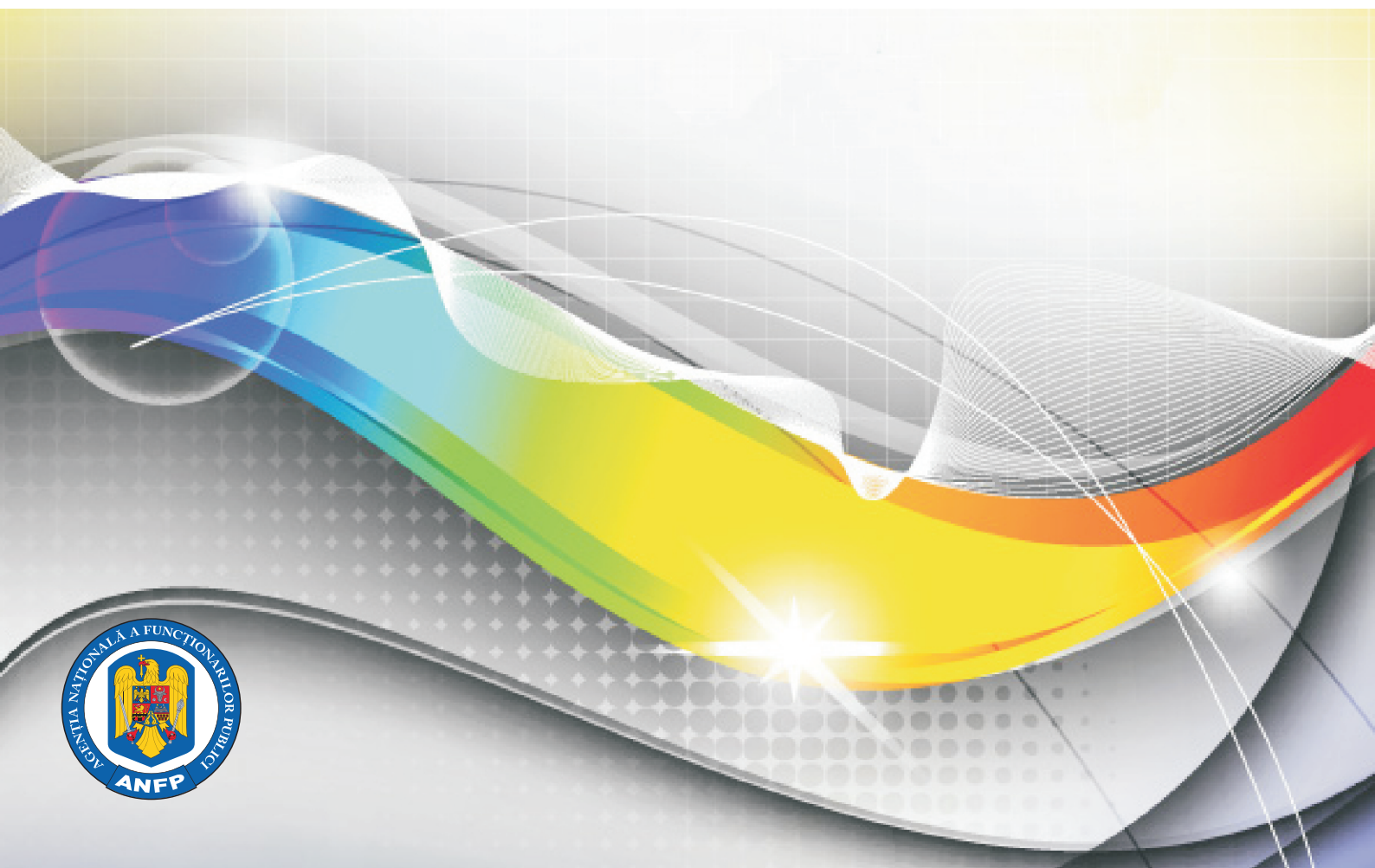


*Publicație semestrială  
dedicată funcționarilor publici  
- editată de:  
Agenția Națională a Funcționarilor Publici*

nr. 9  
2017

# EURO

# Funcționar





# Cuvânt înainte

**Dragi cititori,**



Numărul 9 al revistei *EuRo Funcționar* aduce în atenția cititorilor săi, și de această dată, teme de interes, care incită la reflecție și chiar, la discuții.

Appreciez în mod deosebit faptul că materialele propuse în această ediție au implicat o expertiză a unor specialiști aparținând administrației publice, dar și mediului academic și mediului privat.

Astfel, din partea mediului academic venim în fața cititorilor noștri cu informații privind programele postuniversitare în domeniul achizițiilor publice, precum și cu

detalierea aspectelor privind necesitatea implementării conceptului de educație financiară.

Și proiectele europene sunt prezente în revista noastră, de această dată fiind vorba de proiectul „Legislație, Economie, Competiție și Administrație” (L.E.C.A) - un proiect care a vizat implementarea în legislația românească a directivei privind achizițiile publice și de proiectul “Incluziune. Diversitate. Egalitate. Conștientizare. Succes.” (IDEAS) – un proiect de promovare a diversității, nediscriminării, incluziunii și egalității de șanse la locul de muncă.

Salarizarea pe baza performanțelor profesionale este o altă temă de actualitate asupra căreia vă invit să reflectați, abordarea propusă evidențiind, deopotrivă, avantajele și dezavantajele punerii în practică.

Ziua Întreprinzătorilor din România este un eveniment prezentat cititorilor de colegii noștri de la Consiliul județean Galați, articolul aducând în prim-plan noutățile privind politicile regionale și oportunitățile de investiții de la nivel local.

Nelipsit din paginile revistei este partenerul nostru de aproape 8 ani, Asociația Română pentru Reciclare RoRec, care aduce și de această dată în atenție utilitatea programului de educație de mediu și importanța angrenării organizațiilor în acest demers.

