*”, cod SMIS 32582, implementat în perioada februarie 2012 - februarie 2014, de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) în calitate de beneficiar și Ministerul Afacerilor Interne prin Direcția Generală pentru Îndrumarea și Controlul Instituției Prefectului (DGICIP), în calitate de partener, proiect aprobat pentru finanțare externă nerambursabilă din Fondul Social European de către Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (AMPODCA).

Proiectul a avut la bază obiectivul general de a consolida capacitatea administrativă a prefectilor și subprefecților în contextul integrării României în UE, al descentralizării administrative și financiare și al noilor competențe atribuite acestora prin lege.

Pentru realizarea acestui obiectiv general al proiectului s-au avut în vedere trei obiective specifice, și anume:

1. Dezvoltarea capacității de planificare strategică a MAI și ANFP, în vederea formulării de politici publice cu aplicabilitate la nivel regional/local;
2. Contribuția la realizarea unei mai bune reglementări a categoriei prefectilor și subprefecților prin elaborarea de analize referitoare la situația și statutul acestora, în vederea realizării unei abordări integrate și unitare prin intermediul documentului de propunere de politică publică;
3. Dezvoltarea și furnizarea unui program de instruire, inclusiv în domeniul planificării strategice, pentru prefecti și subprefecți, și efectuarea unui schimb de bune practici în scopul dezvoltării de parteneriate cu instituții similare.

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților a fost elaborată pentru a oferi Guvernului României un instrument strategic pentru formarea acestui grup de funcționari publici, într-o manieră proactivă, modernă, cu impact asupra performanței individuale și a instituțiilor prefectului.

Strategia se limitează la grupul prefectilor și subprefecților din România, dar are numeroase elemente comune cu procesele de formare a funcționarilor publici din România și îndeosebi a înalților funcționari publici. De aceea, această strategie este corelată cu procesele de formare de până acum, precum și cu planurile privind formarea, respectiv, dezvoltarea resurselor umane în administrația publică.

Perioada în care se proiectează direcțiile strategice este de șapte ani pentru a asigura coerența cu planificarea Instrumentelor structurale europene pentru perioada 2014 - 2020, în care întărirea capacității administrative reprezintă o condiționalitate ex-ante de care depinde finanțarea programelor operaționale în perioada 2014 - 2020, în condițiile în care unul dintre Obiectivele Tematice este ”*Consolidarea capacității instituționale și o administrație publică eficientă*” incluzând investiții în „*capacitatea instituțională și în eficiența administrațiilor și a serviciilor publice în perspectiva realizării de reforme, a unei mai bune legiferări și a unei bune guvernante*”.

¹ Proiectul a fost finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Având în vedere procesele rapide de schimbare care afectează și administrația publică din România, termenul de șapte ani pentru o strategie de formare a unui grup profesional nu poate garanta un nivel adecvat de coerență cu nevoile reale de formare, motiv pentru care strategia include și mecanisme de revizuire, respectiv, adaptare la condițiile existente pe tot parcursul implementării.

În perioada de realizare a strategiei au fost identificate posibile schimbări chiar în ceea ce privește rolul și atribuțiile prefecților și subprefecților, dar și procesele de regionalizare ample. Acestea au fost luate în considerare sub forma celor mai probabile opțiuni, însă modul în care aceste modificări se vor realiza, va impune adaptări ale instrumentelor de planificare și formare propuse, cadrul strategic cu direcțiile, măsurile și mecanismele de implementare fiind în continuare relevante și aplicabile.

Metodologia de elaborare a strategiei s-a bazat pe un proces complex de analiză a nevoilor de formare, care a avut la bază inventarierea atribuțiilor grupului țintă, nivelul actual de competențe, performanța așteptată în contextul rolului actual și de perspectivă al prefectului și subprefectului, metodele de formare și evoluția previzionată.

Strategia de formare profesională continuă a prefecților și subprefecților este structurată pe două secțiuni:

1. Secțiunea I - Documentul strategic;
2. Secțiunea a-II-a - Planul de acțiune și Anexe.

1 Contextul elaborării strategiei de formare continuă a prefectilor și subprefecților

1.1 Cadrul de reglementare a funcției și atribuțiilor prefectului și subprefectului și a formării profesionale continue a acestora

Instituția prefectului este reglementată în Constituția României din 1991, revizuită în 2003, republicată, în Titlul III, Capitolul V, Secțiunea a 2-a, dedicată Administrației publice locale, art. 123, intitulat Prefectul. Prefectul și instituția prefectului sunt parte a administrației publice centrale cu activitate pe plan local, noțiune care mai cuprinde și serviciile deconcentrate ale ministerelor și ale celorlalte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale. Constituția stabilește la alineatul 2 al articolului 123 faptul că *“prefectul conduce serviciile publice deconcentrate ale ministerelor și alte organe ale administrației publice centrale din unitățile administrativ-teritoriale”*. Totodată, prefectul și instituția prefectului sunt reglementate prin Legea nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului, republicată în urma modificărilor aduse prin Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 179/2005 pentru modificarea și completarea Legii nr. 340/2004. Conform Legii nr. 340/2004 *“prefectul este reprezentantul Guvernului pe plan local (...) numit de Guvern la propunerea ministrului afacerilor interne (...) garant al respectării legii și ordinii publice la nivel local...miniștrii pot delega prefectului atribuții de conducere și control privind activitatea serviciilor publice deconcentrate din subordine”*.

În același timp, statutul prefectului și subprefectului este definit de regimul juridic al funcției publice și prezintă importanță prin prisma relațiilor juridice pe care le generează. Funcția de prefect a fost o funcție de demnitate publică până în 2004, ulterior, prin Legea nr. 161/2003 și prin modificarea Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, prefectul primind statut de înalt funcționar public, alături de subprefect și secretarul prefecturii (funcție transformată ulterior în subprefect). Astfel, prefectul și subprefectul se încadrează în categoria înalților funcționari publici, așa cum prevede, inclusiv, art. 10 din Legea nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului (republicată), cu modificările și completările ulterioare.

Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare reprezintă cadrul normativ general aplicabil funcției publice și funcționarilor publici și instituie, atât dreptul, cât și obligația funcționarilor publici de a-și îmbunătăți continuu pregătirea profesională și de a dobândi noi abilități și competențe. Art. 69 din Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare, prevede faptul că cerințele de formare profesională a funcționarilor publici se stabilesc în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici. În anul 2008, în vederea punerii în aplicare a prevederilor actului normativ sus-menționat, a intrat în vigoare Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici, act normativ care stabilește principiile aplicabile sistemului de formare profesională a funcționarilor publici: **eficiența, eficacitatea, coerența,**

egalitatea de tratament, gestiunea descentralizată a procesului de formare, liberul acces la servicii de formare, planificarea, transparența.

Astfel, obligația de participare la cursuri de perfecționare derivă din Legea 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, însă este afectată, atât de capacitatea financiară limitată a instituțiilor prefectului, cât și de lipsa unui cadru favorabil formării, care să ofere oportunități relevante față de nevoile și interesele prefectilor, precum și măsuri de încurajare a participării și învățării eficiente.

Reforma sistemului de perfecționare/formare a funcționarilor publici și crearea unui sistem performant, național și regional, de pregătire a funcționarilor publici a reprezentat și reprezintă unul dintre obiectivele Guvernului României adoptate în Strategiei Guvernului României privind accelerarea reformei administrației publice (aprobată prin H.G nr. 1006/2001). La baza acestui proces de reconfigurare stau și alte documente strategice precum:

- Planul Național de Reformă 2011-2013 (PNR) care își propunea „*elaborarea și implementarea de programe de formare specializată și perfecționare profesională a funcționarilor publici*”
- Strategia Națională Anticorupție (SNA) pentru perioada 2012-2015 care are ca obiectiv specific „*Dezvoltarea componentei anticorupție a curriculumului de formare continuă pentru personalul propriu al instituțiilor publice,*” prin măsuri care prevăd „*asigurarea participării propriilor angajați la cursuri periodice privind normele etice și de conduită; introducerea în tematica de formare profesională a modulelor pe tema integrității; elaborarea și diseminarea de ghiduri și materiale cu caracter informativ privind riscurile și consecințele faptelor de corupție sau a incidentelor de integritate.*”
- Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030, care are următoarele obiective privind administrația publică și domeniul funcției publice: crearea unei administrații publice mai eficiente și capabile să genereze politici publice adecvate și să le gestioneze în mod eficace în scopul implementării principiilor dezvoltării durabile (Orizont 2013); creșterea capacității administrației publice prin realizarea unor îmbunătățiri de structură și proces în managementul ciclului de politici publice; îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accent pe procesul de descentralizare; definitivarea procesului de reformă în administrația publică și reducerea substanțială a decalajelor față de nivelul mediu de performanță al administrației centrale și locale și al serviciilor publice din celelalte state membre ale UE; creșterea gradului de încredere și satisfacție al cetățenilor în raporturile cu autoritățile administrației publice centrale și locale (Orizont 2020); apropierea semnificativă de nivelul mediu al celorlalte state membre ale UE, din punct de vedere al performanței administrației publice centrale și locale în furnizarea serviciilor publice.

