



ROMÂNIA

Acord privind servicii de asistență tehnică pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice (P165191)

Rezultatul 5 – Sistemul de management al performanței

Livrabilul 5.6 Analiza experiențelor internaționale relevante privind practicile de MRU

Funcția publică în Lituania și Olanda

Noiembrie 2020



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI

Acest raport a fost livrat în luna noiembrie 2020, în cadrul Acordului privind serviciile de asistență tehnică pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane în cadrul administrației publice (P165191), semnat între Secretariatul General al Guvernului și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare pe data 31 ianuarie, 2018. Acest raport constituie Livrabilul 5.6 - Analiza experiențelor internaționale relevante privind practicile de MRU, parte din Rezultatul 5 - Sistemul de management al performanței al acordului mai sus menționat.

Clauză de limitare a responsabilității

Prezentul raport este un produs al angajaților Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Constatările, interpretările și concluziile exprimate în acest document nu reflectă în mod obligatoriu părerile Directorilor Executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care aceștia le reprezintă. Banca Mondială nu garantează acuratețea datelor incluse în prezentul document. Prezentul raport nu reprezintă neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului Român.

Declarație privind drepturile de autor

Materialele din această publicație sunt protejate prin drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare. Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să trimiteți o solicitare conținând informațiile complete la: (i) Secretariatul General al Guvernului (Piața Victoriei 1, București, România); sau (ii) Banca Mondială - biroul din România (Str. Vasile Lascăr 31, Et. 6, Sector 2, București, România).

ACRONIME

ABD	Serviciul public superior neerlandez (Bureau Algemene Bestuursdienst)
ANFP	Agencia Națională a Funcționarilor Publici
ARAR	Reglementările generale privind funcționarii publici din cadrul administrației centrale în Țările de Jos
BIRD	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare
BM	Banca Mondială
CE	Comisia Europeană
CG	Centrul Guvernului
COR	Clasificarea ocupațiilor din România
CSMIS	Sistemul informatic pentru managementul funcției publice
DCPP	Direcția coordonare politici și programe
DG	Direcție Generală
DGAFF	Direcția Generală Administrație și Funcție Publică
DFP	Departamentul pentru funcționari publici
EIR	Evaluarea impactului reglementărilor
ENI	Echivalent normă întreagă
ESIF	Fondurile europene structurale și de investiții
GR	Guvernul României
HG	Hotărâre de guvern
INA	Institutul Național de Administrație
KPI	Indicatori principali de performanță
LSU	Legea salarizării unitare
MDRAP	Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice
MFP	Ministerul Finanțelor Publice / Ministerul Finanțelor
MI	Ministerul de Interne
MMPS	Ministerul Muncii și Protecției Sociale
MRU	Managementul Resurselor Umane
MTC	Centrul municipal de formare
NBFC	Centrul național pentru servicii partajate (Nacionalinis bendruju funkciju centras)
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ODC	Centru guvernamental de date centralizate
ONG	Organizație neguvernamentală
OUG	Ordonanță de urgență
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
RAS	Servicii de asistență tehnică rambursabile
ROF	Regulament intern de organizare și funcționare
ROI	Rentabilitatea investiției
SCAP	Strategia de consolidare a administrației publice
SDFP	Strategia privind dezvoltarea funcției publice
SFPAP	Strategia privind formarea profesională pentru administrația publică

SGG	Secretariatul General al Guvernului
SIMRU	Sistem informațional pentru managementul resurselor umane
SSC-ICT	Centrul pentru servicii partajate de tehnologia informației și comunicațiilor
TIC	Tehnologia informației și comunicațiilor
TMG	Top management group
UCRPA	Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice
UE	Uniunea Europeană
VNG	Asociația municipalităților neerlandeze

Cuprins

Prezentare generală	7
Sfera de aplicare.....	8
Partea 1 Rezultatele atelierului din 18 decembrie despre vizita de studiu în Lituania și Țările de Jos	7
Partea 2 Studii de caz detaliate cu privire la sistemele de MRU din administrația publică din Lituania și din Țările de Jos.....	14
1. Managementul resurselor umane în Țările de Jos.....	14
1.1. Prezentare generală.....	14
1.2. Cadrul legal.....	15
1.3. Cadrul instituțional	16
1.4. Managementul performanței.....	18
1.5. Recrutarea.....	20
1.6. Managementul competențelor	24
1.7. Politica privind remunerarea.....	24
1.8. HRMIS - Sistemul informatic pentru managementul resurselor umane	26
1.9. Strategie	28
2. Managementul resurselor umane în Lituania	31
2.1. Prezentare generală.....	31
2.2. Cadrul legal.....	32
2.3. Cadrul instituțional	34
2.4. Managementul performanței.....	37
2.5. Recrutarea.....	41
2.6. Managementul competențelor	43
2.7. Politica privind remunerarea.....	44
2.8. HRMIS - Sistemul informatic pentru managementul resurselor umane	45
2.9. Servicii partajate	48
2.10. Strategie	49
Anexa 1: Listă de participanți.....	52
Anexa 2: Agenda vizitei de studiu în Lituania și în Țările de Jos, 3-13 noiembrie 2019	53
Anexa 3: Bibliografie.....	61

Lista de figuri

Figura 1: Cadrul de competențe pentru funcționarii publici de nivel superior	24
Figura 2: Rezultate principale privind SSC-ICT, 2018	28
Figura 3: Evoluția forței de muncă în administrația publică.....	31
Figura 4: Instituții responsabile pentru funcția publică din Lituania	34
Figura 5: Structura datelor din Registru și CSMIS	46
Figura 6: Subsisteme și module ale CSMIS	47
Figura 7: Indicatorii utilizați pentru a monitoriza eficacitatea strategiei	51

Lista de tabele

Tabelul 1. Distribuția generală a funcționarilor publici, 2015	14
Tabelul 2. Regulament de clasificare a posturilor din Țările de Jos	24
Tabelul 3. Niveluri și trepte de salarizare, 2019 (EUR)	25
Tabelul 4. Forța de muncă din administrația publică, per funcții, 2019	32
Tabelul 5. Exemplu de model de obiective și indicatori	39
Tabelul 6. Rezultate posibile ale evaluării performanței	40

Prezentare generală

În baza Acordului privind servicii de asistență tehnică rambursabile (RAS) pentru dezvoltarea unui sistem unitar de management al resurselor umane (MRU) în cadrul administrației publice din România (denumit în continuare RAS MRU), încheiat între Secretariatul General al Guvernului României (SGG) și BIRD, Biroul din România al Băncii Mondiale a organizat o vizită de studiu în Lituania și Țările de Jos, pentru o delegație formată din 21 de persoane, personal de conducere și tehnic, din cadrul Secretariatului General al Guvernului României (SGG), al Ministerului Muncii și Protecției Sociale (MMPS) și al Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP). Lista completă a participanților și programul detaliat al vizitei sunt disponibile în Anexa 1, respectiv Anexa 2.

Vizita de studiu, desfășurată în perioada 3-13 noiembrie 2019, a fost ultima dintr-o serie de trei astfel de vizite incluse în activitatea din RAS MRU, parte a unei cercetări a experienței internaționale în practicile de management al resurselor umane din administrația publică din țări relevante ale UE, selectate de către beneficiar. Subiectul principal al acestei vizite de studiu a fost managementul performanței în funcția publică, în conexiune cu un cadru de competențe nou conceput, precum și cu cele mai bune practici în conceperea, implementarea și utilizarea acestor 2 elemente într-o manieră integrată¹. În paralel, delegația a fost interesată să obțină o imagine cuprinzătoare asupra altor funcții și abordări ale MRU pentru instituționalizarea reformelor, folosind instrumente IT&C, inovație, precum și strategii de gestionare a schimbării și comunicare.

Echipa RAS MRU din cadrul Biroului din România al Băncii Mondiale a realizat și o cercetare documentară complementară a sistemelor MRU din fiecare dintre administrațiile publice din statele menționate mai sus (a se vedea Partea 2 a prezentului raport). Constatările preliminare au fost discutate cu delegația guvernului României în cadrul unei întâlniri de pregătire găzduită de SGG în data de 1 noiembrie 2019.

¹ Prima vizită de studiu care s-a desfășurat în Belgia, Franța și Comisia Europeană, între 14-24 Octombrie 2018 a avut ca subiect principal instituționalizarea funcțiilor MRU, diferitele mandate ale departamentelor de RU, aranjamentele instituționale, instrumente TIC, aspectele legate de buget și planificare și mecanismele de coordonare adecvate. A doua vizită de studiu s-a axat pe utilizarea cadrelor de competențe în Marea Britanie și Irlanda și a avut loc între 20-30 Martie, 2019

Sfera de aplicare

Prezentul raport include rezultatele a două activități desfășurate în cadrul Livrabilului 5.6 din RAS MRU privind analiza practicilor relevante de MRU la nivelul UE.

În primul rând, raportul conține două studii de caz amănunțite privind sistemele de MRU din administrațiile publice din Lituania, respectiv Țările de Jos. Acestea sunt disponibile în Partea 2 a prezentului raport.

În al doilea rând, raportul prezintă concluziile unui atelier de lucru organizat de echipa de MRU a Băncii Mondiale în urma vizitelor de studiu, în data de 18 decembrie 2019, la care au luat parte membrii delegației din partea guvernului român care au participat la vizitele de studiu. Scopul atelierului a fost acela de a reflecta asupra celor mai bune practici de MRU documentate în Lituania și Țările de Jos și de a discuta despre cum lecțiile învățate în cadrul vizitei de studiu, ar putea fi utilizate în vederea îmbunătățirii practicilor de MRU din administrația publică din România.