Având convingerea că v-am trezit interesul, vă invit să parcurgeți numărul 9 al revistei noastre și, de ce nu (?!), să vă regăsiți în paginile viitoare ale revistei, în calitate de autori!

*Lectură plăcută!*

Leonid-Augustin MOISIU  
Președintele Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

# Dezvoltarea unui corp de profesioniști în domeniul achizițiilor publice. Implicarea universităților prin dezvoltarea programelor de studii postuniversitare<sup>1</sup>

*Deschiderea programului Postuniversitar "Managementul achizițiilor"; SNSPA, 2016*



Dezvoltarea programelor de studii postuniversitare de formare și de dezvoltare profesională continuă în domeniul achizițiilor publice, reprezintă o consecință a prevederilor din cadrul Strategiei Naționale privind Achizițiile Publice, document care atrage atenția asupra necesității dezvoltării unor programe cu un profund caracter interdisciplinar, care să contribuie la introducerea unei calificări în domeniul achizițiilor publice, precum și a unui atestat profesional în acest domeniu.

Problematika achizițiilor publice reprezintă odată cu procesul de absorbție a fondurilor europene, un domeniu de real interes pentru sectorul public, sectorul privat, precum și pentru sectorul terțiar, reprezentat de către organizațiile nonguvernamentale.

Caracterul interdisciplinar al procedurilor de achiziții rezidă în natura și în diversitatea cerințelor formulate de către autoritățile contractante/ beneficiarii privați ai proiectelor europene, cu scopul de a identifica cele mai bune mijloace, soluții în vederea satisfacerii interesului

**Lect. univ. dr. Cătălin Daniel DUMITRICĂ<sup>2</sup>**

general, respectiv finalizarea activităților stabilite la nivelul proiectului.

Programele postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă în domeniul achizițiilor publice oferă cursanților informații actualizate privind studiul achizițiilor, axându-se pe însușirea de cunoștințe și de competențe cu un profund caracter administrativ, juridic, economic și tehnic precum: utilizarea cunoștințelor de specialitate pentru abordarea și clarificarea situațiilor nou create în domeniul achizițiilor; negocierea în cadrul procedurilor de atribuire a contractelor de achiziții publice și private; elaborarea documentelor de specialitate în domeniul achizițiilor publice; analiza și aplicarea legislației specifice; acordarea de consultanță de specialitate; planificarea procedurilor de achiziție; derularea și finalizarea procedurilor de atribuire a contractelor de achiziții, competențe ce corespund rigorilor actuale privind derularea proceselor de achiziții.

La finalizarea programelor postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă absolvenții obțin, în urma unui examen, certificate de atestare a competențelor profesionale specifice programului, însoțit de un supliment descriptiv care conține situația școlară, durata în ore a programului, numărul de credite transferabile acumulate, calificarea universitară, competențele dezvoltate de program, precum și ocupațiile profesionale.

<sup>1</sup> Program postuniversitar de formare și dezvoltare profesională continuă "Managementul Achizițiilor" Facultatea de Administrație Publică (SNSPA), <http://www.administratiepublica.eu/ma/inscriere.htm>

<sup>2</sup> Facultatea de Administrație Publică (SNSPA), Departamentul de Management Public, coinșiator, alături de Lect.univ.dr. Corina Antonovici, Conf.univ.dr. Diana-Camelia Iancu, al programului Postuniversitar de formare și dezvoltare profesională continuă "Managementul achizițiilor".





## Legislație, Economie, Competiție și Administrație

- un proiect de prevenție -



Dacă este să încerc să identific începutul, aş ajunge în 2011, când am organizat împreună cu Ministerul Justiției dezbaterile cu organizațiile neguvernamentale și reprezentanți ai sistemului judiciar din cadrul Strategiei Naționale Anticorupție. Acolo s-a discutat despre cele două vulnerabilități legate de corupție: achizițiile publice și evaziunea fiscală, vulnerabilități menționate și în raportul MCV.

Am hotărât să abordăm acest subiect și am început să căutăm finanțări. Am găsit un call care se potrivea, la DG Home.

Am reușit să aducem împreună 17 instituții<sup>1</sup> și am câștigat, la DG Home, cel mai complex proiect al nostru: „Combaterea fraudei în achiziții publice”. Am organizat 17 seminare pentru ofițeri de poliție, procurori și judecători, am publicat un ghid pentru practicieni în domeniul achizițiilor publice. În acest proiect am avut norocul să lucrăm cu oameni competenți și dedicați din diferite instituții: ANAP, CNSC, dar și cu ofițeri de poliție, experți în achiziții publice ai Direcției Naționale Anticorupție, procurori și judecători. Pe perioada în care am derulat acest

<sup>1</sup>Expert Forum, Ministerul Justiției, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, Consiliul Concurenței, Centrul pentru Studiul Democrației (Bulgaria), Ministerul Public, Direcția Națională Anticorupție, Institutul Național al Magistraturii, Consiliul Superior al Magistraturii, Direcția de Investigații a Fraudelor din cadrul Inspectoratului General al Poliției Române, Asociația Națională a Specialiștilor în Achiziții (ANSA), Asociația Actori Europeni (Euractiv România), Magistrats européens pour la démocratie et les libertés (MEDEL), Konrad Adenauer Stiftung (KAS), Asociația Experților în Achiziții, Agenția Națională pentru Achiziții Publice (ANAP), Consiliul Național pentru Soluționarea Contestațiilor (CNSC)

proiect, din discuții cu participanții și cu trainerii, am ajuns la ideea unui proiect de prevenție.

Așa a apărut proiectul LECA („Law, Economy, Competition and Administration”), pe care l-am depus în 2013 și l-am câștigat în 2014, un proiect care a durat doi ani, între octombrie 2014 și decembrie 2016.

