

A 72-a întâlnire a Directorilor Generali din cadrul EUPAN

Raport

Perioada: 3-4 iunie 2019

Locul de desfășurare: București, Palatul Parlamentului, Sala Avram Iancu

Participanți: Reprezentanți ai administrațiilor publice din 23 de state membre ale Uniunii Europene și din 3 țări observatoare (Islanda, Republica Macedonia de Nord și Elveția), Comisia Europeană, experți academici, precum și reprezentanți ai angajatorilor administrației publice europene - EUPAE.



Sesiune de deschidere

Vasile-Felix COZMA, DG pentru EUPAN și președintele Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, a deschis întâlnirea prin a suna clopoțelul tradițional, urându-le bun venit tuturor în uimitorul Palat al Parlamentului și la întâlnirea organizată de Președinția României a Consiliului Uniunii Europene.

Virgil-Alin CHIRILĂ, secretar de stat în cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, a adresat un bun venit tuturor participanților și i-a invitat să aibă discuții fructuoase.

Adriana CÎRCIUMARU, membră a EUPAN și directorul Direcției Comunicare și Relații Internaționale în cadrul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, a continuat să modereze discuțiile, prin prezentarea echipei române EUPAN, informarea directorilor generali cu privire la reuniunile organizate în timpul Președinției României și prezentarea agendei reuniunii.



Subiecte strategice

Raport privind principalele rezultate ale EUPAN în perioada Strategiei iulie 2016 - iunie 2019

Pentru a se pregăti pentru viitorul EUPAN, Președinția României la Consiliul UE a făcut o evaluare a Strategiei, pe lângă cea realizată de Președinția Austriacă, ținând cont de Manualul EUPAN care prevede că „implementarea Strategiei ca orientare pentru proiectarea Programului rotativ de lucru este raportată la sfârșitul Strategiei curente”.

Această evaluare s-a bazat pe un chestionar care a cuprins evenimentele organizate și sondajele / rapoartele / studiile realizate pe durata președințiilor acoperite de prima strategie - Slovacia, Malta, Bulgaria, Estonia, Austria și România. Raportul a fost elaborat și prezentat de Maria Cristina PANȚÎRU, manager public în cadrul ANFP.

Concluzii:

Principalele subiecte abordate de președințiile EUPAN între iulie 2016 și iunie 2019 au fost: managementul performanței, remunerarea și beneficiile în administrația publică centrală, efectele îmbătrânirii forței de muncă asupra administrației publice, utilizarea evaluărilor de impact al reglementării, motivația, serviciile publice mai aproape de cetățeni (one-stop-shop), relațiile dintre administrația publică și părțile interesate, dezvoltarea managerilor de nivel mediu, principiul „o singură dată”, guvernarea deschisă, dezvoltarea leadership-ului, optimizarea proceselor în administrația publică, standardele de furnizare a serviciilor publice, Cadru comun de auto-evaluare (CAF), laboratoarele de politici, noua modalitate de a lucra în administrația publică, planificarea strategică, integrarea persoanelor cu dizabilități la locul de muncă, etica - parte a culturii organizaționale, provocări în utilizarea serviciilor electronice în administrația publică, competențele necesare guvernării electronice.

Toate președințiile au organizat cele cinci întâlniri de bază menționate în manualul EUPAN: Secretariatul WL EUPAN 5, Secretariatul DG EUPAN 5, întâlnirea EUPAN WL, întâlnirea EUPAN DG și Evenimentele Europene ale Utilizatorilor CAF. Cea de-a 9-a Conferință a Calității a fost organizată în 2017 de către Președinția Malteză. În plus, Președinția Austriacă a organizat o conferință cu privire la Impactul asupra Managementului Performanței. Nu a avut loc nicio întâlnire la nivel ministerial în timpul perioadei Strategiei.

În raport s-au identificat atât 17 studii, cercetări și publicații elaborate în timpul acestei Strategii, cât și următoarele resurse strategice pentru EUPAN: Manualul EUPAN (2016), site-ul dezvoltat al EUPAN (2019), noua Strategie a EUPAN (2019), versiunea îmbunătățită a Cadrului Comun de auto-evaluare (CAF 2020) (în curs de elaborare).

Importanța EUPAN, în primul rând pentru membrii săi, este demonstrată prin utilizarea resurselor EUPAN și a "produselor" sale precum CAF, sondajele și studiile.

Recomandări:

- În următoarea Strategie, domeniile strategice vor fi legate de domeniile EUPAN prezentate în manualul EUPAN. Sub fiecare domeniu strategic în parte, vor fi listate mai multe subiecte de interes, drept exemple.
- Președințiile următoare au flexibilitatea să aleagă subiecte legate de domeniile strategice pentru activitățile lor.
- Programul de lucru va fi prezentat într-un format de tabel cu fiecare domeniu strategic din Strategie drept coloană.
- Pentru a măsura impactul EUPAN, următoarea Strategie și Program de lucru aferent ar putea propune obiective și indicatori.