În plus, ca parte a RAS MRU, atelierul a avut în centrul discuției un chestionar elaborat de către echipa de MRU a Băncii Mondiale, care a fost trimis participanților la vizita de studiu spre completare. Scopul chestionarului a fost acela de a evalua vizita de studiu, conținutul acesteia, precum și de a colecta sugestii referitoare la modul „dacă” și „cum” membrii delegației ar putea aplica lecțiile învățate în cadrul vizitei de studiu în activitatea lor profesională din prezent.

Rezultatele atelierului sunt prezentate în Partea întâi a prezentului raport.

Partea 1 - Rezultatele atelierului din 18 decembrie despre vizita de studiu în Lituania și Țările de Jos

Scopul atelierului a fost acela de a reflecta asupra celor mai bune practici de MRU documentate în Lituania și Țările de Jos și de a discuta cum ar putea fi utilizate lecțiile învățate în cadrul vizitei de studiu în vederea îmbunătățirii practicilor de MRU din administrația publică din România.

Anterior atelierului, echipa Băncii Mondiale a elaborat și a diseminat participanților la vizita de studiu un chestionar alcătuit din cinci întrebări deschise, pentru a colecta feedbackul lor cu privire la vizita de studiu și „dacă” și „cum” membrii delegației ar putea aplica lecțiile învățate activitatea lor profesională din prezent. Chestionarul a fost activ în perioada 27 noiembrie-18 decembrie 2019. Din numărul total de 21 de participanți la vizita de studiu, 15 (aproximativ 72%) au completat chestionarul.

Cele **cinci întrebări din chestionar** sunt prezentate mai jos:

- 1) *Dintre bunele practici/documentele informative din cadrul vizitei de studiu în Lituania și Țările de Jos, pe care le considerați cele mai utile (atât în vederea aplicării în activitatea dvs. profesională de zi cu zi, precum și pentru o mai bună înțelegere a domeniului în care lucrați)?*
- 2) *De ce considerați că este important ca practicile/informațiile menționate mai sus să fie integrate în domeniul dvs. profesional?*
- 3) *Ce obstacole și/sau dificultăți considerați că stau în calea aplicării bunelor practici/informațiilor menționate mai sus în activitatea dvs. curentă (de exemplu, mediu de lucru neconform, sprijin limitat din partea conducerii organizației/departamentului, infrastructură IT limitată, constrângeri bugetare, dificultăți privind justificarea nevoii de modificare a practicilor din prezent etc.). Vă rugăm explicați, pe scurt, fiecare dificultate identificată.*
- 4) *În ce fel se pot reduce sau elimina aceste obstacole/dificultăți?*
- 5) *Ce subiecte ați fi dorit să aprofundați în cadrul vizitelor în Lituania și Țările de Jos? Vă rugăm să explicați în detaliu.*

Echipa Băncii Mondiale a realizat o analiză calitativă simplă a răspunsurilor furnizate de respondenți, în vederea definirii unor teme generale pentru fiecare întrebare. Apoi, acestea au fost clasificate în funcție de frecvența răspunsurilor care le-au menționat în „teme principale”. Aceste teme principale, între două și trei pentru fiecare întrebare, au fost utilizate pentru a structura discuțiile din cadrul atelierului. Participanții au fost invitați să aducă exemple specifice, fie în vederea susținerii, completării sau, alternativ, a contrazicerii acestora.

1.a Temele principale identificate în răspunsuri pentru fiecare întrebare

↳ **Întrebarea 1: Cele mai bune practici de MRU (și nu numai) documentate în cadrul vizitei de studiu**

1. *Utilizarea digitalizării și a serviciilor partajate pentru a simplifica procesele de MRU și a le eficientiza, atât din perspectiva angajaților, cât și a beneficiarilor (de exemplu, cetățeni);*
2. *Adoptarea de către sectorul public a unor practici de management al proiectelor din sectorul privat, în vederea prioritizării, planificării și implementării reformelor;*
3. *Concentrarea pe legătura dintre motivația angajaților și performanța instituțională.*

↳ **Întrebarea 2: Importanța integrării în activitatea dvs. a bunelor practici documentate**

4. *Asigurarea unui mediu de lucru care să încurajeze și să susțină performanța angajaților - respondenții au subliniat necesitatea unui proces de recrutare bazat pe meritocrație în administrația publică, sprijin din partea conducerii în vederea aplicării reformelor și investiții pentru îmbunătățirea implicării personalului;*
5. *O sursă de inspirație privind modalitatea de dezvoltare a administrației publice, de exemplu, digitalizare, stabilitate instituțională, o mai mare credibilitate publică.*

↪ **Întrebarea 3: Eventuale obstacole în calea integrării în activitatea dvs. zilnică a bunelor practici documentate**

1. *Administrație publică politizată și slaba susținere a reformelor de către decidenți, de exemplu, absența unei viziuni programatice pentru reforme, lipsa capacității de implementare a reformelor, slabe competențe de managementul resurselor umane, instabilitate instituțională, comunicare inter-instituțională deficientă;*
2. *Evidență limitată a dovezilor empirice în procesul de luare a deciziilor, de exemplu, modificări frecvente nepotrivite nevoilor administrației publice, termene limită nefezabile pentru furnizarea de dovezi care să susțină anumite politici, decizii discreționare din partea decidenților;*
3. *Constrângeri bugetare.*

↪ **Întrebarea 4: Propuneri pentru eliminarea sau reducerea obstacolelor identificate în calea implementării bunelor practici**

1. *Conducerea politică să prioritizeze și să își asume planurile strategice privind dezvoltarea, motivarea și profesionalizarea capitalului uman din administrația publică;*
2. *Asigurarea și dezvoltarea competențelor de managementul resurselor umane din administrația publică.*

↪ **Întrebarea 5: Subiecte sugerate a fi aprofundate de către participanți**

1. *O descriere detaliată a sistemelor și a instrumentelor TIC utilizate în MRU, de exemplu, utilizarea feedbackului de 360 de grade în evaluarea performanțelor, funcții de tip self-service, baze de date pentru angajații din sistemul public;*
2. *Rolul conducerii politice în MRU din administrația publică, în special cum pot managerii de nivel superior ne-politici să coopereze cu liderii politici;*
3. *Procesul de reformă, de exemplu, furnizarea de dovezi pentru a susține nevoia de reformă, transpunerea priorităților de reformă într-un plan de acțiune, evaluarea și gestionarea efectelor reformei.*

1.b Puncte de reflecție cheie evidențiate de către participanți

- ❖ **În general, participanții au fost de părere că informațiile din vizita de studiu au acoperit toate subiectele relevante, iar țările vizitate au fost alegeri potrivite.** Lituania și Țările de Jos reprezintă două modele și două etape diferite de dezvoltare a MRU în cadrul administrației publice: unul mai apropiat de tradiția administrativă și practicile existente în România, dar mai bine consolidat (respectiv Lituania), și unul care se află într-o etapă mult mai avansată, având la bază o structură administrativă radical diferită (Țările de Jos).
- ❖ **Bunele practici documentate din cele două sisteme ar trebui avute în vedere ca un efort pe termen lung,** acestea ar trebui să aibă la bază caracteristici deja familiare administrației publice din România, iar modificările legislative nu ar fi suficiente pentru a genera schimbarea.
- ❖ **Bunele practici documentate din cele două sisteme nu trebuie copiate mimetic în administrația publică din România, iar metodologiile și mentalitățile pot fi adaptate pentru a obține soluții viabile în contextul local.** Acestea includ adoptarea unei abordări mai pro-active de rezolvare a problemelor din administrația publică din România, prin încurajarea personalului să identifice riscuri de timpuriu și acordarea de timp și resurse necesare pentru a identifica soluții durabile pentru aceste probleme. În plus, administrația publică din România ar trebui să ofere un spațiu sigur pentru eșecuri și pentru lecțiile ce decurg în urma acestora, precum și pentru includerea respectivelor lecții în inițiative viitoare.
- ❖ **Existența unui decalaj între nevoile administrației publice și deciziile conducerii.** Acest decalaj este accentuat de lipsa feedbackului și a dialogului între personal și conducere. Mai mult decât atât, deciziile sunt rareori bazate pe dovezi, în ciuda faptului că, în administrația publică, există numeroase institute de cercetare devotate furnizării de sprijin empiric către decidenți. Spre exemplu, participanții au subliniat că modificările ad-hoc la politica salarială pentru angajații din sectorul public au contribuit la disparități salariale, având un puternic efect de demotivare asupra personalului. În același fel, dacă, în domeniul public, s-ar aplica remunerarea în funcție de performanță pentru a stimula performanța personalului, aceasta ar trebui să aibă la bază o abordare bazată pe dovezi. Altfel, s-ar agrava nivelul de demotivare a personalului, așa cum s-a întâmplat când erau în vigoare „primele de merit”.
- ❖ **Ambele țări căutau în mod activ să îndeplinească obiective instituționale prin intermediul politicilor de MRU.** Politicile de MRU se axau pe creșterea nivelului de implicare a personalului în activitatea lor profesională și în organizația din care fac parte (employee engagement). Mai mult

decât atât, ambele țări se concentrau pe îmbunătățirea capacităților de management în cadrul administrației publice, așa încât „șefii să devină lideri”.