În ce a constat prevenția? Ne-am gândit să întâlnim două lumi, două categorii profesionale: funcționarii publici și magistrații, funcționarii publici din departamentele de achiziții publice, procurori și judecători. Aceste lumi se percep destul de eronat, iar o întâlnire față în față ar putea să contribuie la o înțelegere mai apropiată de realitate a problemelor cu care se confruntă fiecare dintre ele. Am realizat parteneriate cu EFOR, ANFP, Consiliul Concurenței și Ministerul Justiției. Ne-am propus să discutăm spețe concrete în ceea ce privește trucarea și fraudarea achizițiilor publice, să identificăm puncte critice care ar putea fi depășite și ar putea contribui la prevenție.

În cadrul proiectului am abordat și aspecte gestionate de Agenția Națională de Integritate: incompatibilitățile și conflictul de interese. Am abordat probleme de etică cu un trainer selecționat de către partenerul ANFP.

LECA a fost în principal axat pe achiziții de infrastructură, prin urmare, în agenda seminarelor pe care le-am organizat am inclus prezentarea contractelor FIDIC și planuri de dezvoltare a infrastructurii. De asemenea, la fiecare seminar am avut un practician în achiziții dintr-o altă țară UE. O agendă, dintre cele opt pe care le-am alcătuit în acest proiect arăta așa:



## Law, Economy, Competition and Administration

**Data/Date:** 30 septembrie – 2 octombrie/ 30th of September – 2nd of October

**Locație/Location:** Complex Padina Ursului, Fundata, Jud. Brașov

**Organizatori/Organizers:** Freedom House România (FHR)

**Parteneri/Partners:** Asociația Expert Forum, Consiliul Concurenței, Ministerul Justiției, Agenția Națională a Funcționarilor Publici, The Center for the Study of Democracy(BG)/ Expert Forum Association, Romanian Competition Council, Ministry of Justice, National Agency of Civil Servants

**Co-finanțat de/Co-financed by:** European Commission, Directorate-General Home Affairs

**Moderator: Ana Otilia NUȚU** - Analist de politici publice în energie și infrastructură, Expert Forum/ Analyst in public policies of energy and infrastructure, Expert Forum and **Gelu TRANDAFIR** – Director de comunicare, Freedom House Romania/ Communication Director, Freedom House Romania

*Seminarul este organizat în limbile bulgară și română/ The seminar is organized in Bulgarian and Romanian*

### Miercuri, 30 septembrie/Wednesday, 30th of September

**15:00 – 15:30**      Înregistrarea participanților/ Registration

**15:30 – 16:45**      Discursuri introductive/ Introductory speeches  
**Gelu TRANDAFIR** – Director de comunicare, Freedom House Romania/ Communication Director, Freedom House Romania

*Indicii privind detectarea cartelurilor în cadrul procedurilor de achiziții publice/ Clues regarding the detection of cartels within public procurement procedures*

**Grația GHEORGHE** – Director, Direcția Licității și Petiții, Consiliul Concurenței/ Director of the Bid Rigging Directorate, Romanian Competition Council

**16:45 – 17:00**      *Pauză de cafea/ Coffee break*

**17:00 – 18:00**      *Practica instanțelor/ Court practice*  
**Ramona Grația MILU** – Judecător, Curtea de Apel Brașov/ Judge, Brasov Court of Appeal

### Joi, 1 octombrie/Thursday, 1st of October

**9:00 – 10:00**      *Metode de gestionare a conflictelor de interese/ Methods for managing conflicts of interest. Case studies*  
**Mihai FENTZEL** – Inspector de Integritate, Agenția Națională de Integritate/ Integrity Inspector, National Integrity Agency

**10:00 – 11:00**      *Studii de caz pe grupe. Prezentarea spețelor/exercițiilor de către fiecare grupă. Analize și concluzii/ Group case studies. Presentation and exercises. Analyses and conclusions.*  
**Mihai FENTZEL** – Inspector de Integritate, Agenția Națională de Integritate/ Integrity Inspector, National Integrity Agency

<b>11:00 – 11:30</b>	<i>Pauză de cafea/Coffee break</i>
<b>11:30 – 13:00</b>	<i>Infrațiuni de corupție și de seviciu în domeniul achizițiilor publice/White-collar crime in public procurement</i> <b>Bogdan CHIȘ</b> – Șef secție urmărire penală, Parchetul de pe lângă Tribunalul Sălaj/ Chief of criminal prosecution department, Prosecutors' Office attached to Sălaj Tribunal
<b>13:00 – 14:15</b>	<i>Prânz/Lunch</i>
<b>14:15 – 15:30</b>	<i>Achizițiile publice - oportunitate și integritate. Criterii legale, administrative și economice de evaluare/Public procurement – opportunity and integrity. Legal, administrative and economic evaluation criteria.</i> <b>Doina MOȘNEAG</b> – Expert în fonduri europene și infrastructură/ Expert in European Funds and Infrastructure
<b>15:30 – 16:30</b>	<i>Implementarea contractelor de achiziții publice - Riscuri și nereguli. Studii de caz/The implementation of public procurement contracts- Risks and irregularities. Case Studies</i> <b>Valeria TUDORA</b> - Expert în achiziții publice/ Public procurement expert
<b>16:30 – 17:00</b>	<i>Pauză de cafea/Coffee break</i>
<b>17:00 – 18:00</b>	<i>Experiența bulgară în achizițiile publice – studii de caz/The Bulgarian experience regarding public procurement – case studies</i> <b>Kremena HARALANOVA</b> – Judecător, Curtea Administrativă Supremă, Bulgaria/ Judge, Supreme Administrative Court, Bulgaria