Totodată, actualul Program de Guvernare 2013-2016 își propune printre măsurile din Direcția de acțiune nr 5 Promovarea unor politici stimulative pentru stimularea performanței profesionale a personalului din administrația publică, „*profesionalizarea corpului funcționarilor publici prin: revizuirea sistemului de evaluare a performanțelor*”

profesionale; reformarea sistemului de perfecționare/formare a funcționarilor publici și crearea unui corp de experți formatori.

Deși în momentul de față, dreptul și obligația prefectilor și subprefecților de a-și îmbunătăți nivelul de competențe și pregătirea profesională în mod continuu (pe durata exercitării atribuțiilor funcției pe care o ocupă) sunt prevăzute doar în Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, necesitatea profesionalizării acestei funcții derivă din documentele strategice mai sus menționate și este esențială în vederea îndeplinirii programului de guvernare și a angajamentelor strategice ale României.

1.2 Contextul din România - aspecte specifice practicii formării profesionale continue în administrația publică

În ceea ce privește contextul din România, nu se poate spune că există un sistem național unitar de formare profesională continuă a adulților înainte de anul 2000 și nici un sistem legislativ care să susțină formarea continuă. Adoptarea OG nr. 129 la 31 august 2000 constituie primul și cel mai important pas în acest sens. Conform art. (4) alin. (3) din O.G. nr. 129/2000, „*formarea profesională continuă este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe*”.

Cu privire la formarea profesională a funcționarilor publici, HG 1066/2000 delimitează conceptul de „*formare profesională a funcționarilor publici*” ca fiind „*procesul de instruire de tip formare continuă, destinat dezvoltării de competențe și abilități determinate, în vederea îmbunătățirii calității activităților profesionale individuale desfășurate în exercitarea prerogativelor de putere publică*” și conceptul de „*formare specializată*” ca „*formarea profesională a funcționarilor publici destinată dezvoltării acelor competențe și aptitudini necesare exercitării unei funcții cu un nivel ridicat de complexitate și care necesită abilități și aptitudini specifice, desfășurată într-un cadru organizat, pe o durată de timp relativ extinsă, cu grupuri-țintă definite și constituite limitativ, de regulă pe baza de selecție, și tratând o tematică multiplă, corelată într-o succesiune logică și axată pe atingerea scopului principal*”.

Cerințele de formare profesională a funcționarilor publici se stabilesc în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici conform Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, a HG nr. 611/2008 privind aprobarea normelor referitoare la organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare și a HG nr. 1066/2008 pentru aprobarea normelor privind formarea profesională a funcționarilor publici.

Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este principala instituție responsabilă pentru managementul funcției publice și al funcționarilor publici (conform HG nr. 1000/2006), având ca obiectiv strategic **dezvoltarea de programe de formare specializată și perfecționare profesională pentru funcționarii publici**. Astfel, începând din 2009, ANFP gestionează Programul de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici ca program de formare specializată destinat înalților funcționari publici. Acest program se adresează

prefecților, subprefecților, secretarilor generali, secretarilor generali adjuncți, inspectorilor guvernamentali, dar și altor persoane interesate care pot ocupa funcția de înalt funcționar public, conform legislației în vigoare și își propune să asigure o pregătire în acord cu cerințele Uniunii Europene, prin dezvoltarea competențelor și aptitudinilor participanților necesare pentru exercitarea activităților impuse de funcțiile publice din categoria înalților funcționari publici, în contextul susținerii și continuării procesului de reformă a administrației publice românești.

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

Responsabilitățile privind formarea în administrația publică din România se împart astfel între ANFP, participantul - funcționarul public (subiectul formării) și/sau instituția care facilitează formarea.

Formarea este în mare măsură instituționalizată, formală, bazată pe procese clasice de identificare, planificare și implementare a formării. Totodată, contextul românesc de formare a personalului în administrația publică surprinde, în prezent, existența unor resurse financiare limitate, absența unei rețele structurate a furnizorilor de formare în domeniul administrației publice, absența relației directe între formarea funcționarilor publici și dezvoltarea carierei și absența unui sistem extern de monitorizare și evaluare a calității procesului de formare.

1.3 Practici și tendințe în formare în Europa

La nivel European, literatura de specialitate relevă faptul că procesele de formare sunt în schimbare în ultimii ani și specialiștii spun că nu suntem la capătul drumului schimbării. Trecerea de la training la învățare a redus focalizarea pe instructor, conținut și comportament, evidențind rolul subiectului în gestionarea procesului, sarcinile de la locul de muncă și capacitatea de adaptare. Mai mult decât oricând, în această perioadă de criză economică se resimte presiunea pentru performanță. Organizațiile, prin sistemul de management, vor să vadă legătura între training/învățare și rezultate, dorind să evidențieze clar cât costă învățarea și dacă beneficiile exced costurile.

Schimbările semnificative privind metoda și abordarea acestor procese au determinat și apariția unor noi termeni cum ar fi "*dezvoltare profesională*" (cu focalizare pe capabilitatea personală a individului pe termen lung), "*training și dezvoltare*" (termen care a câștigat foarte mult teren în Marea Britanie, eticheta T&D fiind foarte populară), "*învățare și dezvoltare*" (evidențind învățarea ca proces natural uman în contextul profesional, și mai ales rolul individului, al subiectului învățării pentru a îmbunătăți eficacitatea, eficiența și utilitatea).

Un fenomen important evidențiat pe piața formării profesionale este ritmul diferit de acceptare a schimbării la nivel de cerere și ofertă. Furnizorii de formare sunt cu un pas înainte, în timp ce subiecții formării au nevoie de stimulare, de încurajare pentru adoptarea noilor metode, inclusiv e-learning².

Astfel, majoritatea studiilor și anchetelor realizate relevă schimbări majore în practicile de formare, datorate așteptărilor în evoluție a participanților și a tuturor stakeholderilor³

Acestea pot fi sintetizate în următoarele concluzii privind caracteristicile proceselor de formare actuale și pe termen scurt la nivel european:

- ✓ Reducerea formalizării și intensificarea învățării la locul de muncă;
- ✓ Alinierea priorităților cu responsabilitățile și obiectivele organizației;
- ✓ Măsurarea efectului formării asupra performanței;
- ✓ Introducerea accelerată a unor metode interactive individualizate de natura coachingului, e-learningului. Ponderele acestora tinde să ajungă spre 70% informal la locul de muncă, 20% coaching sau e-learning și 10% metodele clasice;
- ✓ Învățarea prin acțiune - proiecte, schimburi, stagii, etc.;
- ✓ Blended learning;
- ✓ Organisational learning (irelevant pentru acest grup, dar poate fi interpretat ca group learning)

Îmbunătățirea proceselor de formare a funcționarilor publici apare în 2013 ca o preocupare importantă pentru guvernele mai multor țări, ca parte a reformei serviciului public. Marea Britanie a publicat, pentru prima dată un plan de formare pentru întregul sistem, cu stabilirea priorităților de dezvoltare și a capacităților funcționarilor publici incluzând: un plan de formare privind dezvoltarea capacităților de lideri, conducerea schimbării, implementarea proiectelor și programelor guvernului și îmbunătățirea serviciilor⁴.

La nivel european, modelele de formare prezintă variații de la o țară la alta, fiind determinate de sistemul funcției publice specific țării respective. În general, formarea continuă la nivel european, îmbracă o formă mai degrabă facultativă decât obligatorie, fiind responsabilizat mai mult individul - în Anexa 6 fiind prezentată o detaliere a tendințelor privind formarea din principalele State Membre ale UE. Statul poate să ofere oportunități sau să stimuleze formarea prin utilizarea acestuia ca și criteriu de promovare în carieră, oferind diverse facilități, de exemplu accesul la concediu pentru studii. Un element comun în sprijinirea formării este reprezentat de oferta de oportunități de formare pe care statul, prin diverse instituții, o asigură funcționarilor publici.