- ❖ **Dezvoltarea competențelor de managementul resurselor umane a managerilor din administrația publică este o necesitate esențială în vederea îmbunătățirii performanței personalului și organizației.** Investiția în formarea abilităților personale ale managerilor și de mentorat față de personalul din subordine este mai importantă pentru motivarea personalului comparativ cu recompensele financiare. Totuși, în contextul actual, instituțiile alocă foarte puține resurse învățării și dezvoltării profesionale, iar personalul este nevoit să-și găsească resurse de formare pe cont propriu, în special când primește noi responsabilități de serviciu. În cazurile în care instituțiile oferă cursuri de formare profesională, participanții au fost de acord că, de regulă, acestea au aplicabilitate limitată pentru activitatea lor.
- ❖ **Este necesară dezvoltarea unei platforme virtuale dedicate de tip self-service pentru funcționarii publici, care să includa aspecte cum ar fi gestionarea carierei, salarizare și accesarea cursurilor de formare online.** O astfel de platformă ar îmbunătăți interacțiunile și deciziile de RU referitoare la cariera individuală, care în prezent sunt opace și neconsecvente, și implicit ar îmbunătăți interacțiunea personalului cu angajatorul.
- ❖ **Managerii de resurse umane și conducerea instituțională din administrația publică din România ar trebui să pună accent pe stabilirea de obiective individuale clare pentru personalul din subordine, evitând astfel crearea confuziei și nesiguranței vizavi de ce ar trebui să prioritizeze aceștia din urmă.** În plus, în procesul de evaluare a performanței personalului, obiectivele ar trebui utilizate cu scopul de a îmbunătăți performanța viitoare, așadar o abordare mai degrabă spre învățare, decât ca o justificare pentru aplicarea de sancțiuni.

Partea 2 - Studii de caz detaliate cu privire la sistemele de MRU din administrația publică din Lituania și din Țările de Jos

1. Managementul resurselor umane în Țările de Jos

1.1. Prezentare generală

Sectorul public din Țările de Jos include o varietate de forme instituționale și relații de muncă, însă funcția publică se desfășoară sub cupola legislativă a Legii privind funcționarii publici. Această lege cu caracter general poate fi apoi adaptată și detaliată, inclusiv din punctul de vedere al condițiilor de angajare, de către diferitele sectoare, cum ar fi autoritățile locale, sectorul educațional etc. În anul 2015, în instituțiile de stat lucrau² 844.208 ENI (echivalent normă întreagă) sau 12,1% din numărul total de angajați.

Având în vedere caracterul descentralizat al sectorului public, responsabilitatea organizării funcției publice este fragmentată. Fiecare autoritate guvernamentală este, în mare parte, responsabilă de propriul personal și nu există un sistem de recrutare centralizat. Cu excepția poliției, a sistemului judiciar, a forțelor armate, a funcționarilor publici de nivel superior și a unui program de formare a managerilor, care au o organizare orientată spre carieră, sectorul public este, în mare parte, construit pe un sistem orientat spre posturi.

Tabelul 1. Distribuția generală a funcționarilor publici, 2015

Sector	ENI
Administrația publică de bază (excluzând forțele de apărare și de poliție)	334.083
Învățământ (primar și secundar)	288.821

² Conform van der Meer, Frits, M. (2018) „Public administration characteristics and performance in EU28: The Netherlands”, Comisia Europeană: „include administrația centrală, administrațiile provinciilor și regiunilor, municipalitățile, organismele inter-municipale, tribunalele, forțele de poliție și de apărare, spitalele academice și instituțiile de învățământ publice și confesionale.”

Învățământ superior (universități)	44.681
Spitale publice	56.354
Forțe armate	56.805
Poliție	60.880

Sursa: Conform van der Meer, Frits, M. (2018) „Public administration characteristics and performance in EU28: The Netherlands”, Comisia Europeană

1.2. Cadrul legal

Relațiile de muncă din sectorul public pot lua forma funcției publice (drept public, desemnare unilaterală) sau a angajării (dreptul muncii, în baza unui contract). Legea privind funcționarii publici din 1929 descrie aspectele de bază și standardele generale ale relațiilor de muncă, însă fiecare sector public își stabilește propriile reglementări specifice. În cazul funcționarilor publici din cadrul administrației centrale, cadrul normativ aplicabil este descris în Reglementările generale privind funcționarii publici din cadrul administrației centrale (ARAR)³. Trebuie menționat că sistemul judiciar și armata sunt considerate organisme speciale și se guvernează după un alt cadru legal. Normele stabilesc chestiuni precum salariile, prevederi privind reorganizarea, suplimente și beneficii, concedii, desemnări, transferuri, promovări sau concedieri.

Cu excepția poliției, a sistemului judiciar, a departamentului de apărare și a serviciului diplomatic⁴, nu există un sistem de carieră, ci funcționarii publici sunt clasificați în funcție de grila unică de salarizare, alcătuit din 19 niveluri și trepte în cadrul nivelului (a se vedea 1.8 grila de salarizare). Pe această grilă, funcționarii publici de nivel superior (secretari generali și directori generali) sunt încadrați la cel mai înalt nivel, respectiv nivelul 19.

Instituțiile guvernamentale angajează atât funcționari publici, care intră sub incidența legii privind funcționarii publici, precum și angajați, în baza legii muncii. Totuși, diferențele formale dintre cele două categorii de personal nu mai sunt semnificative, iar inițiativele legislative recente deschid calea spre desființarea statutului distinct al funcționarilor publici. S-au realizat modificări în domenii precum dreptul la

³ Ministerul de Interne și Relații cu Regatul (2016), Funcția publică în Țările de Jos: Organizarea și funcționarea administrației în Țările de Jos, poziția funcționarilor publici și principalele evoluții (disponibil în limba engleză la <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/19/the-dutch-public-service>)

⁴ <https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/arbeidsvoorwaarden>

grevă, asigurare socială în caz de boală, dizabilitate și șomaj sau condiții de muncă. Totuși, cei care lucrează pentru organismele guvernamentale vor beneficia, în continuare, de reguli și condiții speciale. Alții, precum funcționarii publici din armată și funcționarii publici civili care lucrează pentru Ministerul Apărării, funcționarii publici din sistemul judiciar (inclusiv cei din parchete) și cei care lucrează în forțele de poliție vor fi scutiți de această standardizare.⁵

Condițiile de angajare și posturile sunt stabilite prin contracte negociate între angajatori și angajați. La nivel național, prevederile generale sunt stabilite de Ministerul de Interne, din partea guvernului, de organizațiile patronale și de sindicate. Condițiile generale sunt apoi dezvoltate în continuare pentru anumite sectoare și instituții. Acest lucru înseamnă că nu există reguli standard care să se aplice tuturor funcționarilor publici, ci acestea pot fi diferite în funcție de sector și de instituție.

La nivel central, Consiliul pentru politici privind personalul din administrație (*Raad voor het Overheidspersoneelsbeleid* - ROP)⁶ organizează discuții între angajatorii din diferitele sectoare reuniți în Asociația angajatorilor din sectorul administrativ și Federațiile sindicatelor personalului din administrație. ROP este platforma centrală de consultare a angajatorilor din sectoarele comune și a angajaților din administrație și are multiple misiuni, cum ar fi consultări cu Ministerul de Interne și Relații cu Regatul și discuții cu Cabinetul și Camera Reprezentanților, la cerere sau din proprie inițiativă, pe chestiuni legate de politica privind personalul din administrație. De asemenea, ROP emite recomandări către diferitele sectoare ale administrației și este responsabil de natura și conținutul prevederilor privind pensiile angajaților din administrație. Totuși, în timp, majoritatea problemelor au fost transferate la nivelul negocierilor sectoriale, iar singurul aspect care se agreează la nivel național este cel al sistemului de pensii. La nivel sectorial, condițiile de muncă din administrația centrală depind, de obicei, mai degrabă de strategia guvernului, în timp ce administrațiile regionale și centrale, angajatorii publici independenți, dar și sectoarele de educație și medical se bucură, de regulă, de o mai mare autonomie în negociere și acorduri.

1.3. Cadrul instituțional

Din 2007, a început un proces de reformă în vederea micșorării și îmbunătățirii administrației centrale, prin transferarea anumitor funcții (servicii pentru tineret, măsuri legate de ocuparea forței de muncă și venituri

⁵ Ministerul de Interne și Relații cu Regatul (2016), Funcția publică în Țările de Jos: Organizarea și funcționarea administrației în Țările de Jos, poziția funcționarilor publici și principalele evoluții (disponibil în limba engleză la <https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/19/the-dutch-public-service>)

⁶ Din structura ROP fac parte un președinte, un vice-președinte, un secretar, 14 reprezentanți ai angajatorilor și 8 reprezentanți ai angajaților.

și servicii de îngrijire a vârstnicilor și a bolnavilor cronici) la nivel municipal, prin concentrarea și extinderea operațiunilor de suport în departamente esențiale și prin concentrarea și eliminarea organizațiilor de implementare și de supraveghere redundante. Această reformă a avut drept rezultat dezvoltarea unor organizații cu multiple servicii partajate.

La nivel central, Directoratul general pentru administrație publică din cadrul Ministerului de Interne (DGOO) este responsabil pentru definirea și coordonarea unor probleme largi de politici de MRU. Misiunea DGOO constă în obținerea unei administrații publice mai moderne, cu organizare flexibilă și care să contribuie la o administrație care să fie un bun angajator și care să utilizeze tehnologia în mod eficient. În plus, conceptul de *Societate informațională*⁷ este considerat esențial, iar rolul administrației publice derivă din nevoile societății. Printre principalele sale atribuții în materie de gestionare operațională se numără⁸:

- asigurarea unui sistem modern de ocupare a forței de muncă, care să răspundă la schimbările de pe piața muncii și să permită desfășurarea unei activități profesionale de înaltă calitate;
- elaborarea unor propuneri concrete privind rolul administrației în societatea informațională și conducerea implementării și execuției administrative interne;
- promovarea utilizării optime și eficiente a TIC în administrația publică centrală și dezvoltarea unor planuri pentru digitalizarea administrației publice centrale;
- dezvoltarea operațiunilor unificate în administrația publică centrală.