Raportul este publicat pe noul site EUPAN: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/06/Report-EUPAN-Results-Strategy-Paper-2016-2019.pdf>.

Strategia EUPAN pentru perioada iulie 2019 – iunie 2022 și Programul rotativ pentru iulie 2019 – decembrie 2020



Strategia EUPAN iulie 2019 – iunie 2022, elaborată în timpul Președinției Române a Consiliului Uniunii Europene în cadrul grupului de lucru EUPAN 5, cu reprezentanți ai României, Austriei, Finlandei, Croației, Comisiei Europene. Documentul respectă prevederile din Manualul EUPAN, ia în calcul evaluarea anterioarei Strategii realizate în timpul Președinției Austriece a Consiliului Uniunii Europene, Raportul cu privire la rezultatele principale ale EUPAN în perioada Strategiei iulie 2016 – iunie 2019, elaborat în timpul Președinției Române, domeniile strategice stabilite în cadrul întâlnirii EUPAN la nivel de grup de lucru din 8-9 aprilie 2019, feedback-ul furnizat de membrii EUPAN

5 și de reprezentanți ai celor 6 Președinții care vor urma (Finlanda, Croația, Germania, Portugalia, Slovenia, Franța), dar și părerile din partea celorlalți membri EUPAN, primite în timpul perioadei consultărilor online și în timpul discuțiilor din cadrul întâlnirii EUPAN DG din 3 iunie 2019.

Următoarele domenii strategice specifice au fost stabilite de membrii EUPAN pentru următorii trei ani pe:

- Digitalizare și inovație
- Etică și cultură organizațională
- Strategie orientată spre viitor, un management al resurselor umane eficient și eficace

Acestea sunt legate de cele două domenii principale ale EUPAN: inovarea resurselor umane și dezvoltarea organizațională și inovarea serviciilor și livrarea acestora, subliniate în Manualul EUPAN.

Draftul de Strategie iulie 2019 - iunie 2022 și procesul consultărilor au fost prezentate de Maria Cristina Panțiru de la ANFP.

Președinția Română a mulțumit membrilor EUPAN pentru buna cooperare și contribuție la Strategia EUPAN iulie 2019 - iunie 2022. În timpul discuțiilor, Directorii Generali au apreciat colaborarea și consultările care au avut loc în timpul procesului de elaborare a Strategiei EUPAN prezentată pentru a fi supusă la discuții. După ce mai multe domenii de interes au fost adăugate documentului, **Strategia EUPAN pentru iulie 2019 - iunie 2022 a fost adoptată împreună cu Programul rotativ pentru iulie 2019 - decembrie 2020.**

Site-ul EUPAN



Thomas Pappenscheller din Austria a anunțat că noul site EUPAN (www.eupan.eu) este online și funcțional începând din iunie 2019. El a prezentat site-ul participanților din cadrul întâlnirii. După întâlnire, au existat diverse comentarii și solicitări de la participanți cu privire la informațiile care se află pe acest site. Noul site nu a putut fi dezvoltat în timpul Președinției Române, prin urmare va fi utilizat începând cu următoarea președinție.

Austria a sprijinit România prin actualizarea site-ului cu cele mai importante rezultate ale Președinției Române: Raportul cu privire la prima Strategie și noua Strategie. Președinția Română a mulțumit echipei Președinției Austriece și EIPA pentru noul site EUPAN.

Studii efectuate în timpul Președinției României

1. Etica, parte integrantă a culturii organizaționale

Obiectivele sondajului: Cartografierea tendințelor actuale privind promovarea conduitei etice în administrația publică.

Întrebări principale ale cercetării: Care este tendința privind codurile de etică în țările europene? Cum sunt abordate dilemele etice? Ce instrumente s-au folosit

pentru promovarea deciziilor etice în administrația publică? Ce provocări sunt anticipate pentru promovarea eticii în administrația publică?

Sondajul a colectat răspunsuri de la 26 de membri EUPAN/reprezentanți ai țării (inclusiv din Comisia Europeană)

Principalele constatări ale cercetării:



Există o trăsătură comună în ceea ce privește codurile de etică, în sensul că acestea sunt prezente la nivel european și abordează probleme similare precum: statul de drept, imparțialitatea, respectul demnității umane, nediscriminarea, transparența, responsabilitatea, interesul public, conflictele de interese, drepturile și îndatoririle, dezvăluirea încălcărilor legii.

În Europa există instrumente similare pentru combaterea eticii în administrațiile publice: proceduri de etică și comisii speciale, consilieri desemnați pentru probleme de etică, instituții care investighează acuzații cu privire la încălcări ale codurilor etice, mecanisme de feedback ale angajaților administrației publice și cetățeni.

Provocări de etică pentru viitor: principala provocare anticipată este promovarea încrederii în administrația publică (24 din 26 de răspunsuri), divulgarea infracțiunilor, implicarea părților interesate, independența față de influența actorilor politici sau a mediului de afaceri, abordarea bunăstării, utilizarea inteligenței artificiale în administrație publică .