² În 2005 și în 2008, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) a realizat două studii similare "Who learns at work?"². Rezultatele din 2008 comparate cu rezultatele din 2005 arătau că subiecții se adaptează mai greu la schimbări și adoptă mai greu noile abordări, chiar dacă la nivel declarativ, le percep ca fiind avantajoase. Autorii studiilor au realizat chiar o sinteză a concluziilor într-un titlu "Lumea neschimbată a celor care învață (The Unchanging World of the Learner)", în contrast cu o altă publicație cunoscută "Lumea în schimbare a formatorilor (The Changing World of the Trainer)"² a lui Martyn Sloman. Aceasta relevă faptul că, atât formatorii cât și cei ce răspund de formare trebuie să stimuleze și să faciliteze schimbarea modului în care învață oamenii în context profesional.

³ Leading change in the public sector - ILM 2010; Developing and delivering a learning strategy - CRF

⁴ Civil service reform, Meeting the Challenge of Change, A capabilities plan for the Civil Service, Aprilie 2013

2 Definirea problemei

2.1 Probleme și constrângeri în îndeplinirea atribuțiilor aferente funcției de prefect/subprefect

Practica exercitării atribuțiilor specifice poziției reprezentantului statului la nivel local a arătat apariția unor disfuncționalități legate, pe de-o parte, de cadrul normativ al exercitării atribuțiilor și, pe de altă parte, de realitățile administrației publice locale.

Fluctuațiile legislative și instituționale privind funcția prefectului și cea a subprefectului au dus la reducerea garanțiilor acordate prefectilor și subprefecților privind stabilitatea carierei acestora în comparație cu alte categorii de funcționari publici. Efectul constatat în practică îl reprezintă utilizarea, uneori intempestivă, a principiului mobilității (principiu introdus în 2007 prin Hotărârea Guvernului nr. 341/2007) în cadrul categoriei prefectilor și subprefecților, nedelimitarea clară a prerogativelor instituției prefectului, precum și stabilirea de noi atribuții fără identificarea și elaborarea măsurilor de pregătire și formare profesională continuă pentru îndeplinirea acestora. Astfel, de la apariția H.G. nr. 341/2007, mobilitatea a fost aplicată frecvent, mai ales în interes public, iar prefectii și subprefecții au fost numiți în funcții publice de inspectori guvernamentali, din care au plecat ulterior să ocupe alte posturi în administrație (secretari generali/secretari generali adjuncți în ministere etc.) sau au optat pentru încetarea raporturilor de serviciu. Totodată, nu există suficiente instrumente administrative pentru îndeplinirea atribuțiilor stabilite prin lege, cum ar fi de exemplu conducere reală a serviciilor publice deconcentrate.

În acest cadru legislativ, se poate observa faptul că nu există o **programă special construită pentru pregătirea profesională a funcționarilor publici și implicit a prefectilor și subprefecților**, în timpul exercitării funcțiilor, acordată cu nevoile profesionale reale. Până în prezent, formarea și perfecționarea inițială a acestei categorii de funcționari publici nu s-a realizat pe baza unui cadru coerent sau a unei strategii de formare, ci prin programe de formare organizate de către INA și, ulterior anului 2009 de către ANFP (organizarea *Programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici* în perioada 2005 - 2013) sau prin vizite de studiu, în cadrul unor proiecte finanțate din fonduri de pre-aderare sau prin acorduri de cooperare bilaterală.

Pe de altă parte, participarea acestora la programele de formare ține mai degrabă de oferta de formare și de bugetele pe care ordonatorul principal de credite le aprobă anual, decât de nevoile reale, fapt ce conduce de multe ori la lipsa efectivă a unor oportunități relevante pentru nevoile reale de formare profesională continuă. Necesitatea elaborării unei strategii de formare pentru acest grup are la bază pe de o parte importanța crescută a rolului prefectului și subprefectului în administrația publică cu atribuții complexe care decurg din legislația aplicabilă, iar de pe altă parte, necesitatea profesionalizării acestei funcții în vederea îndeplinirii obiectivelor programului de guvernare și a angajamentelor strategice ale României privind promovarea calității în cadrul serviciilor administrației

publice⁵; îmbunătățirii gestionării serviciilor publice⁶; diminuarea corupției⁷, precum și modernizarea, respectiv eficientizarea administrației publice⁸;

Astfel, se impune crearea unui cadru cuprinzător al formării profesionale continue, care să canalizeze formarea pe obiectivele prioritare ale Guvernului României pentru îndeplinirea angajamentelor strategice.

2.2 Posibile modificări ale cadrului legislativ propuse și ale atribuțiilor prefectului/subprefectului

În prezent, în lumina disfuncționalităților legale derivate din cadrul normativ al exercitării atribuțiilor prefectului/subprefectului, precum și a noilor schimbări legislative și instituționale ce se preconizează, este imperios necesară clarificarea statutului, rolului, atribuțiilor prefectului în cadrul sistemului administrativ, în contextul procesului de regionalizare. În acest context, deși nu a fost încă adoptat modelul de reorganizare administrativ-teritorială a României, a fost inițiat demersul elaborării unor opțiuni de politici publice care să clarifice poziția reprezentantului puterii executive (Guvern) la nivel local (în cadrul aceluiași proiect din care face parte și prezenta propunere a strategiei de formare continuă a prefectilor/subprefecților).

Astfel, în cadrul propunerii de politică publică privind statutul prefectilor și subprefecților, au fost identificate 3 opțiuni:

- 1) *Prefect asumat politic de către Guvern* - Principala caracteristică a acestei variante de rezolvare a problemelor semnalate în ceea ce privește exercitarea funcției de prefect, este reprezentată de statutul de demnitar pe care îl propune pentru prefect. În această primă variantă, prefectul este numit politic, odată cu Guvernul ale cărui politici le implementează la nivel local. Aceasta variantă, existentă în unele state, permite un mai bun control asupra politicilor inițiate la nivel local, concomitent cu asigurarea unei responsabilizări politice crescute a reprezentantului Guvernului în teritoriu.
- 2) *Prefect Înalt Funcționar Public cu rol întărit de reprezentare a guvernului în teritoriu* - Această variantă propune o consolidare a atribuțiilor, rolului și a instrumentelor aflate la dispoziția prefectului. Una dintre principalele modificări față de condițiile impuse de prevederile actuale vizează condițiile suplimentare pentru ocuparea funcției de prefect.
- 3) *Prefect înalt funcționar public cu adecvarea la atribuții a instrumentelor administrative aflate la dispoziția sa* - conform acestei variante, se menține statutul de înalt funcționar public în condițiile unei adecvări relative a instrumentelor aflate la dispoziția acestuia pentru exercitarea atribuțiilor.

Varianta recomandată dintre aceste opțiuni este varianta nr. 2, conform căreia ocuparea poziției de prefect presupune un parcurs profesional anterior, care să dovedească un înalt

⁵ Astfel de angajamente au fost asumate prin *Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României. Orizonturi 2013-2020-2030*, *Strategia Europa 2020*, *Acordul cadru European pentru servicii de calitate în administrațiile guvernelor centrale și Parteneriatul pentru o guvernare deschisă*.

⁶ Îmbunătățirea calității administrației publice este un obiectiv subordonat Țintelor principale ale Strategiei Europa 2020.

⁷ Corelarea cu *Strategia Națională Anticorupție pe perioada 2012-2015* și programele de formare prevăzute în cadrul acesteia.

⁸ Corelarea cu *Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României. Orizonturi 2013-2020-2030*, *Acordul cadru European pentru servicii de calitate în administrațiile guvernelor centrale*.

nivel de profesionalism, precum și existența unei atitudini neutre din punct de vedere politic. Statutul de funcționar public pe care prefectul îl are conform acestei variante prezintă o serie de implicații referitoare la condițiile impuse de actuala legislație privind apartenența la corpul înalților funcționari publici. Suplimentar, sunt adăugate o serie de condiții legate de experiența profesională anterioară și nivelul de pregătire. Ocuparea poziției de prefect se realizează prin concurs. Un element de noutate în ceea ce privește atribuțiile prefectului este reprezentat de activitățile de monitorizare la nivel local a stadiului implementării politicilor publice guvernamentale inițiate la nivel central (preluarea atribuțiilor de monitorizare și control îndeplinite în prezent la nivelul serviciilor publice deconcentrate și a resurselor aferente).