Totuși, drepturile decizionale ale DGOO sunt limitate de abordarea participativă și descentralizată față de deciziile MRU, conform căreia este necesar să se ajungă la un consens între factorii interesați relevanți de la nivelul ministerelor. Fiecare minister are un departament de RU, de obicei acesta făcând parte dintr-o unitate mai mare de servicii de suport. În vederea asigurării coordonării între politicile de MRU la nivelul ministerelor, Ministerul de Interne facilitează activitatea unui comitet de coordonare, format din toți șefii departamentelor de RU din cadrul ministerelor. Comitetul de coordonare se reunește în fiecare an, în intervalul octombrie-noiembrie, pentru a elabora un plan de lucru pentru anul următor. Reprezentantul fiecărui minister își asumă anumite părți din planul de lucru agreat, fiind susținut de Ministerul de Interne⁹ în procesul de livrare a proiectelor.

⁷ Societatea informațională este o societate în care informația este caracteristica de bază, spre deosebire de societatea industrială, în care puterea aburului și combustibilii erau elementele distinctive. Termenul se folosește din 1970, dar a crescut în popularitate, iar în prezent este utilizat în politici economice și sociale <https://www.oxfordreference.com/>

⁸ Adaptare după pagina de internet a guvernului, disponibilă la <https://www.government.nl/topics/public-administration/central-public-administration/central-public-administration-operational-management>

⁹ Conform prezentării realizate în noiembrie 2019, la Haga, Țările de Jos de către șeful Departamentului pentru politici privind personalul din cadrul Ministerului de Interne.

Funcția publică de nivel superior

Funcția publică de nivel superior este supravegheată și gestionată de Serviciul administrativ general (Algemene Bestuursdienst- ABD) din cadrul Ministerului de Interne și Relații cu Regatul. Funcția publică de nivel superior cuprinde primele trei niveluri de management ale funcției publice: manageri de nivel înalt (nivelurile de salarizare 17-19), manageri de nivel superior (nivelurile de salarizare 16-18) și, din 2018, manageri de nivel mediu (nivel de salarizare 15). ABD joacă un rol important, împreună cu ministerele și agențiile, în recrutarea și selectarea candidaților ce vor ocupa posturi de funcționari publici de nivel superior. În plus, ABD gestionează și livrează programe de învățare și de dezvoltare pentru funcția publică de nivel superior.

Înființat în anul 2000, grupul managerilor de nivel înalt (TMG) reprezintă un grup distinct în cadrul funcției publice de nivel superior, fiind alcătuit din secretari generali, directori generali și alte poziții echivalente. În 2019, un număr total de 91 de manageri făceau parte din TMG¹⁰. Membrii TMG sunt desemnați de Ministrul de Interne, după ce sunt aprobați de Consiliul de Miniștri și în consultare cu ministrul de resort, pe o perioadă maximă de șapte ani. Ei sunt angajați direct de ABD, din partea Ministerului de Interne, iar ulterior trebuie să fie selectați și desemnați pe un post de la nivelul TMG de către ministerul în cadrul căruia apare postul vacant.

De asemenea, ABD gestionează un program de doi ani de dezvoltare a talentelor pentru manageri cu grade mai mici din cadrul funcției publice, despre care se consideră că au potențial să accedă funcția publică de nivel superior. În fiecare an, toate ministerele nominalizează mai mulți candidați care să intre în acest program. Candidații beneficiază de servicii de îndrumare profesională și dezvoltare personală din partea ABD, dar sunt responsabili pentru propria promovare în carieră.¹¹

1.4. Managementul performanței

Fișa postului și sistemul de evaluare a funcționarilor publici reprezintă cadrul pentru evaluarea performanței. În secțiunea 1.6. Managementul competențelor, sunt detaliate informații suplimentare cu privire la clasificarea posturilor și fișele aferente. Pe scurt, profilul de bază este inclus în fișa postului, care descrie, în

¹⁰ Informații actualizate permanent sunt disponibile pe pagina de internet a ABD, care poate fi accesat la adresa <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/topmanagementgroep/wie-is-wie-binnen-de-topmanagementgroep>

¹¹ Conform prezentării realizate de Serviciul administrativ general din cadrul Ministerului de Interne în noiembrie 2019, la Haga, Țările de Jos.

linii generale, rezultatele de îndeplinit, competențele necesare și indicatorii comportamentali subiacenți. Fiecare profil de bază definește, în mod clar, obiectivele posturilor incluse în fiecare grup de posturi, diferențiind așadar respectivul grup de cele superioare și/sau inferioare. Astfel, sistemul susține interviuri privind performanța la locul de muncă, furnizând instrumente ce pot fi utilizate de angajați și de manageri pentru a-și analiza activitatea din trecut și din viitor, ajungând la noi acorduri cu privire la îndatoririle respectivului angajat.

Pe de altă parte, procesul, metodele, instrumentele și procedurile de evaluare a performanței sunt descentralizate, fiecare organizație având autonomia să ia hotărâri cu privire la organizarea și gestionarea lor.

În cazul funcționarilor publici de nivel superior, există o legătură cu performanța organizațională, prin intermediul priorităților și bugetului guvernamentale, care stabilesc obiectivele ministerelor, ale departamentelor și ale agențiilor. Proiectele de buget includ obiective și ținte și sunt discutate de Parlament în fiecare toamnă. În luna mai a fiecărui an, ministerele/agențiile trebuie să-și justifice cheltuielile și performanța prin intermediul unor rapoarte înaintea Parlamentului. Auditorul general poate, de asemenea, monitoriza și face observații cu privire la performanța ministerelor (din perspectiva eficienței și a eficacității). Totuși, studiile din trecut au arătat că, ținând cont de autonomia de care se bucură departamentele și agențiile cu privire la performanța sistemului de management, legătura dintre obiectivele individuale și cele organizaționale poate varia, de la foarte strânsă, la foarte slabă.¹²

În cazul secretarilor generali, contractele privind performanța sunt definite împreună cu ministrul, care stabilește obiectivele politice de îndeplinit într-un anumit domeniu de politici specifice instituției angajatoare. Aceste contracte sunt flexibile, ne-standardizate, fiind utilizate de instituții în mod discreționar¹³. Serviciul administrativ general a elaborat un model de contracte de muncă, însă ministerele/departamentele nu sunt obligate să îl utilizeze. Acest lucru a însemnat că, în practică, există mai multe modele, uneori chiar și în cadrul aceluiași minister. Aceste modele pot varia de la o listă de priorități

¹² Ketelaar, A., N. Manning și E. Turkisch (2007), *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*, *OECD Working Papers on Public Governance*, 2007/5

¹³ Hondeghem, A., van Dorpe, K. (2012), *Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain*, *International Review of Administrative Sciences* 79(1) 9-27

de politici, până la documente mai elaborate, conținând diferite secțiuni privind politicile, organizarea, metodele de lucru și dezvoltarea personală.¹⁴

Secretarii generali trec printr-un proces formal de evaluare a performanțelor o dată pe an, realizată de o comisie alcătuită din i) prim-ministru, care conduce procedura, ii) ministrul de resort și iii) directorul general al ABD¹⁵. De asemenea, pe parcursul anului, secretarii generali trec prin sesiuni de verificare cu miniștrii de resort. Evaluarea performanței se concentrează pe rezultatele individuale în anumite domenii (cum ar fi strategie, leadership etc.), competențe demonstrate și nevoi de dezvoltare.

Performanța se notează pe o scară de cinci puncte. Un scor pozitiv poate aduce creșteri salariale în cadrul aceluiași grad și sponsorizări pentru anumite programe de dezvoltare personală sau, când este cazul, poate duce și la desemnări în roluri interimare de management superior și la prime acordate o singură dată (maxim 6-10% din salariul de bază anual¹⁶). În mod alternativ, un scor negativ poate atrage după sine concedierea din funcția publică de nivel superior sau regresul pe un post de management inferior (dacă există vreun post vacant).¹⁷

1.5. Recrutarea

La fel ca alte procese de MRU, în administrația publică din Țările de Jos, procesul de recrutare este foarte descentralizat și fragmentat. Fiecare sector își poate stabili propriile condiții de muncă și politici de RU. Procedurile de recrutare se referă la un anumit post, nu la o carieră, cu excepția personalului cu statut special (poliție, sistem judiciar, apărare și diplomație) și a funcționarilor publici de nivel superior.

Cu toate acestea, în administrația publică centrală din Țările de Jos s-a introdus un sistem unitar și standardizat de fișe ale postului și de evaluare (aplicabil tuturor ministerelor, cu excepția Ministerului Apărării), conform acordului colectiv de muncă dintre guvernul central al Țărilor de Jos și sindicatele din sectorul public. Acest sistem reunește toate posturile din sfera funcției publice în opt familii de ocupații, pornind de la similitudinile dintre posturi. Familiile de ocupații sunt alcătuite din 62 de grupuri de ocupații, acestea reprezentând seturi de posturi care au atribuții similare și au de îndeplinit rezultate asemănătoare.

¹⁴ Adaptare după saitul guvernului la: <https://www.government.nl/topics/public-administration/central-public-administration/central-public-administration-operational-management>

¹⁵ Conform prezentării realizate de Serviciul administrativ general din cadrul Ministerului de Interne în noiembrie 2019, la Haga, Țările de Jos.

¹⁶ Ibid 15

¹⁷ A se vedea <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/>

Fiecare grup de ocupații are un profil dedicat, ce definește obiectivul general al grupului, precum și abilități asociate posturilor specifice (educație, experiență, aptitudini și competențe). Sistemul permite realizarea unei comparații fiabile și valide între posturile din cadrul administrației publice din Țările de Jos, asigurând astfel că ministerele utilizează cerințe similare pentru posturile din concursurile de recrutare organizate. În plus, sistemul a fost gândit pentru a facilita planificarea carierei, prin intermediul unor parcursuri de carieră clare și a mobilității orizontale pentru personalul din administrația publică¹⁸. Structura, definițiile și cerințele posturilor sunt discutate în mod regulat și actualizate, când este cazul, în cadrul unor întâlniri lunare între reprezentanții tuturor ministerelor.