## Vineri, 2 octombrie/ Friday, 2nd of October

<b>9:30 – 10:45</b>	<i>Remedii sub regulile achizițiilor publice din UE și importanța acestora pentru buna guvernare în acordarea de contracte publice/ Remedies under the EU Public Procurement rules and their importance for good governance in the award of public contracts</i> <b>Mark CLOUGH</b> – Consilier superior în cadrul Dentons Brussels/ Senior counsel in Dentons' Brussels office
<b>10:45 – 11:00</b>	<i>Pauză de cafea/Coffee break</i>
<b>11:00 – 12:00</b>	<i>Clientelism și achiziții/ Clientelism and Procurement</i> <b>Sorin IONIȚĂ</b> – Expert în reforma administrației publice, dezvoltare și politici locale, Asociația Expert Forum/ Expert in public administration reform, development and local policies, Expert Forum Association

Activitățile proiectului s-au desfășurat în perioada adoptării noii directive a achizițiilor publice, prin urmare, o parte din dezbateri și conferințe s-a axat pe modul în care urma să implementăm în legislația românească noua directivă pe achiziții.

Activitățile proiectului sunt listate mai jos:

**1. Două conferințe** (conferința de deschidere și conferința de închidere)

- Conferințele au adus împreună membri ai grupurilor-țintă principale și secundare, partenerii, reprezentanți ai altor actori relevanți și ai mass-media.

**2. Un workshop specializat**

- O sesiune de lucru specializată a fost organizată în luna martie 2015 cu scopul facilitării schimbului de experiență dintre membrii grupului țintă principal și secundar. Înaintea demarării activității seminarelor a fost dezvoltat un curriculum de training care conține vulnerabilități și bune practici din Uniunea Europeană în domeniu. Acest curriculum a fost livrat către judecători, procurori și funcționari publici români și bulgari, prin șapte sesiuni de training multidisciplinare, susținute de experți în domeniul achizițiilor.

**3. O serie de 7 training-uri și exerciții practice**

- Fiecare seminar a fost organizat pe durata a două zile. Trainerii au fost reprezentanți ai autorităților române din domeniu și experți străini. Seminarele au conținut prezentări teoretice, exerciții practice și studii de caz.

**4.1. Dezvoltarea unui ghid operațional pentru magistrați și funcționari publici**

- Ghidul operational conține vulnerabilitățile identificate, bune practici și standarde de transparență post-achiziție. Ghidul dezvoltat în proiectul precedent (accesibil la adresa <http://ghidachizitii.lfwd.io/#book/ch00-00>) a fost actualizat și adaptat pentru funcționarii publici.

**4.2 Publicarea a două policy papers în domeniul infrastructurii din România și Bulgaria.**

**5. Două dezbateri publice cu principalii actori din domeniu**

Mai mult, ghidul pe care l-am redactat a fost primul îndrumar în achiziții pe noua legislație, așa încât au fost numeroase solicitări atât din partea funcționarilor publici, cât și din sectorul privat: bănci, consultanțe private etc.

Partea cumva inedită a acestui proiect rămâne componenta de comunicare: în cele din

urmă, noi, ca ONG, avem datoria să funcționăm ca un watchdog, prin urmare cu banii dedicați comunicării am plătit, pe bază de articole, o rețea de ziariști care au monitorizat achizițiile și cheltuirea banilor publici în regiunea lor. Rezultatul muncii lor se regăsește aici: [www.justitiecurata.ro](http://www.justitiecurata.ro)

Mai mult, colegii de la EFOR au realizat un raport al cheltuirii banilor publici în PNDL. Din monitorizarea lor se observă cum gestionăm noi banii naționali, spre deosebire de alte țări, care știu să fructifice avantajul de a fi țara europeană care accesează bani europeni: Polonia aplică aceleași reguli pentru bugetele naționale și cele europene, trimite totul la decont la Comisia Europeană și reușește să absoarbă mult mai mulți bani decât noi din fonduri europene.

Cred că toată lumea care a trecut printr-un proiect știe că partea cea mai dificilă și „provocatoare” este partea scrisă: nouă ne este greu cu scrisul, puțini avem exercițiul de a scrie structurat și accesibil.

Eu cred că partea cea mai dificilă din acest program a fost să punem împreună acest material care să transmită și altora ceea ce am făcut de-a lungul mai multor seminare: un ghid operațional, care este și un curriculum de training, disponibil atât în format tipărit, cât și în format digital.

Ghidul în format digital, format pretabil la activitățile de training, se regăsește aici. Mai rămâne să fie îmbogățit, pe măsura aplicării noii legislații, cu studii de caz care să-i ajute pe beneficiari să deruleze achiziții mai competitive și mai eficiente și să genereze un grad mai ridicat de concurență pe piața operatorilor economici.

**Cristina Guseth**  
**Director**  
**Freedom House**



**I.D.E.A.S. –  
Incluziune.  
Diversitate.**



**CARTA  
DIVERSITĂȚII  
DIN ROMÂNIA**

**Egalitate. Conștientizare. Succes.**

*Adriana Cîrciumaru  
Director – coordonator de proiect  
Direcția Comunicare și Relații Internaționale  
Agenția Națională a Funcționarilor Publici*



În 2010, Comisia Europeană a lansat o Platforma Europeană a Cartelor Diversității, cu scopul de a sprijini dezvoltarea și schimbul de bune practici între Cartele Diversității din statele membre. Platforma reunește peste 7100 de semnatori din 18 state membre care și-au asumat principiile Cartei la nivel național. Peste 14 milioane de angajați beneficiază deja de angajamentul voluntar al companiilor și instituțiilor publice semnate în domeniul managementului diversității. Totodată, platforma permite semnatarilor și reprezentanților Cartelor Diversității să se întâlnească, la intervale regulate de timp, pentru a împărtăși experiențele lor și pentru a dezvolta instrumente comune de lucru.