Aceste potențiale modificări au fost luate în calcul în elaborarea cadrului de competențe ca instrument în elaborarea și implementarea Strategiei de formare continuă a Prefecților și Subprefecților.

2.3 Analiza S.W.O.T. a formării profesionale continue a prefectilor și subprefecților

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existența unui program de formare inițială pentru înalți funcționari publici în care sunt cuprinși prefectii și subprefecții la numirea pe post; ▪ Experiența ANFP în derularea de programe de formare profesională specializată; ▪ Capacitatea ANFP de atragere de fonduri pentru finanțarea formării; ▪ Bună experiență de cooperare între ANFP și MAI – DGICIP; ▪ Implicarea MAI DGICIP în procesele de formare, ca instituție reprezentativă privind managementul performanței instituției prefectului și subprefectului; ▪ Constituirea Asociației prefectilor și subprefecților ca organ reprezentativ al grupului țintă; ▪ Plarforma de e-learning a ANFP și experienta anterioară în implementarea programelor de e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programele de formare sunt generate mai degrabă de oportunități de pe piață decât de cererea corespunzătoare nevoii reale; ▪ Programele actuale de formare sunt insuficient focalizate pe nevoi specifice, generale, în mică măsură bazate pe aplicații și situații concrete de la locul de muncă; ▪ Programe bazate pe metode clasice de formare, cursuri în sala de clasă; ▪ Adoptare redusă a metodele de coaching, mentorat, formare la locul de muncă și e-learning; ▪ Deficit de competențe în furnizarea de servicii de formare privind aspectele specifice practice ale funcției prefectului și subprefectului ▪ Insuficiența resurselor financiare pentru finanțarea formării, la timp și pe nevoile specifice.
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rol important strategic al funcției prefectului și subprefectului în îndeplinirea angajamentelor strategice ale României ▪ Oportunități de finanțare a proiectelor de formare prin programele europene de dezvoltare a capacității administrative ▪ Mediu favorabil cooperării internaționale prin protocoalele semnate cu instituții relevante din Europa cu responsabilități în gestionarea/ formarea funcționarilor publici. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecvente modificări legislative privind funcția prefectului și subprefectului care au determinat instabilitatea carierelor și fluctuația ridicată pe posturi ▪ Deficitul de instrumente administrative necesare îndeplinirii atribuțiilor care limitează transferul învățării în performanță

3 Metodologia de elaborare a strategiei de formare

Pentru stabilirea metodologiei s-a plecat de la faptul că strategia și măsurile de formare trebuie:

- ✓ Să răspundă în principal nevoilor pe termen lung, un orizont de șapte ani - 2014-2020;
- ✓ Să răspundă nevoilor urgente, imediate, respectiv pentru asigurarea competențelor necesare pentru desfășurarea eficientă a activităților curente sau imediate;
- ✓ Să se focalizeze pe acele direcții care au impactul cel mai mare asupra performanței individuale și instituționale;

3.1 Metodologia de elaborare a analizei nevoilor de formare

Metodologia de elaborare a strategiei de formare a prefectilor și subprefecților a avut la bază un proces complex de analiză a nevoilor de formare a prefectilor și subprefecților, conceput 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, percepția subiecților privind nevoile de formare, prin chestionare, 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 tehnice 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, evidențe privind performanța, instruirea anterioară.

Orientarea formării spre performanță, ce stă la baza acestei abordări este redată schematic în Figura 1. și fundamentează numeroase bune practici implementate în ultimii ani în managementul resurselor umane și al dezvoltării organizaționale.

Așa cum rezultă din schema de mai jos, activitățile de formare trebuie să asigure dezvoltarea competențelor, și anume, acele competențe care au un efect asupra performanței individuale și mai departe asupra performanței instituționale.

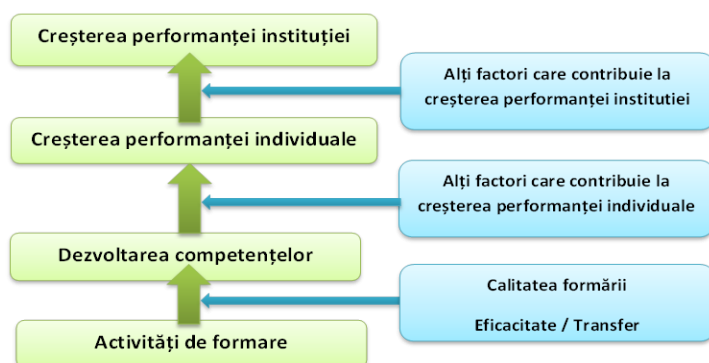


Figura 1.

Metodologia de realizare a analizei nevoii de formare a avut la bază:

- (i) *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 a nevoilor de formare.
- (ii) *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.
- (iii) *Elaborarea unui cadru 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 practica internațională a managementului resurselor umane și al managementului formării un astfel de cadru de competențe are rolul de a asigura abordarea sistematică și cuprinzătoare a formării în toate fazele ei: analiză nevoi, conceptualizare intervenții (programe, cursuri), evaluarea instruirii.

Rolul acestui instrument, precum și cadrul general al competențelor prefectului și subprefectului rezultat în urma analizei atribuțiilor prefectului/subprefectului este prezentat în Anexa 5.

(iv) chestionare aplicate grupului țintă, atelier de lucru cu participarea unui segment reprezentativ din grupul țintă, focus grup cu formatori cu experiență în formarea înalților funcționari publici. Acestora 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.

3.2 Nevoile și prioritățile de formare ale prefectilor și subprefecților

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.

Grupul țintă este un grup cu extindere la nivel național, redus ca dimensiune și cu o omogenitate ridicată. Fluctuația este relativ mare la această categorie de funcție publică, mai ales prin raportare la aplicarea principiului mobilității (HG nr. 341/2007) și este influențată de apariția de oportunități privind cariera în domeniul administrației. Strategia de formare trebuie să asigure integrarea rapidă a noilor veniți în procesele de formare, pentru a menține nivelul de competență așteptat al grupului.

Analiza atribuțiilor stabilite prin lege a condus la identificarea a **șase arii cheie de responsabilitate**, după cum urmează:

1. Implementarea programului de guvernare și a politicilor Guvernului în teritoriu;
2. Asigurarea legalității în teritoriu;
3. Conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate;
4. Managementului situațiilor de criză;
5. Îmbunătățirea relației cu cetățenii și promovarea parteneriatelor sociale;
6. Leadership și Management.

Pentru fiecare dintre aceste arii a fost identificat un set de competențe în termeni de capabilități și comportamente așteptate pentru îndeplinirea responsabilităților (28 competențe conform Anexei 5). Acestea sunt detaliate pe competențe specifice ce țin de natura cunoștințelor, abilităților, deprinderilor și atitudinilor.

Responsabilitățile și respectiv competențele legate de conducerea instituției reprezintă o arie centrală prin prisma rolului de conducere a instituției, la care se adăugă responsabilități corespunzătoare unor domenii cum ar fi asigurarea legalității, conducerea serviciilor deconcentrate, situații de urgență, relația cu cetățenii și parteneriate sociale, implementarea politicilor guvernului în teritoriu, planificare, monitorizare și evaluare.

Analiza nevoilor de formare a prefectilor și subprefecților a fost realizată din perspectivă strategică pe termen lung ,având în vedere prioritățile generate de atribuțiile cunoscute și de nivelul de performanță, grupul țintă generic cu fenomenele de schimbare, intrări- ieșiri specifice astfel încât nevoile să fie relevante pentru grupul țintă pe durata orizontului de timp al strategiei.

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 ca prefectul/subprefectul are rol de conducător de instituție, și are în subordinea sa personal operațional, 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, legate de conducerea proceselor respective, cu folosirea resurselor pe care le au la dispoziție. De aceea, nevoile sunt formulate în termeni corespunzători acestor cerințe, cum ar fi: familiaritatea cu anumite concepte, 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.

Un nivel minim de competențe necesare numirii pe post este asigurat prin experiența anterioară solicitată și participarea la un Program inițial de formare pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici. Acest program se compune din 8 module, toate modulele de formare corespunzând atribuțiilor înalților funcționari publici. Datorită grupului mixt de înalți funcționari, căruia i se adresează programul, acesta nu poate să captureze responsabilități specifice prefectilor și subprefecților cum ar fi: managementul situațiilor de urgență, aspecte specifice conducerii serviciilor publice deconcentrate, aspecte ale asigurării legalității în teritoriu.