Toate posturile vacante, de la toate nivelurile funcției publice sunt deschise tuturor persoanelor din cadrul sau din afara serviciului public care îndeplinesc calificările profesionale necesare. Criteriile de recrutare se compun, de obicei, din trei elemente: educația, experiența profesională și motivația.

În cazul funcționarilor publici de nivel superior, ministerele și agențiile din sectorul public lucrează împreună cu ABD în vederea recrutării și selectării candidaților. Pentru a fi eligibili pe posturi din funcția publică de nivel superior, candidații trebuie să îndeplinească trei din următoarele patru criterii: să aibă experiență în cel puțin două ministere, să aibă experiență de lucru în cel puțin două zone funcționale (politici, managementul personalului, operațiuni, inspecție), experiență internațională și experiență în afara administrației centrale. Există proceduri de recrutare diferite pentru grupul managerilor de nivel înalt, pe de o parte, și pe de altă parte, pentru funcționarii publici de nivel superior din categoriile inferioare.

Funcționarii publici de nivel superior pot rămâne pe un post timp de maxim șapte ani (plus o perioadă suplimentară de doi ani, numai în circumstanțe excepționale aprobate de guvern). ABD aplică regula 3-5-7, conform căreia recomandă funcționarilor publici de nivel superior să se gândească la opțiuni de carieră pentru viitor după trei ani petrecuți pe respectivul post și îi încurajează să își schimbe postul după cinci ani petrecuți pe același post. După șapte ani, funcționarii publici de nivel superior trebuie să se mute pe un alt post.¹⁹

Procedura de recrutare a funcționarilor publici de nivel superior

Prima etapă de selecție Ministerul angajator, împreună cu ABD, elaborează un profil de post, menționând cerințele și competențele necesare. Postul vacant este activ, de obicei, timp de două săptămâni pe pagina de

¹⁸ A se vedea <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/>

¹⁹ Conform prezentării realizate de Serviciul administrativ general din cadrul Ministerului de Interne în noiembrie 2019, la Haga, Țările de Jos.

internet a ABD. Candidații interesați își depun candidatura trimițând un CV și o scrisoare de motivație, iar ABD realizează o listă comprehensivă, alcătuită din candidații înregistrați, cei identificați în urma unor campanii de informare și cei sugerați de ministerul recrutor și de terți.

O listă lungă de candidați (aproximativ 10 candidați) este elaborată de ABD și discutată cu ministerul angajator. Ministerul poate solicita ca respectivii candidați să parcurgă o etapă de interviuri exploratorii preliminare. Pe baza etapelor anterioare, se elaborează o listă scurtă de aproximativ cinci candidați, care sunt invitați la un interviu cu o comisie de selecție, la nivelul ministerului angajator. Fiecare comisie de selecție trebuie să includă cel puțin o femeie, iar lista scurtă de candidați trebuie să includă o candidată.

A doua etapă de selecție În etapa de selecție descentralizată, procesul este condus de ministerul în cadrul căruia se regăsește postul vacant, dar ABD rămâne disponibil pentru întrebări. Procesul de selecție constă într-un interviu cu o comisie de selecție (din care fac parte și reprezentanți ai ABD) și un interviu cu o comisie de suport (consultativă).

Ministerul în cadrul căruia se regăsește postul vacant realizează interviul privind condițiile de muncă și organizează desfășurarea ulterioară a procesului. Desemnarea este definitivă după întrunirea tuturor condițiilor de angajare, finalizarea tuturor evaluărilor necesare și îndeplinirea cu succes a investigațiilor realizate de către GISS și numirea de către ministru. Desemnarea finală este comunicată pe mai multe canale, atât de ministerul în cauză și de ABD.

Procedura de recrutare a managerilor de nivel înalt

Deschiderea procedurilor de recrutare pentru un post vacant. Biroul ABD realizează un profil de post în colaborare cu ministerul în cadrul căruia apare postul vacant și după consultarea mai multor factori interesați relevanți. Postul vacant este postat pe pagina de internet a ABD, unde, de obicei, rămâne activ timp de două săptămâni. Apoi, ABD caută în mai multe rețele potențiali candidați potriviți, dar care nu și-au depus candidatura. Pe baza candidaturilor depuse și a propriilor acțiuni de căutare, se elaborează o listă lungă de candidați. Directorul general al ABD discută despre postul vacant, profilul acestuia și posibilia candidați cu ministrul și/sau Secretarul general al ministerului recrutor, Ministrul de Interne și Prim-ministrul.

Prima etapă. ABD realizează interviuri cu candidații. Candidații primesc punctaje pe baza cunoștințelor, a experienței și a competențelor deținute versus cele înscrise în profilul de post și în profilul TMG. Se elaborează o listă scurtă, iar ABD o prezintă și o discută cu ministerul în cadrul căruia se regăsește postul

vacant. Pe baza acestei prezentări, ministerul respectiv menționează care dintre candidați vor fi chemați la un interviu exploratoriu.

Directorul general al ABD poate solicita unuia sau mai multor membri din TMG să aibă o întrevvedere cu (unul sau mai mulți) candidați. În cazul candidaților din afara funcției publice, această procedură este obligatorie. În cazul unui post vacant de secretar general, la întrevvedere vor participa unul sau mai mulți secretari generali în funcție.

Pre-selecția. Imediat după încheierea interviurilor inițiale, directorul general al ABD înaintează o propunere către comisia de pre-selecție a TMG în vederea stabilirii listei de selecție. Secretarul general al ministerului în cadrul căruia se află postul vacant este și acesta membru. În cazul în care postul vacant este de secretar general, un membru din TMG de la nivelul respectivului minister sau președintele comisiei de selecție este invitat să facă parte din această comisie. Comisia va emite un aviz în termen de o săptămână după deliberare. În această fază, Biroul ABD informează candidații despre statutul legal și condițiile de muncă, cum ar fi remunerarea și perioada de desemnare de maximum șapte ani. Directorul general al ABD elaborează, în parte, pe baza avizului comisiei de pre-selecție, lista de selecție cu doi sau mai mulți candidați și o înaintează ministrului responsabil de postul vacant și Ministrului de Interne și Relații cu Regatul.

Evaluare, condiții de muncă și autorizarea de securitate. În această etapă, candidații finali trec printr-o evaluare (de dezvoltare). Biroul ABD agreează condițiile de muncă și data preluării funcției alături de candidații finali. Toate acestea sunt coordonate cu conducerea ministerului în cadrul căruia se află postul vacant. Perioada de desemnare este pre-stabilită la o durată maximă de șapte ani. Posturile din TMG au fost numite poziții de încredere în baza Legii investigațiilor privind siguranța. ABD solicită Serviciului de informații și siguranță (AIVD) o declarație privind absența obiecțiilor pentru candidații selectați.

Etapă de selecție. Se organizează o comisie de selecție, prezidată de un secretar general și care include directorul general al ABD și un membru TMG din alt departament, precum și o comisie de suport (consultativă).

Desemnarea (Numirea). Ministrul de Interne și Relații cu Regatul înaintează desemnarea către Consiliul de Miniștri în vederea numirii de către Coroană, în acord cu ministrul responsabil de departamentul în cadrul căruia se află postul vacant (după emiterea declarației privind absența obiecțiilor de către AIVD). Raportul este însoțit de un CV al persoanei în cauză. Publicarea se face prin intermediul unui comunicat de presă emis de Consiliul de Miniștri. În cazul primei numiri ca membru TMG, este necesar un decret regal.

1.6. Managementul competențelor

Managementul competențelor a fost inclus în practicile de RU din Țările de Jos încă din 1995, fiind coordonat de Departamentul pentru politici organizaționale și de resurse umane (Directoratul general pentru administrație publică din cadrul Ministerului de Interne și Relații cu Regatul). În Țările de Jos, există un Ghid privind competențele pentru administrația centrală, alcătuit din 41 de competențe (a se vedea mai jos), care este utilizat în procedurile de recrutare și selecție, de planificare a personalului și de planificare a formării. Acest ghid se folosește în combinație cu Ghidul privind clasificarea locurilor de muncă, pentru a stabili profiluri de post, care sunt utilizate în sistemul de evaluare a performanței.

Ghidul de competențe pentru administrația centrală din Țările de Jos

1 Managementul echipelor	16 Flexibilitate	30 Discernământ
2 Managementul angajaților	17 Leadership partajat	31 Capacitate organizațională
3 Managementul organizației	18 Inițiativă	32 Persuasiune
4 Munca precisă	19 Imaginație	33 Planificare și organizare
5 Analiză	20 Integritate	34 Reflexie
6 Anticipare	21 Asumarea riscurilor	35 Orientare spre rezultate
7 Luarea deciziilor	22 Orientare către clienți	36 Lucru în echipă
8 Capacitate administrativă	23 Ascultare	37 Exprimare scrisă
9 Flexibilitate conceptuală	24 Exprimare orală	38 Rezistență la stres
10 Orientare către contacte	25 Motivare	39 Viziune
11 Creativitate	26 Rețele	40 Controlul progresului
12 Delegare	27 Conștientizarea mediului înconjurător	41 Auto-dezvoltare
13 Perseverență	28 Independență	
14 Îndrăzneală	29 Dezvoltarea angajaților	
15 Energie		

După cum s-a menționat în secțiunea anterioară, conform regulilor privind clasificarea locurilor de muncă, există opt familii de ocupații și 62 de grupuri de ocupații, cărora le corespunde câte un profil al postului, ce cuprinde competențe generale și specifice.²⁰

Tabelul 2. Regulament de clasificare a posturilor din Țările de Jos

Familia de posturi	Grupuri de posturi
Posturi de conducere	1. Manager de nivel superior 2. Manager de nivel mediu