Teme viitoare recomandate pentru EUPAN:

- Starea de bine la locul de muncă (inclusiv sănătatea și securitatea), prevenirea hărțuirii, medierea conflictelor etc.
- Încrederea în administrația publică, în legătură cu: prevenirea / gestionarea conflictului de interese, utilizarea tehnologiei, inteligența artificială, social media în administrația publică, dezvăluirea infracțiunii / denunțarea, managementul și elaborarea de politici, participarea cetățenilor la proiectarea serviciilor publice, valorile administrației publice în practică.

Acest sondaj a fost realizat și prezentat de Maria Cristina Panțiru, manager public la ANFP, studiul rezultat - *Etica, parte integrantă a culturii organizaționale* va fi disponibil pe site-ul web EUPAN în curând.

2. Competențe necesare guvernării electronice

Obiectivele sondajului: cartografierea situației actuale în privința cadrelor strategice și instituționale pentru guvernare electronică, facilitarea schimbului de experiență în cadrul EUPAN cu privire la instituțiile de guvernare electronică, utilizarea cadrelor de competență pentru guvernare electronică.

Întrebări principale de cercetare: Ce competențe sunt necesare la nivel strategic și operațional pentru furnizarea de servicii de guvernare electronică de calitate în țările

europene? Cum să dezvoltăm un cadru de competențe necesar guvernării electronice? Ce provocări sunt anticipate, din perspectiva managementului resurselor umane, în ceea ce privește serviciile de guvernare electronică în administrațiile publice europene?

Sondajul a colectat răspunsuri de la 24 de membri EUPAN/reprezentanți ai unui stat membru (inclusiv de la Comisia Europeană).

Principalele constatări ale cercetării: Există premise comune în țările europene în ceea ce privește cadrul strategic pentru serviciile de e-guvernare (strategii, instituții specifice), punerea în aplicare a Cadrului european de competență electronică (sau similar).

Cu toate acestea, gama și calitatea serviciilor de guvernare electronică variază mult în Europa. Următorii factori au fost identificați ca fiind importanți pentru dezvoltarea serviciilor de guvernare electronică: aprobare politică, legislație, resurse financiare, proiectare centrată pe utilizator.

Principalele provocări pentru serviciile de guvernare electronică prezentate în sondaj au fost: recrutarea și selecția candidaților cu competențele cerute, implicarea stakeholderilor în proiectarea serviciilor de guvernare electronică, securitate cibernetică, atractivitatea locurilor de muncă, echipa de proiectare, aspectele etice referitoare la utilizarea tehnologiei.

Recomandări pentru EUPAN: Schimb de experiență în ceea ce privește practicile pentru atractivitatea locului de muncă (de exemplu, campanii de informare, centru IT), instruirea personalului pentru dezvoltarea competențelor pentru guvernare electronică, probleme etice privind utilizarea inteligenței artificiale.

Acest sondaj a fost realizat și prezentat de Maria Cristina Panțiru, manager public la ANFP. Studiul rezultat privind *Competențele necesare guvernării electronice* va fi disponibil pe site-ul web EUPAN în curând.

3. Provocări în utilizarea serviciilor electronice în administrația publică

Bariere / obstacole în utilizarea serviciilor electronice (analiza chestionarului):



- Lipsa de conștientizare a cetățenilor cu privire la serviciile electronice care sunt disponibile;
- Lipsa abilităților digitale ale potențialilor beneficiari;
- Complexitatea percepută a serviciilor și a platformelor online;
- Lipsa de încredere a utilizatorilor potențiali în ceea ce privește siguranța datelor lor personale;
- Insuficiența utilizării serviciilor administrației publice online;
- Dispersia informațiilor pe mai multe site-uri web;
- Lipsa disponibilității serviciilor de identificare electronică (și a semnăturii electronice).

Soluții implementate pentru a depăși barierele în utilizarea serviciilor electronice:

- Inițiative de sensibilizare și soluții de formare (fie pentru cetățeni, fie pentru administrația publică);
- Orientări comune și colaborare interinstituțională pentru proiectarea serviciilor publice electronice;
- Dezvoltarea și implementarea de soluții unice;
- Soluții pentru autentificarea unică a serviciilor electronice multiple.

Bariere / obstacole în furnizarea de servicii electronice:

- Lipsa resurselor umane specializate și absența resurselor financiare;
- Bariere organizaționale - de la dificultăți în activarea cooperării între diferite instituții administrative până la modul în care sunt organizate administrațiile publice;
- Bariere legislative.