La momentul realizării analizei, prefectii au indicat ca prioritare acele arii care se confruntă în acest moment cu probleme semnificative cum ar fi, de exemplu, 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. Cursuri mai practice, bazate pe experiențe și studii de caz, instrumente de lucru, sunt percepute de grupul țintă ca fiind utile în formarea lor, fapt confirmat de studiile consultate în analiza documentară. Cursurile anterioare au fost considerate de multe ori prea generale pentru a acoperi nevoile tuturor participanților, reducând nivelul de eficacitate la nivelul participanților individuali. Acest aspect impune ca formatorii, pe lângă competențele specifice proceselor de formare, să cunoască aspecte practice ale activității prefectilor.

Utilizarea mai eficientă a timpului de învățare prin adoptarea metodelor de e-learning, coaching sau on the job training (formare la locul de muncă) sunt văzute ca alternative, chiar dacă în cadrul grupului există rezistență în adoptarea noilor metode.

Oferta de formare a pieței nu răspunde nevoilor reale. Oferta este condusă de oportunități oferite de piață și a crescut semnificativ ca volum, datorită proiectelor cu finanțare europeană. Întârzierile și, de multe ori, nivelul scăzut de relevanță face ca programele oferite de piață să nu mai fie atractive pentru grupul țintă. De aici rezultă necesitatea unei coordonări clare a ofertei cu nevoile. Această coordonare poate fi realizată cel mai

bine de către o instituție cu interese clare în satisfacerea nevoilor acestui grup țintă, dincolo de interesele comerciale care primează pe piața liberă 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 includ prioritar competențe de natura leadershipului și managementului aplicat în arii de atribuții cheie.

- ✓ Asigurarea legalității în teritoriu;
- ✓ Conducerea și coordonarea serviciilor deconcentrate
- ✓ Managementul situațiilor de criză;
- ✓ Implementarea programului de reformă și a politicilor guvernului în teritoriu;
- ✓ Relația cu cetățenii și dialogul social.

Pentru aceste arii de specialitate, competențele se bazează pe înțelegerea principiilor, instrumentelor și conducerea proceselor specifice.

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 ancorată în mică măsură în practică și focalizată pe nevoile individuale.** Aceasta presupune nevoia de a se adopta metode bazate pe experiențele practice ale participanților sau pe alte experiențe relevante, pe analiza unor probleme concrete cu identificare de soluții și creare de modele de lucru pentru alte situații similare, etc. 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 e-learning, coaching, formare la locul de muncă. Schimburile de experiență, stagiile în alte instituții, conferințele internaționale sunt confirmate ca fiind metode eficiente de învățare, atractive mai ales în condițiile unor cooperări între statele membre privind întărirea sistemului administrației publice.
- 3. Introducerea metodelor noi trebuie susținută printr-o ofertă diversificată, atractivă, dar și prin dezvoltarea de competențe personale privind eficiența personală, eficiența învățării și dezvoltarea personală.** Faptul că, deși nevoia de metode moderne este recunoscută, există o rezistență la introducerea acestora este relevat de studiile existente.
- 4. Oferta de formare actuală nu este suficient coordonată și focalizată pe nevoile reale și în continuă evoluție.** Nu există un sistem de control al calității mecanismelor de livrare, în special de evaluare a calității prestațiilor formatorilor, pentru a se asigura că aceștia pot răspunde cerințelor privind introducerea de noi metode, orientarea spre rezultatele învățării, transferul lor în performanța la locul de muncă.

5. **Responsabilitatea formării profesionale continue a prefectilor și subprefecților este asumată în prezent de ANFP, fiind necesară însă asigurarea resurselor adecvate dezvoltării de programe noi și mecanisme de livrare a formării mai complexe.**

✓ **Nevoile de formare imediată**

Identificarea priorităților de formare imediată s-a bazat pe instrumentele utilizate în analiza nevoilor de formare, în principal pe analiza documentară, pe chestionarele cu o rată de răspuns de 90%, pe atelierile de lucru cu grupul țintă și pe focus grupuri. Analiza detaliată a nevoilor de formare este prezentată în Anexa 4.

Tabelul următor reflectă nevoile de formare imediată în ordinea descrescătoare a priorității de formare, conform rezultatelor analizei de nevoi care au fost transpuse în Programul de formare integrat, ediția pilot (Anexa 3, Măsura 1).

Ariile de responsabilitate	Competențe prioritare
Implementarea programului de guvernare și a politicilor Guvernului în teritoriu	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Asigurarea legalității în teritoriu	<ul style="list-style-type: none"> - Crearea și utilizarea de instrumente de planificare, verificare, monitorizare și evaluare; - Cunoașterea legislației în domeniul reconstituirii dreptului de proprietate și contencios administrativ
Conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate	<ul style="list-style-type: none"> - Abordările privind descentralizarea, deconcentrarea, devoluția; - Calitatea serviciilor publice și orientarea către cetățean; - Utilizarea instrumentelor de planificare, monitorizare și control a activităților
Managementului situațiilor de criză	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea legislației cu focalizare pe situațiile de urgență provocate de fenomene naturale 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, de a conduce și a dezvolta

	echipele;
Îmbunătățirea relației cu cetățenii și promovarea parteneriatelor sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Reprezentarea instituțională în relațiile internaționale; - Abilitatea de a stabili contacte, de a delega responsabilități în rețea, dezvoltarea unei culturi a lucrului în parteneriat; - Dialog social, ascultare, fluentă verbală, empatie, identificarea de soluții, identificare și împărtășirea unor elemente comune.
Leadership și Management	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a elabora planuri strategice instituționale; - Instrumente de dezvoltare organizațională; - Facilitarea schimbării. - Respectarea și promovarea principiilor de integritate în exercitarea funcției publice.

3.3 Aspecte cheie privind implementarea programelor de formare

Analiza nevoilor a surprins nivelul actual al competențelor grupului țintă, și anume nivelul de bază pentru paleta de competențe (între 25-50%), precum și nevoile de formare la nivel avansat.

Aceasta înseamnă că, într-o abordare nediferențiată pe niveluri de competență, pentru fiecare modul de curs, grupul va fi mixt și va include participanți care au nevoie de formare de bază și nevoi de formare avansată. În situația în care se optează pentru programe de formare mixte cu întreg grupul țintă, formatorul va avea sarcina de a gestiona adecvat nevoile și așteptările grupului țintă astfel încât să imbine:

- ✓ Elemente de natura fundamentelor (necesare grupului de participanți la nivel de bază);
- ✓ Valorificarea experienței și cunoștințelor participanților (cu nevoi de formare la un nivel avansat);
- ✓ Utilizarea de studii de caz și spețe care mobilizează atât participanții fără experiențe, cât și pe cei cu experiență și transferul de învățare de la unii la alții.

Cu toate că e-learningul nu este indicat ca o metodă preferată de membrii grupului țintă, toate sursele analizei documentare indică tendința clară de înlocuire a metodelor clasice cu metode mixte, incluzând e-learning.

Disponibilitatea de timp dedicată formării în afara instituției pe perioade lungi este tot mai scăzută, ceea ce face ca modulele care necesită absența de la birou un număr redus de zile să fie mai adecvate.

Mobilizarea pentru mai multe zile în sistem clasic necesită mijloace de stimulare a participării: reguli clare de participare și condiționare a absolvirii, atractivitatea cursurilor prin metodele utilizate, calitatea și profesionalismul formatorilor.

Orientarea formării spre performanța de la locul de muncă se reflectă în verificarea aplicabilității conținuturilor formării în practică. De aceea, pentru fiecare arie de competență sunt indicate aspecte ale performanței apreciate ca necesare a fi îmbunătățite, conform propriilor percepții sau a rezultatelor evaluărilor performanțelor.

Calitatea formatorilor este un factor esențial pentru eficacitatea și utilitatea proceselor de formare. Calitatea este condiționată de deținerea de cunoștințe și experiență în administrația publică și, în particular, în activități ale prefectilor și subprefecților, astfel încât întreaga formare să fie aplicativă și relevantă pentru procesele reale.

Având în vedere că nevoile de formare prioritare acoperă toate ariile de responsabilitate, rezultă nevoia unui program de formare pilot care integrează toate categoriile de competențe pentru întreg grupul țintă.

Acest program va fi urmat de cursuri de formare focalizate doar pe anumite arii sau pe grupuri mai restrânse, mai omogene. Propunerile de programe, ulterioare Programului de Formare Pilot sunt prezentate în **Anexa 3**.