Prima țară care a lansat Carta Diversității a fost Franța în anul 2004, urmată de Belgia în anul 2005, Germania în anul 2006, Spania în anul 2009, Austria și Suedia în anul 2010, Polonia, Luxembourg, Finlanda, Irlanda și Estonia în anul 2012, iar în anul 2014 Cehia și Danemarca.

Experiența acumulată de Agenția Națională a Funcționarilor Publici prin derularea de proiecte în

parteneriat cu societatea civilă și rezultatele deosebite obținute au fost argumente suficiente pentru a accepta o nouă provocare, de data aceasta în domeniul managementului diversității.

Astfel, începând cu 1 ianuarie 2017 Agenția Națională a Funcționarilor Publici este unul dintre partenerii români, alături de asociația Asistență și Programe pentru Dezvoltare Durabilă - Agenda 21 și fundația Forum for International Communications în cadrul proiectului I.D.E.A.S. – Incluziune. Diversitate. Egalitate. Conștientizare. Succes. (Lansarea Cartei Diversității în Slovenia, Croația și România), finanțat de Comisia Europeană, DG Justiție și Consumatori și implementat de Compania pentru formarea și angajarea persoanelor cu dizabilități din Slovenia, împreună cu alți parteneri din sectorul privat și public din Slovenia și Croația.

Proiectul se desfășoară pe parcursul a doi ani și are ca obiectiv promovarea și stimularea punerii în aplicare a principiului nediscriminării și respectarea acestuia și a drepturilor omului, prin crearea și dezvoltarea Cartelor Diversității în Slovenia,

România și Croația, pentru sectorul privat și public.

Carta diversității este un document prin care se stabilesc o serie de măsuri pe care o entitate publică, o companie, o organizație nonguvernamentală, o întreprindere etc. le pun în aplicare pentru a promova diversitatea, nediscriminarea, incluziunea și egalitatea de șanse la locul de muncă. Prin semnarea Cartei se aderă voluntar la acest set de măsuri, luându-se astfel angajamentul punerii în aplicare a unei politici coerente de promovare și gestionare a diversității.

Prin acest proiect ne-am propus totodată să contribuim la asigurarea unui nivel mai bun de informare a beneficiarilor direcți, precum și a publicului larg, în ceea ce privește principiul nediscriminării, respectarea drepturilor omului, egalitatea de șanse, managementul diversității, prin activități specifice: dezvoltarea și furnizarea de programe de formare, dezvoltarea de instrumente online, organizarea de evenimente de informare, schimb de bune practici.

Pentru atingerea obiectivelor stabilite beneficiem de experiența și expertiza unui Consiliu, format din specialiști în domeniu, reprezentanți ai mediului academic, ai sectorului public și privat, ai organizațiilor neguvernamentale și ai structurilor sindicale (Michelin Europa Centrală, Federația PUBLISIND, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, Grup Renault România, Banca Comercială Română, Asociația Națională a Specialiștilor în Resurse Umane, Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați, Carrefour România, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Departamentul pentru Relații Interetnice, Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Dizabilitati). Consiliul are un rol consultativ pe toată perioada de implementare a proiectului, fiind implicat în dezvoltarea și implementarea Cartei Diversității din România prin acordarea de feed-back pe propunerea de Cartă și pe alte materiale suport, participarea la întâlniri de lucru și la evenimente.

Carta este o platformă colaborativă de dezbateri pe tema managementului diversității pentru grupuri cointeresate dintre cele mai diverse, încurajând semnatarii să pună în aplicare sau să extindă angajamentul dincolo de obligațiile legale, astfel încât diversitatea să capete dimensiuni practice și să devină parte integrantă din activitate și din cultura organizațională.

**Fii unul dintre semnatarii și susținătorii Cartei Diversității din România!**

# Salarizarea pe baza performanței profesionale: precondiții, avantaje și dezavantaje

Maria Cristina Panțiru<sup>1</sup>, manager public, ANFP

Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice prevede “stabilirea salariilor de bază în sectorul bugetar, în vederea promovării performanței individuale” (art. 1(2) lit. b) și “principiul stimulării personalului din sectorul bugetar, în contextul recunoașterii și recompensării performanțelor profesionale obținute, pe baza criteriilor stabilite potrivit legii și regulamentelor proprii” (art. 6. lit. e). Conform acestei legi, „criteriile de performanță generale avute în vedere la promovarea în funcție, grade/ trepte profesionale a personalului plătit din fonduri publice ori în vederea acordării unor premii sunt următoarele: a) cunoștințe profesionale și abilități; b) calitatea, operativitatea și eficiența activităților desfășurate; c) perfecționarea pregătirii profesionale; d) capacitatea de a lucra în echipă; e) comunicare; f) disciplină; g) rezistență la stres și adaptabilitate; h) capacitatea de asumare a responsabilității; i) integritate și etică profesională”. Este prevăzut că „pentru categoriile de personal plătite din fonduri publice care beneficiază de criterii specifice de performanță reglementate prin statute proprii se aplică acestea din urmă” (art. 8 (2)).

Aceste prevederi atrag următoarea întrebare: Este propus un sistem salarizare în funcție de performanța profesională sau în funcție de competențele profesionale? Salarizarea în funcție de performanță (performance-related pay) se bazează pe rezultate și îndeplinirea obiectivelor, în timp ce salarizarea în funcție de competențe (competency-

based pay) depinde de o serie de factori care descriu competența profesională (cunoștințe profesionale, abilități, responsabilități<sup>2</sup>).

Pentru a înțelege provocările ce pot fi întâmpinate în implementarea unui nou sistem de salarizare în administrația publică din România – pe baza performanței sau pe bază de competențelor – este util a ține cont de experiența altor țări care au implementat deja astfel de sisteme de salarizare.