Soluții implementate pentru a depăși dificultățile menționate mai sus:

- Programe complexe de scară largă, concepute pentru a susține dezvoltarea abilităților digitale;
- Alocarea, acolo unde este posibil, a finanțării UE pentru dezvoltarea serviciilor publice;
- Îmbunătățirea coordonării între entitățile publice printr-o coordonare periodică;
- Adoptarea legislației prietenoase din punct de vedere digital, precum și de instrucțiuni pentru legiuitori cu privire la modul de proiectare a legislației digitale.

4. Impactul documentelor de planificare strategică asupra performanței administrației publice centrale

Sondajul a colectat răspunsuri de la 23 de respondenți din 22 de țări și 1 de la Comisia Europeană și contribuții de la 21 de participanți la 2 ateliere din cadrul grupului de lucru EUPAN.



Rezultatele sondajului:

- Documentele conțin de obicei indicatori de performanță, dar nu sunt întotdeauna relevanți;

- Rezultatul procesului de consultare;
- Un organism special însărcinat cu monitorizarea implementării documentului de planificare strategică;
- Evaluarea se face de obicei de un departament intern.

Consecințele evaluării documentelor:

- “Pe baza rezultatelor evaluării, documentele de planificare strategică vor fi actualizate și / sau modificate”;
- “Rezultatele evaluării vor fi luate în considerare pentru revizuirea altor documente de planificare strategică aferente”.

Documentele cresc conștientizarea cu privire la obiective, mobilizează stakeholderii și îmbunătățesc transparența în administrația publică. Cu toate acestea, există anumite provocări, cum ar fi obiective neclare, încrederea pierdută, lipsa abilităților, lipsa datelor informaționale, lipsa de coordonare și viziune politică, vremuri turbulente, cicluri politice și de politică, reforme și strategii de suprapunere.

Soluții posibile:

- Abordarea de jos în sus, dialogul deschis;
- Combaterea formalismului prin implicarea directorului general/ conducătorului de instituție și a personalului;
- Crearea semnificativă de obiective realiste;
- Adoptarea unei misiuni de facilitare a dialogului dintre funcționarii publici și politicieni.

Concluzia principală a sondajului a fost că o strategie viabilă necesită o abordare neconvențională pentru a obține rezultatele dorite.

Prezentări legate de temele EUPAN România



Întâlnirea a început cu o prezentare realizată de către Dragoș Negoță, directorul Direcției pentru Coordonarea Politicilor și Priorităților în cadrul Secretariatului General al Guvernului României, privind **reforma întreprinsă în managementul resurselor umane în administrația publică din România.**

Domnul Negoță a subliniat principalele obiective și acțiuni ale proiectului finanțat de Uniunea Europeană pentru reforma managementului resurselor umane în administrația publică din România implementat de Secretariatul General al Guvernului, Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Ministerul Muncii și Justiției Sociale, cu asistență provenită din partea Băncii Mondiale. În ceea ce privește funcția publică, principalele obiective sunt: elaborarea și implementarea unui cadru bazat pe competență, un nou sistem de recrutare online bazat pe competență, un sistem îmbunătățit de performanță managerială, precum și dezvoltarea bazei de date a ANFP pentru evidența personalului și managementul datelor.



În cea de-a doua zi a întâlnirii, Elisabet SUNDEN INGESTROM, consilier superior în cadrul Agenției Suedeze pentru Angajații Guvernului, a prezentat raportul lor cu privire la **Digitalizare și politica de recrutare**. Raportul a atras atenția membrilor EUPAN cu privire la efectele noilor tehnologii asupra pieței muncii și la modul în care Suedia le-a evitat prin metode flexibile de angajare. În plus, raportul realizează un inventar al consecințelor pentru

viitorul politicilor de recrutare cum ar fi: securitatea muncii și flexibilitatea, mediul de muncă, leadership și cooperare în muncă, urbanizare și localizarea activității administrației centrale ș.a.m.d.



Hector CASADO LOPEZ, președintele Comitetului European de Dialog Social pentru Administrația Publică Centrală (SDC CGA) a prezentat activitățile recente în cadrul SDC CGA și a făcut încă câteva mențiuni cu privire la proiectul intitulat "Îmbunătățirea echilibrului între viața profesională și cea privată: oportunități și riscuri ale digitalizării".

Hector a realizat o scurtă prezentare a textelor adoptate de SDC CGA, cum ar fi Acordul privind cadrul general pentru informarea și consultarea funcționarilor publici și a angajaților din administrațiile publice centrale, Acordul cadru european pentru servicii de calitate în administrațiile publice centrale. De asemenea, au fost prezentate toate activitățile realizate cu privire la echilibrul între viața profesională și cea privată și la salarizarea egală între femei și bărbați.

Hector a informat cu privire la prevenția violenței tripartite și a hărțuirii, teme ce au fost adoptate de SDC CGA în decembrie 2018, atrăgând atenția și asupra celor mai recente activități din cadrul proiectului amintit mai sus.