4 Obiectivele strategiei de formare a prefectilor și subprefecților

4.1 Obiective

Strategia de formare a prefectilor și subprefecților are ca scop crearea unui cadru care să stimuleze formarea continuă, să asigure accesul la oportunități de formare aliniate cu atribuțiile funcției, cu prioritățile Guvernului României, să asigure învățarea eficientă și transferul rezultatelor în performanța individuală și a instituției.

Obiectiv General

Obiectivul general al strategiei este de a contribui la **continua îmbunătățire a competențelor și performanțelor prefectilor și subprefecților, corespunzătoare atribuțiilor și priorităților funcției.**

Obiectivul specific 1:

Furnizarea de oportunități de dezvoltare profesională continuă și facilitarea procesului de învățare, utilizând cele mai eficace și eficiente metode de formare.

Obiectivul specific 2:

Dezvoltarea capacității de implementare a programelor de formare, incluzând capacitatea formatorilor, capacitatea de învățare eficientă a grupului țintă și capacitatea de management al proceselor de învățare pe parcursul implementării strategiei.

5 Principii generale

Strategia de formare a prefectilor și subprefecților se bazează pe următoarele principii generale, ce se vor regăsi în acțiunile și mecanismele de implementare:

- P1 Procesele de formare vor contribui la continua îmbunătățire a performanței grupului
- P2 Oportunitățile de formare vor răspunde nevoilor în evoluție și vor fi accesibile grupului țintă;
- P3 Formarea se va focaliza pe competențe de natura leadershipului și managementului aplicat în arii de atribuții cheie;
- P4 Metodele vor asigura ancorarea formării în practică și focalizarea pe nevoile individuale;
- P5 Oportunitățile de formare vor include o oferta diversificată de metode de formare noi, eficiente și dezvoltarea competențelor personale privind eficiența învățării și dezvoltarea personală;
- P6 Implementarea strategiei are la bază un mecanism de continuă îmbunătățire, incluzând actualizarea nevoilor și îmbunătățirea ofertei, evaluarea proceselor de formare și revizuirea acțiunilor.

6 Direcții de acțiune

Pentru atingerea celor două obiective specifice și a obiectivului general au fost identificate patru direcții de acțiune:

- ✓ **Direcția de acțiune D1: Asigurarea accesului continuu la oportunități de formare pentru toate ariile de responsabilitate, cu focalizare pe prioritățile identificate.**

În cadrul acestei direcții de acțiune a fost concepută o măsură de intervenție:

Măsura 1: Dezvoltarea și implementarea unui program de formare integrat pentru întregul grupul țintă, cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare. O primă ediție pilot se implementează la demararea strategiei.

Programul propus este compus din șase module care vor asigura satisfacerea nevoilor prioritare din toate ariile de responsabilitate.

Modulele de formare și detaliile privind conținutul și modul de implementare sunt prezentate în Anexa 2.

Așa cum rezultă și din conținutul modulelor, formarea este focalizată pe aspecte practice ale activității prefectilor și subprefecților, care vor asigura utilitatea procesului de formare.

Programul include și un element de combinare de metode, fiind introdus un modul e-learning corelat cu celelalte cinci module în sistem.

Programul va fi reluat o dată la doi ani, pentru a asigura formarea noilor veniți în grup la nivel avansat față de programul inițial, dar poate fi aplicat și în cazul unor participanți care au nevoie de consolidarea unor competențe dobândite în cadrul unor programe anterioare.

- ✓ **Direcția de acțiune D2: Îmbunătățirea continuă a ofertei de formare și a accesului grupului țintă la formare.**

În cadrul acestei direcții de acțiune sunt propuse două măsuri:

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

Măsura 3: Dezvoltarea cooperării internaționale în domeniul formării

Măsura 2 va demara în al doilea an al implementării strategiei și răspunde nevoii de introducere de metode eficiente de învățare, de evitare a constrângerilor în aplicarea metodelor clasice.

Acțiunile presupun preluarea modulelor programului integrat și adaptarea lor la cursuri de formare blended, pentru grupuri mai mici și mai bine focalizate pe nevoi individuale ale participanților. Prioritățile pentru fiecare participant vor rezulta din analiza anuală a nevoilor, revizuită în fiecare an, precum și din evaluarea performanțelor individuale, pe baza căruia se va elabora un plan de formare anuală a prefectilor și subprefecților.

Caracteristicile unui astfel de program de formare de tip „blended” - prezentat în Anexa 3 ca Modulul A, pot include următoarele:

- ✓ Până la trei zile curs în format clasic
- ✓ Trei sesiuni de coaching individual (3 x câte 3 ore/participant)

- ✓ Asistență online pe o durată de trei săptămâni cu o alocare de 2 ore pe săptămână pentru un cursant, la care se adaugă 2 ore evaluarea proiectelor și aplicațiilor pentru certificarea competențelor.
- ✓ Un modul dedicat cunoașterii legislației și capacității de aplicare în situații concrete, propus exclusiv online. Acest modul presupune:
 - Actualizarea o dată pe lună a materialelor online - 8 ore
 - Facilitarea forumurilor - în medie o oră pe săptămână (practic activitatea va fi discontinuă concentrată pe teme în funcție de oportunități, modificări legislative, etc)

Modulul 5 Leadership și Management este re-proiectat și prezentat în Anexa 3 ca Modulul B.

Se propune implementarea lui începând cu anul 2, ca un program de formare cu durată de doi ani, care include cele mai recente recomandări de dezvoltare a competențelor în leadership și management, cum ar fi:

- Focalizarea pe individ, identificarea și particularizarea cursului în măsura posibilului la nivel individual;
- Cursuri mixte - sesiuni clasice de 1- 2 zile, coaching individual sau în grupuri mici, e-learning, învățare prin acțiune, planuri individuale de învățare;
- Evaluarea competențelor prin teste psihometrice la demararea cursului, intermediar și final;
- Evaluarea efectelor cursului asupra performanțelor individuale.

Măsura 3 Dezvoltarea cooperării internaționale în domeniul formării, presupune facilitarea accesului la învățarea din experiența internațională prin metode complementare celor clasice. Fiecare participant trebuie să aibă cel puțin o oportunitate de schimb de experiență internațională pe parcursul implementării strategiei.

Acțiunile din cadrul acestei direcții vor include:

- Organizarea de conferințe, mese rotunde, seminarii cu participare internațională;
- Facilitarea participării membrilor grupului țintă la programe de formare ale altor școli de administrație, evenimente de natură formării organizate de instituții publice din alte țări, stagii de formare în instituții similare instituției prefectului.

✓ **Direcția de acțiune D3: Stimularea dezvoltării ofertei de formare specializată pe competențele particulare ale grupului țintă**

În cadrul acestei direcții de acțiune se propune:

Măsura 4: Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă și va include:

- Selecția formatorilor 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;
- Monitorizarea performanței formatorilor și stimularea specializării în programe specifice administrației publice, specifice prefectilor și subprefecților. Se are în vedere îmbinarea competențelor celor mai buni formatori din diverse domenii, cu experiența practică a unor foști prefecti/subprefecți sau funcționari publici care cunosc specificul activității grupului țintă.

✓ **Direcția de acțiune D4: Facilitarea învățării eficiente și dezvoltării personale**

Această direcție de acțiune se referă la calitatea proceselor de învățare și se adresează direct **grupului țintă și tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare pe parcursul implementării strategiei.**

Măsurile și acțiunile vor urmări:

- ✓ Dezvoltarea capacității de învățare eficientă a fiecărui participant, incluzând gestionarea pe termen lung a propriei învățări;
- ✓ Dezvoltarea competențelor tuturor persoanelor implicate în implementarea strategiei, incluzând deschidere spre noi abordări și metode, creativitate, capacitatea de continuă adaptare la cerințe în schimbare;

În cadrul acestei direcții de acțiune a fost concepută **Măsura 5 : Facilitarea dezvoltării competențelor personale ale grupului țintă și a tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare**, care va include:

- ✓ Dezvoltarea unui 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 alte țări cu exerciții de preluare a elementelor relevante pentru acțiunile de implementare a strategiei.
- ✓ Organizarea a cel puțin unui workshop anual dedicat personalului implicat în managementul implementării strategiei cu obiectivul de a analiza stadiul, realizările, de a identifica acțiuni adecvate; workshopul va fi un prilej de dezvoltare a competențelor în managementul proceselor de formare (se recomandă a avea invitați/ facilitatori care să poată oferi perspective noi, experiențe internaționale care să inspire și să mobilizeze echipa).