În acest articol prezint pe scurt câteva aspecte privind salarizarea pe baza performanței, deoarece recompensarea performanțelor profesionale este un principiu al Legii-cadru nr. 153/2017. Salarizarea pe baza performanței constă în stabilirea unei componente variabile a remunerației care se acordă fie o dată pe an ca bonus, fie lunar ca o creștere cu câteva procente a salariului de bază pentru o anumită perioadă de maxim un an<sup>3</sup>. Structura remunerației în sistemul de salarizare în funcție de performanță poate fi descrisă astfel: salariu de bază + indemnizații și creșteri salariale care nu sunt legate de evaluarea performanței profesionale (de exemplu: pentru vechime în muncă, grad profesional, spor pentru condiții de lucru, altele) + componentă salarială în funcție de performanță (bonus sau creștere salarială temporară<sup>4</sup>). De obicei există abordări diferite cu privire la salarizarea pe bază de performanță pentru funcții publice de conducere și de execuție, precum și pentru funcțiile de înalți funcționari publici<sup>5</sup>.

Studiul OECD Performance-related pay policies

<sup>1</sup>Articolul exprimă perspectiva autoarei.

<sup>2</sup>OECD. 2005. *Performance-related pay policies for government employees, EUPAN Remuneration and Benefits in Central Government Civil Service in the EU Members States and European Commission / Remunerația și beneficiile în domeniul funcției publice din administrația publică centrală în țări membre ale UE și în cadrul Comisiei Europene (urmează a fi publicat)*

<sup>3</sup>OECD 2005: 51.

<sup>4</sup>OECD 2005: 29

<sup>5</sup>OECD 2005: 31, 53. Cardona, Francisco. 2007. *Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. OECD-SIGMA*. Ketelaar, A., N.

Manning and E. Turkisch (2007) “Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences”, OECD Working Papers on Public Governance, No. 5, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/160726630750>



for government employees (Politici pentru salarizarea în funcție de performanță pentru angajații din administrația publică centrală) (2005) recomandă următoarele măsuri înainte de implementarea salarizării în funcție de performanță (precondiții):

1. Consultarea cu angajații și cu sindicatele în legătură cu sistemul de salarizare bazat pe performanță (comunicare/ dialog social).

2. Evaluarea performanței profesionale să fie transparentă, bazată pe comunicare și centrată pe obiective și rezultate.

3. Obiectivele instituției și obiectivele individuale să fie alcătuite SMART<sup>6</sup> și să fie corelate, iar fișele de post să fie clare.

4. Estimarea bugetului pentru implementarea salarizării bazată pe performanță să fie documentată și realistă. În țările în care este implementat acest sistem de salarizare se precizează o limită procentuală a fondului instituției pentru bonusuri sau creșteri salariale în funcție de performanță, prin raportare la fondul pentru salarii.

5. Estimarea costurilor la nivel de management pentru implementarea salarizării bazată pe performanță (de exemplu timpul și resursele financiare necesare pentru instruirea managerilor din instituțiile publice în acest sens) să fie realistă<sup>7</sup>.

Salarizarea în funcție de performanță se bazează pe procesul de evaluare a performanței profesionale, care are aspecte obiective și subiective<sup>8</sup> și depinde de cum sunt formulate obiectivele organizaționale/ instituționale și individuale (dacă sunt SMART), de indicatorii de performanță, de pregătirea și atitudinile managerilor cu privire la efectuarea evaluării, precum și de aspecte de context. Trebuie avut în

vedere că indicatorii de performanță sunt greu de stabilit sau discutabili în anumite domenii, de exemplu pentru activitatea de elaborare a politicilor publice/a strategiilor<sup>9</sup>.

Criteriile pentru acordarea bonusurilor sau a creșterilor salariale pe bază de performanță trebuie să fie corelate cu evaluarea performanței profesionale, dar nu coincid cu criteriile de evaluare a performanței. De exemplu, criteriile pentru acordarea unei creșteri salariale sau bonus pot fi: calificativul „foarte bine” la evaluarea performanței profesionale în anul precedent, rezultatele activității în anul precedent și contribuția la îndeplinirea unui obiectiv al instituției. Creșterea salarială sau bonusul se acordă numai pentru cei care îndeplinesc criteriile menționate – pot fi acordate individual sau pentru membrii unei echipe. De asemenea, angajații care nu îndeplinesc criteriile nu vor primi creșteri salariale sau bonusuri.

Principalele avantaje ale salarizării pe bază de performanță pot fi următoarele: orientează cultura organizațională spre obiective și rezultate măsurabile, îmbunătățește managementul strategic prin obiective, motivează personalul pentru a urma cursuri de perfecționare și a rămâne în sistemul administrativ, crește atractivitatea funcțiilor din administrația publică<sup>10</sup>.

În practică, salarizarea pe baza performanței are și dezavantaje, fiind criticată și contestată. De exemplu, există riscul ca acordarea bonusurilor și a creșterilor salariale să nu se facă pe criterii obiective și transparente, ci să fie o modalitate prin care managerii îi pot recompensa pe angajații preferați. În plus, pot apărea probleme de implementare din cauza faptului că obiectivele instituției sau obiectivele individuale sunt neclare, multe și complexe, sau pentru că lipsesc fonduri pentru bonusuri și creșteri salariale în funcție de

<sup>6</sup>SMART – Specific, Măsurabile, Accesibile, Realiste, încadrate în Timp (cu termen de realizare)

<sup>7</sup>OECD 2005: 64-67, 72-73.

<sup>8</sup>Cardona 2007: 2.

<sup>9</sup>Gregory, R. și Z. Lonti (2008) „Chasing shadows? Performance measurement of policy advice in New Zealand government”, *Public Administration* 86, 3: 837-856.

<sup>10</sup>OECD 2005: 35, 76-79.

performanță. De asemenea, din experiența unor țări s-a constatat că introducerea salarizării în funcție de performanță poate conduce la demotivarea personalului sau la diminuarea cooperării în cadrul departamentelor sau între departamentele unei instituții, având în vedere că nu toți angajații vor primi bonusuri sau creșteri salariale în funcție de performanță<sup>11</sup>. În acest context este importantă monitorizarea, evaluarea și controlul implementării unui astfel de sistem de salarizare pentru a preveni discriminarea, favorizarea unor angajați sau fraudă.