World café



În prima zi a fost organizat un World café constând din patru mese de discuții, fiecare cu un subiect diferit. Au fost organizate trei runde a câte 30 minute pentru a permite participanților o atenție sporită la discuțiile întreprinse. Mesele au fost organizate de experți în domeniile respective ce au jucat rolul de moderatori ai discuțiilor, prezentând în plen, în cea de-a doua zi, un scurt rezumat.

La fiecare masă a existat un flipchart pe care moderatorul a scris idei cheie rezultate în urma discuțiilor. Fiecare participant a fost încurajat să scrie pe post-it-urile aflate pe masă idei cheie. Fiecare post-it urma să fie lipit pe flipchart-ul aferent mesei de

discuții, iar după terminarea sesiunilor, participanții erau invitați să observe ceea ce s-a discutat și la celelalte mese.

Subiectele abordate în cadrul World Café-ului au fost legate de Strategia EUPAN iulie 2016 - iunie 2019 și de noua Strategie EUPAN iulie 2019 - iunie 2020.



Masa nr. 1. Etica, o parte integrantă a culturii organizaționale, moderată de Radu NICOLAE, Președintele Centrului pentru Educație Syene.

1) O perioadă a schimbării!

Participanții au fost de acord cu privire la faptul că etica este un proces dinamic, iar perioada actuală este marcată de continue provocări în materie de etică. Principalele procese care au un impact semnificativ asupra gândirii etice au fost menționate:

- Noile așteptări și cerințe pentru managementul datelor personale;
- Tehnologiile noi ce creează spații noi pentru deliberare socială: social media, platforme de comunicare și inteligența artificială;
- Noi cerințe și așteptări din partea cetățenilor cu privire la sectorul public (mind-set-ul se schimbă, comportamentul se schimbă: de exemplu, protestele anticorupție); cetățenii își cunosc foarte bine drepturile
- Noile forme de mass media.

2) Valori ce țin de integritate

Sectorul public este sub presiune din pricina absenței stabilității (mai multe contacte de-a lungul carierei), reglementărilor excesive (respectare vs. ethos: ne ascundem după reguli), multiplelor contacte (care ar putea genera conflicte de interese) sau a locurilor de muncă diferite. Funcționarii publici trebuie să se adapteze și să internalizeze aceste noi reguli, însă managementul nu tinde atât de mult spre integritate.



În această perioadă de schimbare, valorile noastre constituționale de bază (democrație, statul de drept, echitate, tratament echitabil, incluziune) sunt contestate (prin știri false, iliberalism, anti-imigrare etc.). Sectorul public trebuie să ofere legitimitate, integritate, transparență (unde merg banii contribuabililor?), obiectivitate (interes comun/ bine comun) și nediscriminare pentru a menține sau a reconstrui încrederea. Încrederea publică este un sentiment care trebuie alimentat de o

vigilență continuă față de etică. Pentru a realiza acest lucru, corupția este strict interzisă, de asemenea, conflictele de interese. Conducerea prin exemplu este calea corectă.

3) Noi instrumente pentru dezvoltarea eticii

Participanții au împărtășit bune practici și instrumente pentru a favoriza etica în administrația publică:

- Codul funcționarilor / factorilor de decizie în administrația publică pentru a reglementa dialogul dintre aleși și funcționarii publici;
- Instruire privind etica pentru factorii de decizie / politicieni;
- Campanii privind etica (pentru a sensibiliza asupra valorii eticii);
- Cursuri de integritate obligatorii în format e-learning sau formare clasică despre etică;
- Consiliere etică disponibilă pentru angajații din sectorul public;
- Interdicția de a lucra și în privat (a cere permisiunea de a aplica pentru anumite locuri de muncă din sectorul privat)/ perioade de relaxare (un an sau doi ani);
- Avertizorii de integritate (a se simți în siguranță să raporteze);
- Recrutarea pe baza ethos-ului și, de asemenea, talentului în administrația publică (programe pentru tineri funcționari publici);
- Discuții interne / reflecții după aceea (ateliere): o zi pe an pentru a vorbi despre etică în organizația noastră (de asemenea, cazuri interne / specifice care trebuie analizate, dezbătute);
- Audit intern asupra climatului organizațional (audit de mediu toxic);
- Orientări etice;
- Management mai bun al performanței (stimulent pentru îmbunătățiri).



Masa 2. Provocările în utilizarea serviciilor electronice în administrația publică, moderat de Andrea FLORIA, Consultant, Director general ACZ Consulting

Dezbaterea desfășurată în trei runde în cadrul acestei sesiuni au fost structurate în jurul a patru aspecte cheie:

- Limitele procesului de digitalizare a serviciilor publice;
- Avantajele procesului de digitalizare a serviciilor publice;
- Factorii de rezistență la schimbările generate de procesul de digitalizare a serviciilor publice;
- Rolul inteligenței artificiale (AI) în furnizarea serviciilor publice.