²⁰ A se vedea <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/>

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Manager operațional 4. Director general de nivel superior
Politici	<ul style="list-style-type: none"> 1. Responsabil cu politicile strategice 2. Responsabil cu politicile de coordonare 3. Responsabil (superior) cu politicile 4. Responsabil suport politici
Conducere proiecte și programe	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conducere director de proiect/program 2. Manager de proiect/program 3. Șef de proiect 4. Adjunct șef de proiect
Informații și cercetare	<ul style="list-style-type: none"> 1. Cercetător șef 2. Cercetător superior 3. Cercetător 4. Asistent cercetare 5. Ajutor cercetare
Consiliere	<ul style="list-style-type: none"> 1. Consilier strategic 2. Consilier coordonare/specializat 3. Consilier (superior) 4. Asistent consiliere
Management operațional	<ul style="list-style-type: none"> 1. Consilier coordonare/specializat operațiuni 2. Consilier superior operațiuni 3. Consilier operațiuni 4. Responsabil transport 5. Responsabil comunicare 6. Responsabil administrație 7. Responsabil instalații 8. Paznic 9. Responsabil TIC/tehnice/managementul informațiilor 10. Asistent management 11. Formator 12. Asistent responsabil administrație 13. Asistent responsabil instalații
Monitorizare	<ul style="list-style-type: none"> 1. Inspector strategic 2. Inspector coordonator/specializat 3. Inspector superior 4. Inspector/Responsabil monitorizare 5. Responsabil monitorizare/Asistent responsabil monitorizare
Implementare	<ul style="list-style-type: none"> 1. Consilier spiritual 2. Medic/Psiholog comportamental 3. Specialist îngrijire 4. Personal instituției de custodie 5. Paznic instituției de custodie

	6. Responsabil educație și formare 7. Terapeut criminalist 8. Asistent social comunitar 9. Responsabil senior livrare și dezvoltare 10. Responsabil livrare și dezvoltare 11. Responsabil prelucrare și livrare 12. Secretar de comisie 13. Responsabil management operațional al traficului 14. Responsabil management operațional și întreținere (în curs de eliminare) 15. Responsabil construcții, management și întreținere (în curs de eliminare) 16. Supraveghetor construcții, management și întreținere (în curs de eliminare) 17. Responsabil operațiuni de informații și securitate 18. Specialist superior operațiuni de informații și securitate 19. Specialist operațiuni de informații și securitate 20. Responsabil superior sisteme informatice 21. Expert sisteme informatice 22. Responsabil management operațional al transportului maritim 23. Responsabil navigație 24. Expert imobiliare și infrastructură 25. Responsabil superior imobiliare și infrastructură 26. Responsabil imobiliare și infrastructură
--	--

Sursa: <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/functiegebouw>

Deși în administrația publică nu există vreo instituție centrală care să conducă formarea și dezvoltarea, Școala de Administrație Publică din Țările de Jos (*Netherlands School of Public Administration* -NSOB) joacă un rol esențial în acest sens²¹. Fondată de universitățile din Leiden și Rotterdam ca instituție privată, aceasta este organizată sub forma unui institut inter-universitar auto-administrat în colaborare cu alte șapte universități din Țările de Jos. Școala oferă o paletă largă de cursuri de formare pe termen scurt și lung pentru angajații încadrați în diferite grile salariale de la nivelul sectorului public, inclusiv:

- Masterat în administrație publică (nivelurile 12, 13 și 14),
- Curs de management interdepartamental (nivelurile 14 și 15),
- Leadership strategic în domeniul public (nivelul 16),
- Rețea de învățare (nivelul 18 și 19).

²¹ Informații pe larg la <https://www.nsob.nl>

Pentru funcționarii publici de nivel superior, ABD a definit o viziune privind leadershipul public, pornind de la **trei valori de bază**²²:

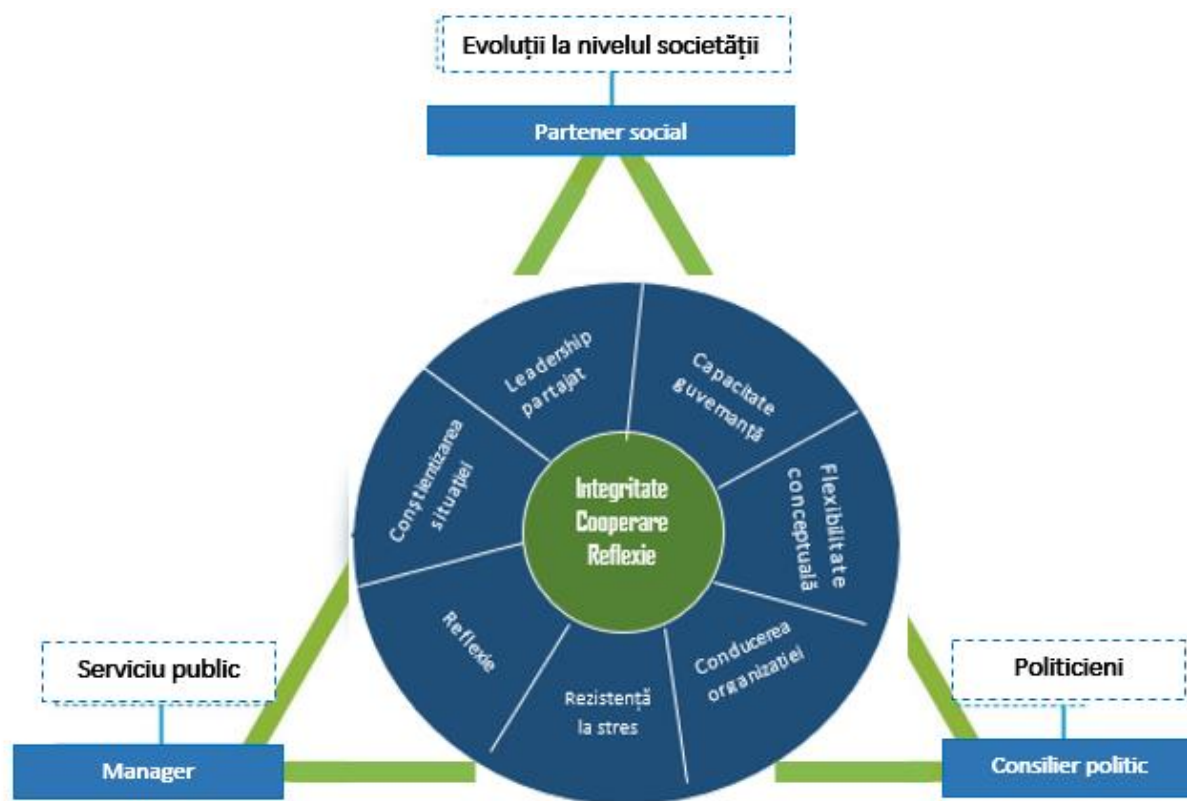
- **Integritate:** „liderul public lucrează cu onestitate și conștiinciozitate, servind interesul public și responsabilitățile sociale, demonstrând aceste caracteristici în acțiunile sale zilnice”;
- **Colaborare:** „liderul public aplică principiile leadershipului colaborativ, se concentrează pe contextul larg și nu doar pe «propriul domeniu», caută în mod activ cooperare și consultare și are capacitatea de a lucra în diverse contexte”; și
- **Reflexie:** „liderul public își analizează propriile perspective și reflectă asupra domeniului său de activitate, făcând uz de cunoștințele de specialitate și de practică, pune întrebări potrivite și stabilește un mod de lucru și o atitudine pe baza acestei reflexii”).

ABD a definit, de asemenea, trei roluri pe care un funcționar public de nivel superior trebuie să le îndeplinească la locul de muncă: manager în serviciul public, consilier politic pentru politicieni și partener al societății, care contribuie la dezvoltarea acesteia.

ABD a elaborat un cadru al competențelor specifice pentru funcționarii publici de nivel superior, pe baza viziunii anterior menționate despre leadershipul public și a celor trei roluri pe care trebuie să le îndeplinească funcționarul public de nivel superior (a se vedea Figura 1). Cadrul de competențe este utilizat în recrutare, selecție, formare și dezvoltare și în evaluarea performanței.

²² A se vedea <https://magazines.algemenebestuursdienst.nl/visieoppubliekleiderschap/2016/01/index>

Figura 1: Cadrul de competențe pentru funcționarii publici de nivel superior



Sursa: Conform prezentării realizate de Serviciul administrativ general din cadrul Ministerului de Interne în noiembrie 2019, la Haga, Țările de Jos.

În cazul funcționarilor publici de nivel superior, ABD este responsabil pentru elaborarea și livrarea programelor de învățare și dezvoltare.

1.7. Politica salarială

Funcționarii publici sunt încadrați într-una din 17 niveluri salariale (nivelul 17 și 19 sunt rezervate grupului „top management group” (TMG), în funcție de profilul postului lor și al îndatoririlor pe care le îndeplinesc. Sistemul de remunerare este stabilit prin Decretul privind remunerarea funcționarilor publici civili (1984), iar valorile salariale anuale sunt negociate prin intermediul unor negocieri colective²³. Profilul postului determină nivelul în care vor fi încadrați. Grila de salarizare stabilește nivelul salarial brut minim și maxim, precum și nivelurile intermediare. Salariul angajaților cu normă parțială sau prelungită se calculează

²³ OCDE (2012) *Human Resources Management Country Profiles - Netherlands*

proporțional cu numărul de ore lucrate. Fiecare nivel de salarizare conține trepte, iar angajații care au o performanță adecvată pot fi eligibili pentru a avansa în aceste trepte. Când un angajat a ajuns la treapta superioară dintr-un nivel de salarizare, poate avea dreptul să avanseze spre următorul nivel.

În general, în administrația publică din Țările de Jos, nu se utilizează remunerarea pe baza performanței (cu excepția unor cazuri specifice din cadrul funcției publice de nivel superior).