7 Rezultate și realizări așteptate

Obiective/ Direcții de acțiune/Măsuri	Rezultate și realizări imediate așteptate	Indicatori Țintă	Responsabili	Termen
Obiectivul general: Continua îmbunătățirea a competențelor și performanțelor prefectilor și subprefecților, corespunzătoare atribuțiilor și priorităților funcției	Impactul pozitiv al formării asupra performanțelor individuale	Impactul formării asupra performanțelor individuale Ținta: pozitiv, în creștere (indicator de impact, evaluat la mijlocul și la sfârșitul implementării strategiei)	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefectilor si subprefecților	2017 (evaluare intermediară) 2020 (evaluare finală)
Obiectivul Specific 1: Furnizarea de oportunități de dezvoltare profesională continuă și facilitarea procesului de învățare, utilizând cele mai eficiente metode de formare.	Un grad ridicat de acoperire a grupului țintă prin programe de formare profesională continuă	Rata de participare la cursuri a grupului țintă (ponderea membrilor grupului țintă cuprinși anual în cel puțin un program de formare): Ținta: 100%	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefectilor și subprefecților	Anual Anual Anual Evaluarea intermediară (2017) si finală (2020) a strategiei
	Programe de formare	Numărul mediu de zile de formare pe membrii grupului țintă: Ținta: Minimum 5zile/participant		
		Numărul de participări active ⁹ la evenimente de formare internaționale per participant: Ținta: 10 participări pe an		

⁹ Participare activă înseamnă fie participarea la un curs sau stagiu cu obiective de învățare individuale, fie participarea la evenimente de tipul conferințelor, seminariilor meselor rotunde la care să dovedească o contribuție efectivă.

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

	profesională cu un înalt grad de relevanță și eficiență disponibile grupului țintă	(indicator calitativ) Măsura în care elementele noi (metode, tehnici) sunt integrate pe parcursul unui an în noile programe de formare (evaluări intermediare și finală) Ținta: Evaluare pozitivă a relevanței programelor de formare și a elementelor de valoare adăugată încorporate Ponderea metodelor moderne de coaching și elearning în total metode de formare: Ținta: 70% în anul 2020		Evaluarea finală (2020) a strategiei
<i>Direcția de acțiune</i> <i>D1 Asigurarea accesului continuu la oportunități de formare la nivel avansat pentru toate ariile de responsabilitate, cu focalizare pe prioritățile identificate</i> Măsura 1 Dezvoltarea și implementarea unui program de formare integrat pentru întregul grup țintă cu acoperirea mai multor arii de responsabilitate și a nevoilor prioritare. O primă ediție pilot se implementează la demararea strategiei.	Participarea ridicată grupului țintă la programe de formare profesională	Numărul de participanți care au absolvit modulele din Programul pilot de formare integrat Ținta: 85 prefecti/subprefecți Rata de participare la programul de formare integrat (trei ediții) Ținta: 50% din grupul țintă Rata de prezență la cursuri Ținta: peste 80% (coerentă cu o condiție de certificare a competențelor)	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefectilor și subprefecților	2013 2015, 2017, 2019 anual
<i>Direcția de acțiune:</i> <i>D2 Îmbunătățirea continuă a ofertei de formare și a accesului grupului țintă</i>	Oferta de programe de formare îmbunătățită	Numărul de noi programe de tip mixt (blended) implementate: Ținta: un program pe an	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefectilor și subprefecților	anual

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

Masura 2 Dezvoltarea de noi module de formare în format mixt (blended)		Numărul de programe de tip Leadership si Management implementate: Ținta: un program la 2 ani	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefectilor și subprefecților	2014, 2016, 2018	
		Număr de cursuri revizuite anual Ținta: cel puțin 5 cursuri noi/adaptate pe an.	ANFP cu sprijinul MAI- DGICIP Asociația prefectilor și subprefecților	anual	
		Oportunități de formare în mediu internațional disponibile	Numărul de acorduri/protocoale privind cooperarea internațională Ținta: minimum 1 protocol/an	ANFP cu sprijinul Asociația prefectilor și subprefecților	anual
			Numărul de evenimente (conferințe, seminarii, mese rotunde sau alte evenimente similare) internaționale organizate anual Ținta: 1 eveniment/an	ANFP cu sprijinul Asociația prefectilor și subprefecților	anual
Obiectivul Specific 2: Dezvoltarea capacității de implementare a programelor de formare incluzând capacitatea formatorilor, capacitatea de învățarea eficientă a grupului țintă și capacitatea de management a proceselor de învățare pe parcursul implementării strategiei	Nivelul de competență al formatorilor peste standard și în continuă îmbunătățire Mecanismul de implementare a strategiei asigură o bună relevanță, eficacitate și eficiență.	Nivelul de performanță al formatorilor Ținta: 75% formatori evaluați peste standard (Indicator calitativ) Evaluarea mecanismului de implementare privind adaptare a programelor la nevoi orientarea spre performanță și eficiența intervențiilor Ținta: - evaluare pozitivă	ANFP cu sprijinul Asociația prefectilor și subprefecților	Evaluarea anuală a formatorilor Evaluarea intermediară (2017) și finală (2020) a strategiei	
Direcția de acțiune: D3 Stimularea dezvoltării ofertei de	Acțiuni suport pentru dezvoltarea ofertei de	Numărul de sesiuni de formare pe an	ANFP cu sprijinul	anual	

Strategia de formare profesională continuă a prefectilor și subprefecților

<p><i>formare specializată pe competențele particulare ale grupului țintă</i> Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă</p>	<p>formare profesională specifică grupului țintă</p>	<p>Minimum o sesiune de formare de formatori/an</p>	<p>Asociația prefectilor și subprefecților</p>	
<p>Direcția de acțiune D4 Facilitarea învățării eficiente și dezvoltării personale Măsura 5 Facilitarea dezvoltării competențelor personale ale grupului țintă și ale tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare</p>	<p>Oferta de formare a competențelor de învățare eficiente și eficientă disponibilă</p> <p>Acțiuni suport pentru îmbunătățirea mecanismelor de implementare a strategiei</p>	<p>Numărul de evenimente de formare pentru eficiența învățării și dezvoltarea e personală: Ținta: minimum trei programe de formare pe an</p> <p>Numărul de cursuri/workshopuri pentru îmbunătățirea mecanismelor de implementare: minimum 2 cursuri/workshopuri pe an</p>	<p>ANFP cu sprijinul Asociația prefectilor și subprefecților</p> <p>ANFP cu sprijinul MAI DGICIP și Asociația prefectilor și subprefecților</p>	<p>anual</p> <p>anual</p>

8 Responsabilități privind implementarea strategiei de formare profesională continuă

Mecanismul de implementare a strategiei include următoarele:

- ✓ Stabilirea responsabilităților privind managementul proceselor de implementare a strategiei și capacitatea instituțiilor implicate;
- ✓ Definirea principalelor procese ce se vor derula pe parcursul implementării incluzând monitorizarea, evaluarea și revizuirea strategiei;
- ✓ Stabilirea celor mai potrivite instrumente pentru implementare.

Analiza a relevat trei organisme cheie care își pot asuma responsabilități în procesul de implementare a strategiei:

1. ANFP - în calitate de organism reprezentativ pentru statutul funcționarilor publici din România.
2. Ministerul Afacerilor Interne prin Direcția Generală pentru Îndrumarea și Controlul Instituției Prefectului (DGICIP). DGICIP este în această strategie una dintre părțile interesate cheie, având rolul principal în monitorizarea activității prefectilor și subprefecților.
3. Asociația prefectilor și subprefecților reprezintă organul reprezentativ al grupului țintă, vocea comună a prefectilor și subprefecților privind interesele și preferințele lor.

Rolul coordonator în implementarea strategiei îi revine **ANFP** și va include următoarele atribuții:

- ✓ Publicarea și promovarea strategiei ca instrument de formare în administrația publică;
- ✓ Asigurarea coerenței strategiei cu alte strategii relevante;
- ✓ Implementarea planului de acțiune;
- ✓ Planificarea implementării, folosind planuri anuale bazate pe actualizări ale analizei nevoilor de formare;
- ✓ Asigurarea resurselor financiare, materiale și umane printr-o bugetarea adecvată, dezvoltarea competențelor necesare implementării (administrare și formare), capacitate logistică; identificarea, formularea de proiecte și atragerea de finanțări pentru măsurile propuse prin strategie;
- ✓ Implementarea activităților de formare pe bază de planuri anuale, managementul eficient al contractorilor;
- ✓ Monitorizarea și evaluarea implementării strategiei - incluzând crearea și aplicarea unui instrument de monitorizare bazat pe indicatori de input, output și rezultate și evaluarea strategiei la fiecare trei ani. Evaluări adhoc ale anumitor măsuri sau programe pot fi organizate în scop formativ de îmbunătățire.