În ceea ce privește limitele procesului de digitalizare a serviciilor publice, s-a convenit că obiectivul asumat al raționalizării și digitalizării proceselor administrative este în general urmărit de statele membre ale UE, în combinație cu preferințele cetățenilor. Importanța factorului uman în interacțiunea cetățenilor cu administrația publică, încrederea limitată în soluțiile electronice în domeniul serviciilor publice, diferența dintre generații în ceea ce privește utilizarea tehnologiei și nevoia crescândă de transparență în privința managementului datelor cetățenilor și menținerea

proporționalității acțiunilor publice chiar și atunci când acestea sunt digitalizate, toate acestea au fost identificate ca factori care impun limite digitalizării serviciilor publice și evoluției acestora în timp.



În ceea ce privește avantajele identificate, unul dintre cele mai importante aspecte menționate a fost faptul că digitalizarea creează premisele unui proces de transformare a serviciilor publice, eficiența acestuia fiind considerată dependentă de simplificarea procedurilor administrative și de rolul pe care administrația publică și-l asumă în proces. Nu în ultimul rând, prin simplificarea procedurilor administrative, digitalizarea va reduce amprenta mediului (de exemplu, prin reducerea utilizării hârtiei).

În ceea ce privește factorii de rezistență la schimbările generate de procesul de digitalizare a administrației publice, cele mai importante elemente identificate în cadrul dezbaterilor au inclus reticența forței de muncă a administrației publice de a-și modifica modul de lucru și reticența instituțiilor și a personalului acestora de a pierde puterea și autonomia în timp ce distribuie datele și coordonează serviciile furnizate.

În ceea ce privește rolul inteligenței artificiale (AI) în furnizarea serviciilor publice, se crede că aceasta crește eficiența proceselor administrative care stau la baza furnizării serviciilor publice pe de o parte și asigură un tratament mai echitabil al beneficiarilor, pe de altă parte. Cu toate acestea, utilizarea în creștere a soluțiilor AI în administrația publică este considerată a fi problematică, deoarece va necesita resurse umane mai calificate și pregătite, care vor trebui să îndeplinească sarcini mai complexe, care nu ar putea fi rezolvate prin AI.



Masa 3. Efectele documentelor de planificare strategică asupra performanței administrației publice centrale, moderat de Fabrice LARAT, director adjunct pentru educație și formare profesională, coordonator programe de masterat și directorul Centrului de cercetare în domeniul administrației publice al Școlii Naționale de Administrație din Franța

Discuția a fost divizată în trei subteme, câte una pe grup.

1. Care sunt obstacolele principale în procesul de alegere/aplicare al unui plan strategic?
 - lipsa ierarhiei între diferitele strategii care afectează calitatea procesului de punere în aplicare;
 - prea multe documente de planificare strategică;

- problema de schimbare și dezvoltare pentru decidenții politici implicați, care face orice strategie vulnerabilă la aceste componente mai ales în ceea ce privește continuitatea și coerența.



2. Instrumentele de planificare strategică au, de cele mai multe ori, o dimensiune contractuală între cei care definesc strategia, stabilesc obiectivele și asigură resursele necesare și cei care sunt responsabili de punerea în aplicare și răspund pentru prestația organizației. Obligațiile de raportare, în special în ceea ce privește indicatorii principali de performanță, pot duce la cazuri de formalism din partea organizațiilor care au ca sarcina punerea în aplicare a elementelor strategice și care pot fi tentate să raporteze pro forma sau informații care nu sunt exacte. Referitor la experiența dumneavoastră cât de răspândit este acest fenomen? Care sunt consecințele? Cum le putem evita?
 - Lipsa de realism în setarea obiectivelor făcute de decidenți;
 - Pericol de creare a unor documente de planificare strategică reprezentând doar forme fără viziune sau coerență;
 - Există o discrepanță între timpul administrativ și cel politic, iar acest decalaj poate genera probleme în crearea și implementarea unor astfel de documente;
 - Principalele provocări par a fi dualitatea dintre „diferențiere și generalizare”; adesea există diferențe mari între îndeplinirea obiectivelor și obținerea rezultatelor, ceea ce face ca implementarea să fie una crucială, dar delicată;
 - Factorul cheie de succes este menținerea unui dialog în timpul implementării. Acest dialog trebuie să implice cât mai multe părți interesate, de la funcționari publici, la utilizatori reali, pentru a asigura obiectivele corecte și pentru a schița o strategie realistă. Altă concluzie are legătură cu modul în care aceste documente trebuie percepute - ar trebui să fie înțelese ca un cadru, o direcție, mai degrabă decât un contract rigid.
3. Cum poate administrația centrală să se asigure că deciziile politice cu privire la planificarea strategică vor fi puse în aplicare în sensul gândit și prevăzut?

Soluțiile luate în considerare de grup au fost următoarele:

- Numărul limitat de obiective care sunt legate de sarcinile de bază;
- Definiția de jos în sus a obiectivelor;
- Dezvoltarea simțului răspunderii;
- Indicatori calitativi în locul indicatorilor exclusiv cantitativi;
- Posibilitatea de a experimenta și de a învăța din greșeli;
- Un accent mai puternic pe gestionarea schimbărilor;

- Nevoia de gândire critică și o mai mare aplecare către cunoștințe/ rezultatele cercetărilor sociale, deoarece acestea pot contribui la creșterea calității rezultatelor printr-o productivitate mai mare, un simț al implicării.