Având în vedere aspectele prezentate mai sus, este recomandabil a pregăti implementarea unui sistem de salarizare în funcție de performanță ținând cont și de experiența altor țări, pentru a preveni – prin comunicare / dialog social și planificare – anumite probleme de implementare.



### Referințe:

Cardona, Francisco. 2007. Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. OECD-SIGMA.

European Public Administration Network (EUPAN) (urmează a fi publicat) Remuneration and Benefits in Central Government Civil Service in the EU Members States and European Commission.

Gregory, R. și Z. Lonti (2008) „Chasing shadows? Performance measurement of policy advice in New Zealand government department”, *Public Administration* 86, 3: 837-856.

Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch. 2007. “Performance-based Arrangements for Senior Civil

Servants OECD and other Country Experiences”, *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 5, OECD Publishing.

<http://dx.doi.org/10.1787/160726630750>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2005. Performance-related pay policies for government employees.

<http://www.oecd->

[ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees_9789264007550-en)

[employees\\_9789264007550-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/performance-related-pay-policies-for-government-employees_9789264007550-en) Executive summary:

<http://www.oecd.org/governance/pem/35117916.pdf>

<sup>11</sup>OECD 2005: 67, 71, 72, 98-104, 120-136.

# Educația financiară: situația României

Educația financiară<sup>1</sup> are la bază dezvoltarea capacității de a înțelege cum funcționează banii în lume: cum cineva reușește să-i câștige, cum acea persoană îi gestionează, cum îi investește (se transformă în mai mult) sau cum o persoană poate dona bani pentru a-i ajuta pe alții. Mai precis, se referă la setul de competențe și cunoștințe care permite unei persoane să ia decizii eficiente și bazate pe informații, în privința resurselor financiare.

Un studiu<sup>2</sup> referitor la nivelul de educație financiară, efectuat în cadrul universității George Washington și University of Pennsylvania (cercetătoarele Annamaria Lusardi și Olivia S. Mitchell) din USA, relevă faptul că dintre cele 12 țări participante, România se află la coada clasamentului, alături de Rusia.

Astfel, în ceea ce privește nivelul de educație financiară în țările din Europa, România se situează la mare diferență față de țările care ocupă primele trepte ale clasamentului. Ar trebui ca acest rezultat să ne ridice semne de întrebare? Categorical da. În opinia mea, educația financiară ar trebui avută în vedere încă din etapa în care ia naștere educația copilului de azi, care va deveni adultul de mâine. Cu alte cuvinte, este necesară o alfabetizare financiară și o îmbunătățire a programelor de educație. Cu cât nivelul de educație al unui popor este mai ridicat, cu atât mai mult acel popor este mai pregătit pentru viitor, nefiind ușor de manipulat, indiferent de mijloacele prin care s-ar încerca aceasta. Același lucru se poate afirma, fiind valabil, și pentru o persoană ca entitate individuală. Se poate observa cum în țările dezvoltate, educația financiară reprezintă o activitate, deja înrădăcinată în programele de educație, indiferent de nivelul la care ne raportăm. O persoană educată din punct de vedere financiar va fi capabilă să rezolve și/ sau să limiteze efectele dificultăților economice pe care le identifică în activitatea sa.

***Drd. Cosmina Codrean***



<sup>1</sup><https://ec.europa.eu/epale/ro/content/educatie-financiara>, accesat în data de 28.05.2017

<sup>2</sup>[http://www.efama.org/Publications/EFAMA\\_Investor\\_Education\\_Report.pdf](http://www.efama.org/Publications/EFAMA_Investor_Education_Report.pdf), accesat în data de 28.05.2017



### CONFERINȚA

## “OPORTUNITĂȚI DE INVESTIȚII ÎN EUROPA”

sâmbătă, 20 mai 2017



Ziua Întreprinzătorilor din România a fost sărbătorită la Galați prin Conferința Internațională “Oportunități de investiții în Europa”, organizată de Consiliul Județean Galați prin Centrul Europe Direct și Patronatul IMM-urilor din județul Galați, reprezentanți ai Băncii Europene de Investiții, ai Comisiei Europene în România și ai Ministerului Finanțelor Publice, reprezentanți ai Ministerului pentru Mediul de Afaceri, Comerț și Antreprenariat, precum și ai Consiliului National pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii din România.

În cadrul evenimentului s-a discutat despre ideea construirii unui spital regional la Galați, pentru a treia oară în ultimii 10 ani, cu speranța că de această dată, acest proiect se va concretiza. După cum bine știm, zona Moldovei este vitregită și foarte desocolită de proiecte de amploare care ar conduce la dezvoltarea și alinierea la standarde europene și a zonei Sud-Est a României.

Flavio Schiavo Campo, șeful Biroului Român din cadrul Băncii Europene de Investiții, a explicat condițiile în care o astfel de investiție s-ar putea realiza: “Sunt câteva propuneri interesante din partea președintelui Consiliului Județean, Costel Fotea, pe care le voi analiza împreună cu echipa și vom vedea cum vor putea fi soluționate.

Vă putem confirma că suntem la curent cu toate proiectele de investiții din România și, împreună cu

Guvernul României, stabilim prioritățile de investiții. E drept că nu sunt multe intenții de a investi în această zonă a țării. Nu avem niciun buget exact, alocat pentru o țară sau pentru un sector, dar atunci când un proiect interesant ajunge pe masa noastră, facem tot posibilul pentru ca acesta să primească finanțare”, a explicat acesta.