Tabelul 3. Niveluri și trepte de salarizare, 2019 (EUR)

Niveluri	Etape											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Învățământ obligatoriu												
1	1643	1677	1711	1749	1790	1829	1869	1910	1952	1993	2036	
2	1749	1790	1829	1869	1910	1952	1993	2036	2101	2166	2230	
3	1829	1869	1910	1952	1993	2036	2101	2166	2230	2292	2358	2423
4	1952	1993	2036	2101	2166	2230	2292	2358	2423	2488	2554	
5	2036	2101	2166	2230	2292	2358	2423	2488	2554	2618	2683	
MBO - Formare vocațională (învățământ secundar)												
6	2166	2230	2292	2358	2423	2488	2554	2618	2683	2750	2814	
7	2358	2423	2488	2554	2618	2683	2750	2814	2879	2970	3074	
HBO - Formare vocațională de nivel superior (universitate vocațională)												
8	2554	2618	2683	2750	2814	2879	2970	3074	3192	3321	3452	
9	2750	2814	2879	2970	3074	3192	3321	3452	3595	3740	3885	
WBO - Formare de specialitate de nivel superior (universitate standard)												
10	2683	2814	2970	3192	3452	3595	3740	3885	4023	4168	4313	
11	3192	3452	3595	3740	3885	4023	4168	4313	4500	4703	4905	
12	3740	3885	4023	4168	4313	4500	4703	4905	5121	5340	5559	
13	4168	4313	4500	4703	4905	5121	5340	5559	5779	6011	6249	
14	4703	4905	5121	5340	5559	5779	6011	6249	6467	6688	6908	
15	5340	5559	5779	6011	6249	6467	6688	6908	7105	7312	7532	
16	6011	6249	6467	6688	6908	7105	7312	7532	7748	7968	8208	
17	6688	6908	7105	7312	7532	7748	7968	8208	8455	8702	8949	

18	7312	7532	7748	7968	8208	8455	8702	8949	9218	9487	9757	
Grupul TMG - manageri de nivel înalt												
19	7968	8208	8455	8702	8949	9218	9487	9757	9991	10224	10459	

Sursa: <https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/arbeidsvoorwaarden>

1.8. HRMIS - Sistemul informatic pentru managementul resurselor umane

P-Direkt este centrul de servicii partajate pentru serviciile administrative de MRU ale instituțiilor din administrația Țărilor de Jos. Acesta furnizează servicii unui număr de aproximativ 130.000 de utilizatori finali, atât angajați, cât și manageri din administrația publică. P-Direkt a fost dezvoltat treptat, pe o perioadă de trei ani, între 2009 și 2011. Se estimează că, anual, se economisesc peste EUR 80 de milioane, prin reducerea costurilor cu personalul ²⁴ (servicii digitalizate pentru personal), operațiunile administrative (portal self-service) și birocrația (digitalizare și standardizare).

Serviciile furnizate sunt legate de salarizare, oferirea de informații relevante de RU factorilor interesați și prelucrarea tranzacțiilor de RU. În 2018, P-Direkt a gestionat salarii și plăți în valoare de EUR 8,9 miliarde, emițând 98.000 de fluturași de salariu și 154.000 de declarații fiscale anuale. În ceea ce privește asistența acordată clienților, 450 de angajați au răspuns la 232.000 de întrebări adresate telefonic și la 93.000 de solicitări prin e-mail²⁵.

Pentru a asigura un nivel calitativ ridicat, servicii fiabile și eficiente, P-Direkt stabilește, măsoară prin instrumente digitale și raportează obiective anuale față de mai mulți indicatori de performanță (KPI) din sfera satisfacției clienților, a timpilor de prelucrare a solicitărilor și a disponibilității serviciilor. Instituția utilizează aceste obiective pentru a stimula și a îmbunătăți performanța, clarificând așteptările și identificând zonele de îmbunătățit, mai degrabă decât în scop punitiv²⁶. Obiectivele sunt integrate ca standarde de performanță

²⁴ Economii de EUR 50 de milioane în ceea ce privește costurile de personal, conform Observatorului pentru inovare în sectorul public din cadrul OCDE, consultat la https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/innovations/page/p-direkt.htm#tab_results

²⁵ Informații preluate din prezentarea Raport Anual P-Direkt, accesată la <https://magazines.p-direkt.nl/jaarverslag/2019/01/feiten-en-cijfers-2018>

²⁶ Prezentare din partea serviciului P-Direkt, susținută la 8 noiembrie 2019, la Haga, Țările de Jos; informații preluate din prezentarea Raport Anual P-Direkt, accesată la <https://magazines.p-direkt.nl/jaarverslag/2019/01/feiten-en-cijfers-2018>

În procesul de evaluare a performanțelor personalului din front-office și back-office. De exemplu, în 2019, personalul din front-office avea ca obiectiv să preia 85% dintre apelurile telefonice în termen de 45 de secunde. Personalul din back-office trebuia să răspundă la 90% dintre solicitări sau plângeri în termen de cinci zile lucrătoare. Satisfacția clienților se măsoară pe o scară de la 1 la 10 și poate fi atribuită atât personalului din front-office, cât și din back-office. Aceasta se măsoară prin intermediul unui sondaj electronic privind satisfacția clienților după fiecare operațiune și prin apeluri telefonice de monitorizare către un eșantion de clienți (aproximativ 10%).

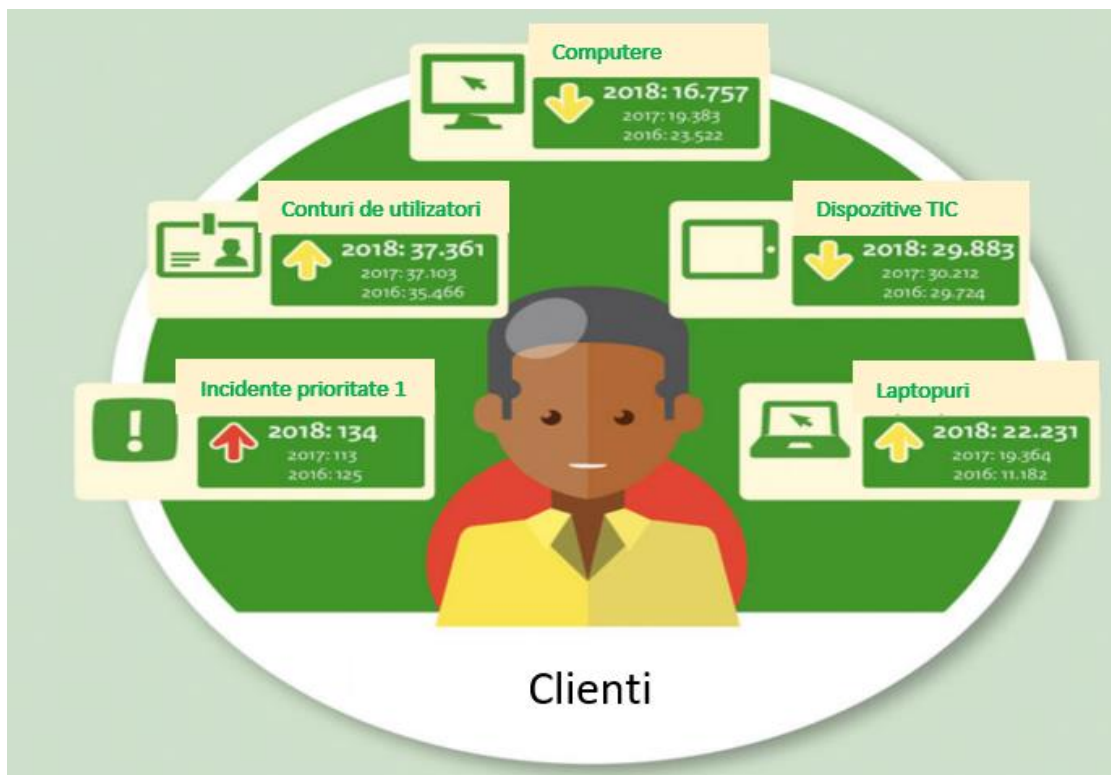
După decizia concretizată prin noul Contract de muncă colectiv de a implementa funcții de asistență în domeniul RU accesibile angajaților, în 2018, s-au pus bazele unui serviciu de analiză financiară personalizat, prin intermediul căruia funcționarii publici beneficiază de asistență pentru a înțelege consecințele pentru salarii, beneficii și pensie în cazul în care intervine o modificare în situația lor de muncă.

SSC-ICT este Centrul pentru servicii partajate de tehnologia informației și comunicațiilor²⁷ și furnizează servicii de tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) pentru guvernul central (ministere) și peste 140 de angajați din afara granițelor țării. Un centru guvernamental de date centralizate (ODC) oferă un mediu durabil și pe deplin scalabil, deținut în totalitate de guvernul național.

Pentru utilizatorii finali, Mediul de lucru digital oferă angajaților acces facil (local sau la distanță) la propria zonă personală și la o gamă largă de servicii de comunicație.

²⁷ Toate informațiile au fost accesate pe pagina de internet a SSC-ICT, la <https://www.ssc-ict.nl>

Figura 2: Rezultate principale privind SSC-ICT, 2018



Sursa: Raportul anual al SSC-IT (2019) pe anul 2018 (disponibil la <https://www.ssc-ict.nl>)

1.9. Strategie

În 2016, lucrarea „*The Dutch Public Service: Organization and functioning of the government in the Netherlands, the position of civil servants and the main developments*” (Funcția publică în Țările de Jos: Organizarea și funcționarea administrației în Țările de Jos, poziția funcționarilor publici și evoluții principale), publicată de Directoratul pentru relații de muncă cu funcționarii publici (Ministerul de Interne și Relații cu Regatul), a identificat principalele domenii de dezvoltare din administrația publică: interacțiunea dintre autoritățile publice, descentralizarea, un guvern central mai redus și mai bun și guvernarea digitală.