Masa 4. Competențe necesare for e-guvernare, moderată de dr. Diana-Camelia IANCU, Decan al Facultății de Administrație Publică - SNSPA

Discuțiile de la masa dedicată guvernării electronice și provocărilor sale au abordat două întrebări principale, și anume:

1. Cum influențează noile tehnologii relația dintre clienți/ cetățeni și organizație, respectiv sectorul public în general?
2. Cum influențează noua tehnologie recrutarea și instruirea în organizație și în administrația publică în general?

În trei runde de discuții, participanții s-au angajat activ în schimburi informale de opinii și bune practici pe tema:

- dacă așteptările clienților/ cetățenilor s-au schimbat în mod vizibil în ultimii 5 ani. Întrebări au fost adresate în privința serviciilor mai rapide, mai de calitate și mai diverse și în privința mecanismelor organizaționale folosite pentru a face față acestor noi așteptări.
- Ce fel de noi competențe sunt necesare pentru a îndeplini sarcinile organizaționale? Sunt ele incluse în procesul de recrutare sau în sesiunile de training pentru angajați organizate de către organizațiile în cauză;
- În ce fel ne poate asista e-guvernarea în procesul de consolidare a încrederii publice cu privire la serviciile guvernului?

Câteva concluzii extrase din cadrul discuțiilor, anume:

- 1) Așteptările cetățenilor evoluează constant. În cadrul diverselor contexte socio-economice, organizațiile din sectorul public se luptă pentru a contribui la bunăstarea fiecărui cetățean indiferent de criteriile de diferențiere. Administrațiile sunt încurajate să ofere acces egal, funcționare rapidă și eficiență și să rămână competitive pe piețele care valorifică exponențial flexibilitatea și inovarea.
- 2) Capacitatea administrativă are nevoie de consolidare. În timp ce observă așteptările schimbătoare în ceea ce privește viteza de răspuns și de realizare a serviciului, administrațiile sunt așteptate să cheltuiască mai puțin, iar acest fapt le obligă să se bazeze pe resurse umane foarte slab motivate. Atragerea de personal motivat și performant în sectorul public și totodată păstrarea lui în sistem naște o necesitate de reflecție și de angajament a leadership-ului politic.
- 3) Încrederea se construiește pe bazele parteneriatului. Schimburile transparente între administrație și clienții săi și între diferite instituții ale sectorului public sunt piatra de temelie a încrederii. Co-crearea de soluții publice referitoare la probleme de interes public este necesară nu numai pentru o mai bună înțelegere a contextelor, dar și pentru a asigura internalizarea diferitelor norme. Parteneriatele cu mediul academic au fost în special încurajate de participanții la discuție.

În prezent, e-guvernarea ia în considerare toate aceste subiecte, fiind o unealtă utilizată pentru a ține evidența și a răspunde în timp real (sau cât mai aproape de timpul lansării întrebării) la schimbarea așteptărilor, consolidarea administrației și co-crearea serviciilor în încercarea de a întări încrederea pe care cetățenii, administrația și diferitele comunități internaționale o au cu privire la guvernare. Mai mult, e-guvernarea are potențialul de a permite o mai bună coordonare între agenții și de a elimina discrepanțele și de a reduce discrepanțele sociale și economice existente în toată Europa.



În ceea ce privește competențele necesare pentru a coordona eficient un e-guvern, participanții au fost de acord că nu sunt atât de diferite față de competențele vechi (pentru că angajații din sectorul public ar trebuie să aibă atributele ideale ale lui Weber: "vocație" și "esprit de corps"). Totuși, ei ar trebui să aibă competențe legate de computer și să arate flexibilitate, curiozitate, gândire critică, dorință de inovare și de asumare a riscurilor pentru a rezolva tragedia bunurilor comune (E. Ostrom) și să ia în considerare nevoile colective. Cu toate că mediul universitar ar trebui să planteze și să îngrijească semințele acestor competențe, participanții sunt de acord că formarea realizată la nivel intern și programele de mentorat sunt cruciale pentru consolidarea competențelor unui e-angajat.

Întrebările care rămân a fi adresate în viitor în legătură cu subiectul e-guvernării include idei ca:

- 1) Cum să micșorăm diferența dintre diferite regiuni și în ce fel putem asigura accesul tuturor la toate serviciile publice?
- 2) Cum să atragem personal e-competent și motivat pentru a urmări interesul public ?
- 3) Cum stimulăm co-creația serviciilor publice în contextul actual oferit de reforma digitală?



Evenimente sociale

În prima zi a întâlnirii membrii EUPAN au fost invitați să efectueze o vizită a clădirii, locul reuniunii - Palatul Parlamentului.