Construirea unui spital regional prin Programul European de Investiții, dar și a unei centuri ocolitoare a orașului care să facă legătura între Vama Giurgiulești, sat Costi și sat Traian, astfel încât să se faciliteze accesul cât mai aproape de drumul expres care va duce spre podul peste Dunăre de la Brăila, sunt principalele puncte de interes care s-au discutat în cadrul întâlnirii.

Președintele Consiliului Județean Galați, Costel Fotea, a explicat ca investiția pentru spitalul regional ar fi de aproximativ 80 de milioane de euro, iar cea pentru varianta ocolitoare s-ar ridica la 150 de milioane de euro. Tot în cadrul conferinței s-a mai pus în discuție și aplicarea politicilor regionale la nivelul Dunării de Jos pentru promovarea Planului European de Investiții (Planul Junker, care se axează pe investiții în infrastructură, energie, cercetare și inovare, educație, precum și acțiuni legate de schimbările climatice.

Județul Galați este pe locul 5 pe țară la capitolul somaj cu o rată a șomajului la un nivel dublu față de cea înregistrată la nivel național. Redresarea orașului din punct de vedere economic, astfel încât numărul șomerilor să tindă spre zero, ca în alte județe din partea centrală și de vest a țării este mult așteptată. Potrivit statisticilor recente, Moldova rămâne cea mai săracă zonă a României, în așteptarea finanțării și cu speranța că ceva se va schimba.

**Ursache Elena Carmen**

## Funcționari și voluntari ANFP și Patrula de Reciclare - pentru o cultură a performanței în educația de mediu

*Ada Lungu - PR Editor, Patrula de Reciclare*



”Sprijinul pe care Agenția Națională a Funcționarilor Publici îl acordă Patrulei de Reciclare dovedește că programul de educație de mediu merită încredere. ANFP este o instituție de prestigiu, care așteaptă performanță inclusiv de la proiectele pe care le susține. Este o motivație extraordinară pentru copiii, tinerii și profesorii care participă la program. Vă dați seama ce înseamnă, pentru o clasă de elevi, să fie primiți de primarul orașului lor, iar acesta să le spună: ”Bravo, copii! Am auzit că faceți niște lucruri extraordinare cu mobilizarea la reciclare.

Aveți tot sprijinul meu. Haideți să vedem ce putem face împreună!”, declara Ada Lungu, editorul PR al Patrulei de Reciclare, la una din edițiile emisiunii „Ora Patrulei de Reciclare”, dedicată Suporterilor programului.

De mai mulți ani, Agenția Națională a Funcționarilor Publici aduce împreună funcționarii publici din comunitățile din țară și tinerii voluntari din Patrula de Reciclare, într-un efort de solidaritate care încurajează colectarea selectivă a deșeurilor electrice și comportamentul civilizată și responsabil față de mediul



înconjurător.

”Parteneriatul nostru este deja unul tradițional și constă într-o promovare reciprocă a proiectelor. În administrația publică, problemele de mediu ne aduc împreună și de aici a plecat și această colaborare. ANFP promovează în mediul public Patrula de Reciclare și Suporterii Patrulei, impulsionând instituțiile și autoritățile publice să se implice. În plus, ne-am gândit că exemplul nostru instituțional, ca Suporteri permanenți, va fi un exemplu și pentru alți colegi”, explica Adriana Cîrciumaru, director de comunicare și relații internaționale al ANFP, în cadrul aceleiași emisiuni.

ANFP trimite în fiecare an, membrilor săi, apeluri să ajute Patrula de Reciclare și invită reprezentanții Patrulei la conferința internațională ”Inovație și calitate în sectorul public” – un parteneriat conturat de doamna Cîrciumaru astfel: ”Am reușit, prin evenimentele noastre să creăm punți de legătură între administrație și societatea civilă, să contribuim la educarea, formarea și implicarea funcționarilor publici în problemele de actualitate din domeniul ecologiei. Premiem, la fiecare ediție a conferinței, și exemple de bune practici în protecția mediului. Colaborarea cu Asociația RoRec și Patrula de Reciclare face parte din demersul nostru constant de a implica întreaga societate în acest proces.”

Pentru voluntarii Patrulei de Reciclare, fiecare astfel de gest de susținere și de încredere le dă curaj să facă și mai mult, și mai bine. Ca Suporter al programului, ANFP conferă credibilitate mesajului lor. Patrula este formată din copii, dar misiunea lor este serioasă, demnă de atenția tuturor adulților și chiar mai mult – a liderilor.

Adriana Cîrciumaru punctează importanța pe care ANFP o acordă protecției mediului: ”Noi, ca instituție, ne-am asumat anumite valori la nivel social. Printre altele, promovăm soluții care duc la un consum redus de energie, limitând utilizarea resurselor materiale. Aducem în atenția funcționarilor publici și a administrației publice teme și subiecte de protecția mediului, atât la cursurile de formare, cât și în cadrul evenimentelor. La evenimentele internaționale la care participăm, prezentăm exemple de bune practici din România.”



**material realizat de**  
**Direcția Comunicare și Relații Internaționale**  
**2017**

**Echipa redacțională:**

Alina Sandu

Cătălina Burcea

Florina Dragoș

Adriana Cîrciumaru

*Tehnoredactare: Cătălina Burcea*



**Bulevardul Mircea Vodă, nr. 44, tronsonul III, sector 3, București**  
**[www.anfp.gov.ro](http://www.anfp.gov.ro)**

***Mulțumim colaboratorilor acestui număr:***

***Lect. univ. dr. Cătălin Daniel Dumitrică***

***Cristina Guseth, Director Freedom House Romania***

***Adriana Cîrciumaru, Director, ANFP***

***Maria Cristina Panțîru, manager public, ANFP***

***Elena Carmen Ursache, Consiliul județean Galați***

***Drd. Cosmina Codrean***

***Ada Lungu, PR Editor RoRec***