MAI - DGICIP este, în cadrul acestui mecanism de implementare, organismul care reprezintă și formulează cel mai bine interesele privind performanța așteptată, nevoile de formare din perspectivă instituțională, opinia privind eficacitatea formării și impactul acesteia asupra performanțelor.

În virtutea acestei poziționări, MAI- DGICIP va avea un rol esențial în analiza nevoilor de formare, a relevanței programelor de formare față de nevoile reale, în mobilizarea participării, în monitorizarea și evaluarea programelor de formare și a strategiei, revizuirea și continua lor îmbunătățire.

Asociația prefectilor și subprefecților reprezintă vocea colectivă a grupului țintă și are un rol esențial pe parcursul implementării în: identificarea nevoilor de formare din perspectiva individuală și a grupului, mobilizarea participării, stimularea dezvoltării personale, facilitarea cooperării în interiorul grupului dar și la nivel internațional cu grupuri relevante, în monitorizarea, evaluarea și revizuirea strategiei. Asociația are de asemenea un rol important în dezvoltarea unui corp profesionist de formatori, prin identificarea și mobilizarea prefectilor și subprefecților cu experiență, dar și cu potențial de formatori pentru integrarea în echipele de formatori.

Cu toate că prin acest document nu poate fi în mod formal atribuită o responsabilitate prefectilor și subprefecților, evidențiem faptul că metodele de formare, instrumentele folosite, modul de implicare vor avea în vedere responsabilizarea fiecărui membru al grupului privind propria sa formare.

Din perspectiva structurilor necesare implementării se recomandă:

- Alocarea formală a responsabilităților de implementare a strategiei în cadrul ANFP;
- Cooperarea cu celelalte organisme cu rol în implementare trebuie formalizată printr-un protocol de colaborare cu menționarea responsabilităților, contribuțiilor, beneficiilor și se recomandă îndeosebi întărirea legăturii cu nivelul de performanță individuală rezultat în urma evaluărilor;
- Planificarea anuală pe baza revizuirii nevoilor de formare și stabilirea priorităților. Metodologia actuală de realizare a analizei nevoilor de formare reprezintă un punct de plecare care necesită o dezvoltare, îndeosebi sub aspectul metodelor de colectare ce pot include și metode online.
- Continua îmbunătățire a programelor de formare ale strategiei presupune revizuirea lor ori, de câte ori apar modificări ale atribuțiilor, ale cerințelor de performanță, deficite de competențe. Nu se recomandă o altă frecvență predefinită pentru programele individuale, atâta timp cât revizuirea nevoilor se face anual la nivel instituțional și poate acoperi nevoile strategiei.

9 Implicații pentru buget

Potrivit calculelor a rezultat un cost total al implementării strategiei de formare profesională continuă de aproximativ 4 493 500 RON.

Implicațiile bugetare au fost elaborate pe baza de estimări potrivit parametrilor pieței în anul 2013, al elaborării strategiei. Astfel, în accepțiunea bugetării multianuale, sumele cuprinse în Strategie reprezintă estimări cantitative pe baza cărora se vor putea fundamenta propunerile de bugete.

Estimarea costurilor strategiei pe măsurile de intervenție

Costul implementării defalcat pe măsuri de intervenție	TOTAL (LEI)
Măsura 1 Dezvoltarea și implementarea unui program de formare integrat	280.100,00
Măsura 2 Dezvoltarea de noi module de formare în format mixt (blended)	2.101.300,00
Măsura 3 Dezvoltarea cooperării internaționale în domeniul formării atât la nivelul organizării programelor de formare cât și a participării grupurilor țintă	1.604.600,00
Măsura 4 Crearea unui corp de formatori cu competențe specifice nevoilor grupului țintă	44.900,00
Măsura 5 Facilitarea dezvoltării competențelor personale ale grupului țintă și ale tuturor persoanelor implicate în managementul proceselor de învățare	462.600,00
Total cost implementare strategie	4.493.500,00

10 Proceduri de monitorizare și evaluare

Sistemul de monitorizare și evaluare se compune din:

- ✓ **Pachetul de instrumente de colectare a informațiilor privind inputurile, activitățile și rezultatele imediate și post formare.**

Aceste instrumente sunt instrumente tipice programelor de formare.

Se recomandă folosirea instrumentelor deja create și testate, folosite anterior de ANFP în activitatea curentă, cu o adaptare la specificul activităților acestei strategii.

Având în vedere dimensiunea redusă a grupului țintă, bazele de date nu necesită aplicații complexe. ANFP, prin serviciul propriu de tehnologia informației, va studia modalitatea în care datele sistemului de monitorizare și evaluare vor fi integrate în bazele de date aferente programelor de formare ale întregului corp de funcționari publici.

Raportarea realizărilor trebuie să fie posibilă la finalizarea fiecărui program și, cel puțin, trimestrial și anual.

- ✓ **Indicatorii de monitorizare și evaluare** - incluși în tabelul din capitolul 7 sunt prezentați indicatorii prin intermediul cărora se poate efectua monitorizarea realizărilor și evaluarea atingerii rezultatelor respectiv a obiectivelor strategiei.
- ✓ **Procesele de evaluare vizează trei aspecte ale strategiei**

- **Evaluarea programelor de formare** - care se va realiza la sfârșitul fiecărui program de formare de către formatori și se va baza pe:
 - opiniile participanților privind procesul de formare și învățarea efectivă,
 - evidențe colectate pe parcursul derulării programului de formare privind atingerea obiectivelor de învățare stabilite.

Notă: Programul de formare în Leadership și Management (Măsura 2) are definite propriile metode de evaluare a învățării.

- **Evaluarea formatorilor** - este abordată ca un proces continuu de asigurare a calității proceselor de formare. Se recomandă ca această evaluare să se realizeze anual de către echipa de implementare a strategiei, eventual prin contractarea de expertiză externă și va include:
 - prestația pe parcursul pregătirii formării;
 - creativitatea;
 - metode și instrumente utilizate pentru implicarea participanților, interactivitatea cursului;
 - prestația pe parcursul livrării;
 - îndeplinirea sarcinilor la timp și la nivelul de calitate așteptat;
 - calitatea rapoartelor;
 - orientarea spre rezultatele învățării.

În măsura posibilităților, evaluarea ar trebui să se bazeze pe mai multe surse.

- **Evaluarea strategiei** este o evaluare tipică a unei intervenții publice. Se recomandă o evaluare intermediară formativă la mijlocul implementării și o evaluare finală la sfârșitul perioadei de implementare, precum și utilizarea criteriilor de evaluare ale Comisiei Europene pentru intervenții de natura formării.

10.1 Riscuri

Principalele riscuri ale implementării strategiei sunt:

Riscuri	Probabilitatea cu care se manifestă riscurile (S, M, R ¹⁰)	Impactul riscurilor identificate (S, M, R)	Măsuri de Diminuare
Modificarea semnificativă a statutului și atribuțiilor prefectilor și subprefecților.	R	S	Revizuirea instrumentelor, inclusiv a cadrului de competențe cât și a priorităților strategiei.
Deficitul de finanțare, disfuncționalități în mecanismele de finanțare	M	M	Revizuirea planurilor de acțiune și redimensionarea planurilor de formare conform disponibilităților Accesarea fondurilor structurale din următoarea perioadă de programare
Modificări structurale la nivelul instituțiilor care au responsabilitatea implementării	S	S	Revizuirea alocării responsabilităților și o actualizare a mecanismului de implementare

¹⁰S=scăzut; M=mediu, R=ridicat.

ANFP, MAI			
Fluctuație de personal ridicată din cadrul grupului țintă.	R	M	Acest risc nu poate fi diminuat (factori precum politica de personal, salarizare, managementul organizațional, etc având un impact direct asupra fluctuației de personal) dar prin intermediul programelor de curs de tip blended propuse și a transpunerii în format e-learning a tuturor modulelor din programul de formare pilot, noii veniți în sistem vor beneficia de instrumentele necesare realizării aceluiași proces de formare.