Conform tradiției, prima zi a întâlnirii DG s-a încheiat cu o cină găzduită de Președinția României la Consiliul UE la Hanul lui Manuc, renumit pentru ospitalitate și mâncarea tradițională delicioasă.



În timpul cinei, participanții au avut ocazia să facă schimb de idei și experiențe într-o atmosferă relaxantă, tradițională, să se bucure de mâncarea tradițională românească, să asculte muzică populară și chiar să danseze hora.

Seara s-a încheiat cu tradiționala înmânare a clopoțelului simbolic următoarei președinții. Felix COZMA a înmănat clopoțelul lui Juha SARKIO, directorul general finlandez, un moment foarte important pentru echipa română, simbolizând cooperare fructuoasă și continuitatea activității noastre. De asemenea, directorul general român și-a exprimat recunoștința tuturor membrilor EUPAN pentru sprijinul acordat și le-a urat mult noroc colegilor finlandezi în mandatul viitor, asigurându-i de disponibilitatea deplină a echipei române pentru o bună



cooperare.



Prezentarea priorităților Președinției Finlandei

Juha SARKIO, directorul general al Departamentului Administrație Publică, Ministerul Finanțelor din Finlanda, a prezentat obiectivele Președinției finlandeze pentru EUPAN, adică o mai bună înțelegere:

- a sensului încrederii pentru a putea dezvolta administrația publică;
- a posibilităților pe care digitalizarea și utilizarea inteligenței artificiale le oferă pentru dezvoltarea administrației publice, aruncând o privire mai atentă următoarelor subiecte:



- Cooperarea orizontală în luarea deciziilor bazate pe date;
- Utilizarea inteligenței artificiale și a roboticii în serviciul clientului;
- Construirea unei culturi a integrității și a încrederii;
- Învățarea pe tot parcursul vieții în administrația publică.

Alte subiecte

1. După cum spune Manualul privind funcționarea EUPAN, invitarea unei delegații a TUNED să facă parte din reuniunile EUPAN DG, de obicei în a doua zi, este o tradiție.

Reprezentanții TUNED nu au putut participa la întâlnirea DG, din cauza suprapunerii cu Congresul EPSU.

2. În cadrul reuniunii naționale a corespondenților CAF de la București, corespondenții naționali ai CAF au fost informați că Serbia (Ministerul Administrației Publice și Autogovernare Locală) și Școala Regională de Administrație Publică din Balcanii de Vest doresc să devină observatori în cadrul Rețelei corespondenților naționali CAF.

În cadrul reuniunii EUPAN DG, la București, din 3-4 iunie, s-a convenit trimiterea către directorii generali a propunerii rețelei de a aproba cererea Serbiei și a RESPA de a deveni observatori în cadrul rețelei pentru comentarii.

Nu s-a ridicat nicio obiecție în ceea ce privește Serbia, de aceea cererea Ministerului Administrației Publice și a Autogovernării Locale din Serbia este considerată acceptată.

Au fost primite două comentarii în legătură cu RESPA, din Spania și Finlanda. Ambele comentarii s-au referit la Manualul EUPAN care permite admiterea țărilor ca membri observatori.

În ceea ce privește RESPA, Spania a ridicat și problema Kosovo (nefiind recunoscut ca stat), ținând cont că Institutul pentru Administrație Publică (KIPA) din Kosovo este desemnat coordonator național al RESPA, deși a subliniat că această denumire este "fără a aduce atingere pozițiilor privind statul și este în conformitate cu UNSCR 1244 și cu avizul ICJ privind Declarația de Independență a Kosovo".

După consultarea Președinției Finlandeze, Președinția Română a solicitat directorilor generali să își exprime poziția cu privire la problema RESPA până la 31 iulie.

Au fost primite câteva comentarii din Elveția, Luxemburg, Portugalia, Spania, Slovenia, Suedia, Croația și Republica Cehă.

Au existat unele obiecții cu privire la admiterea RESPA ca observator, ținând cont de Manualul EUPAN care permite doar țărilor să aibă calitatea de observatori, câteva comentarii pozitive susțin admiterea RESPA adăugând necesitatea de a schimba Manualul EUPAN în viitor.

Spania a menținut opinia, menționând că, în cazul în care RESPA este în sfârșit acceptat ca observator și, în consecință, Institutul de Administrație Publică din Kosovo (KIPA) este desemnat coordonator național al RESPA, Spania solicită ca această desemnare să fie "fără a aduce atingere pozițiilor statului și este în conformitate cu UNSCR 1244 și cu avizul ICJ privind Declarația de Independență a Kosovo", prin urmare, această declarație trebuie să cuprindă toate circumstanțele legate de desemnarea ca observator și toate referințele la KIPA.

Ținând cont de lipsa consensului este necesară continuarea dezbaterii problemei în cadrul viitoarelor reuniuni ale rețelei.