Mai târziu, în 2018, guvernul olandez a aprobat o agendă strategică pentru administrația publică: “*Working for the public good: Strategic government human resources policy 2025*” (Lucrăm în beneficiul public: Politica strategică privind resursa umană din administrație). În esență, strategia întărește caracterul descentralizat și eterogenitatea sectorului public neerlandez, menționând că „fiecare organizație trebuie să-și creeze propria

politică privind resursele umane, dar toate se confruntă cu aceeași provocare: să fie parte dintr-o administrație agilă, inovatoare, care să se situeze în centrul societății, să aducă oamenii laolaltă, să partajeze informații și să încurajeze inițiativa.”²⁸ Principalele chestiuni care vor fi abordate prin politica de RU sunt:

- Eforturi pentru ca administrația să funcționeze ca un angajator unic, lăsând totuși loc pentru dinamica specifică a fiecărei unități organizatorice;
- Încercarea unor noi forme de politici de RU, în contextul procesului „Agenda strategică privind personalul 2025”;
- Adoptarea unei politici de RU bazată pe date, prin transformarea datelor primare în informații relevante și utilizarea la maximum a acestora. Activitatea bazată pe date poate susține unitățile organizatorice să facă alegeri privind politicile de RU pornind de la fapte și cifre;
- Promovarea mobilității angajaților, spre a le îmbunătăți expertiza și a transforma administrația într-una mai agilă;
- Normalizarea statutului juridic oficial al funcționarilor publici, care, începând cu ianuarie 2020, vor beneficia de un contract de muncă bilateral de drept privat cu guvernul, în loc de desemnările unilaterale din prezent;
- Recent, s-a implementat ciclul evaluării performanțelor în toate domeniile administrației publice centrale. Evaluările efectuate în mod regulat asigură faptul că personalul este utilizat în modul cel mai avantajos și că se dezvoltă instrumente bazate pe date pentru a-l susține.

Documentul²⁹ identifică **7 puncte centrale pentru politica strategică de RU**, care vor contribui la o politică de RU de înaltă calitate, individuală și modernă, oferind condiții de muncă flexibile adecvate:

1. **Stabilirea de profiluri și poziționare permanentă:** răspuns față de piața muncii redusă prin promovarea în continuare a administrației drept singura „organizație” unde individul poate desfășura o activitate versatilă, provocatoare și educativă în sprijinul țării;
2. **Crearea unei organizații incluzive și mai diverse**, în special la nivelurile superioare. Aceasta se datorează, mai ales, îmbătrânirii demografice, pieței muncii aflate în schimbare, modificărilor de la nivelul societății și problemelor tot mai complexe cu care se confruntă societatea;

²⁸ Ministerul de Interne și Relații cu Regatul (2018), *Working for the public good: Strategic government human resources policy 2025*, p.15

²⁹ Citat din Ministerul de Interne și Relații cu Regatul (2018), *Working for the public good: Strategic government human resources policy 2025*, p.18

3. **Punerea oamenilor pe primul loc:** răspunderea la concentrarea tot mai mare pe individ, punând la dispoziția angajaților posibilitatea personalizării și a dezvoltării personale și prin modernizarea condițiilor de muncă;
4. **Trecerea la o organizație și la angajați agili,** prin adoptarea unei reacții flexibile la rolurile și mediul în schimbare al administrației și angajarea față de alte modalități de lucru și de organizare;
5. **Dezvoltarea continuă:** răspunderea la nevoia de dezvoltare personală și corporativă continuă, la îmbătrânirea demografică și la natura în permanentă schimbare a activității profesionale, permițând angajaților să se dezvolte în același ritm cu domeniul lor de expertiză;
6. **Experiența de lucru este extrem de importantă:** răspunderea la nevoile angajaților și reducerea absenteismului prin oferirea unui mediu de lucru sigur și deschis;
7. **Leadership public:** asigurarea ca managerii să dezvolte relații de reciprocitate cu angajații lor și să împartă responsabilitatea susținerii acestora în procesul de orientare în carieră.

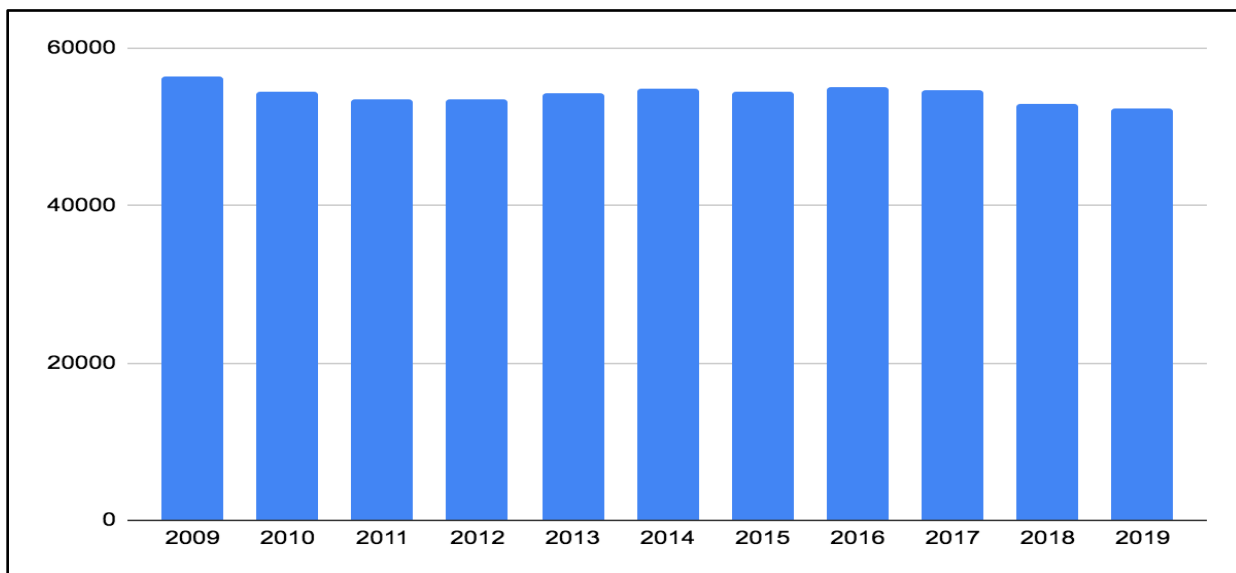
2. Managementul resurselor umane în Lituania

2.1. Prezentare generală

Administrația Lituaniei este formată din două niveluri administrative, guvernul central și autoritățile locale. Autoritățile locale (cu 60 de municipalități) alcătuiesc nivelul administrativ inferior al țării și au drept de auto-guvernare. Nivelul administrativ regional (10 administrații județene) a fost desființat în 2010, iar funcțiile acestuia au fost transferate fie guvernului central, fie municipalităților, unele fiind eliminate³⁰.

Sistemul administrativ al Lituaniei este format din (1) instituțiile bugetare centrale de stat (Biroul Președintelui, Parlamentul, Biroul guvernamental și 14 ministere), (2) agenții executive guvernamentale și ministeriale, (3) instituții bugetare locale de stat și (4) instituții publice non-profit locale și centrale. Serviciul public acoperă atât angajații din sistemul public (profesori, medici etc.), cât și funcționarii publici (angajați care îndeplinesc funcții publice). Condițiile de muncă ale angajaților din sistemul public sunt stipulate în Codul muncii, iar cele ale funcționarilor publici în Legea privind funcția publică. În 2019, în administrația publică lituaniană se regăseau 532 de instituții și 59.392 de posturi (dintre care 52.370 erau ocupate)³¹.

Figura 3: Evoluția forței de muncă în administrația publică



Sursa: Pagina de internet cu statistici privind serviciul public , <http://statistika.vtd.lt/index.html>

³⁰ Nakrošis, Vitalis (2018) *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania*; parte din European Commission (2018) *The Public Administration in the EU28*

³¹ Accesibil la <http://statistika.vtd.lt/index.html>

În 2019, în cele 546 de instituții de nivel statal și municipal lucrau 32.449 de funcționari publici și 19.921 de angajați în baza legii muncii³².

Tabelul 4. Forța de muncă din administrația publică, per funcții, 2019

Funcția	Număr	%
Funcționari publici		
Funcționari publici de carieră	24.537	46,9
Funcționari publici statutari (poliție, pompieri, personal vamal)	6.820	13,0
Funcționari publici de încredere politică (personală)	854	1,6
Șefi de instituții	238	0,5
Funcționari din afara funcției publice		
Angajați din sistemul public	19.905	38,0
Alți manageri	16	<0,1
Total	52.370	100,0

Sursa: Pagina de internet cu statistici privind serviciul public, <http://statistika.vtd.lt/index.html>

2.2. Cadrul legal

Deși Constituția Lituaniei nu conține o definiție detaliată a serviciului public, jurisprudența Curții constituționale a stabilit un model. Astfel, sistemul serviciului public este considerat a fi unificat și centralizat, în mare parte fiind constituit din elemente pe bază de carieră³³. Legea privind funcția publică se aplică tuturor funcționarilor publici, cu excepția funcționarilor publici statutari (cum ar fi cei din forțele de poliție, pompieri sau vamă) și a altor angajați din sistemul public menționați în mod explicit³⁴. Funcționarii publici de carieră

³² Disponibil la <http://statistika.vtd.lt/index.html>

³³ Nakrošis, Vitalis (2018) *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania*; parte din European Commission (2018) *The Public Administration in the EU28*

³⁴ Totuși, sistemul de remunerare este unificat și se aplică tuturor funcționarilor publici, statutari sau de carieră.

sunt funcționari publici angajați pe perioadă nedeterminată sau determinată și care pot urma o carieră în serviciul public.

Legea privind funcția publică din 2019³⁵ a reformat clasificarea posturilor de funcționari publici. Posturile din cadrul funcției publice au fost împărțite în zece grupuri, cel mai înalt nivel fiind postul de secretar general al guvernului sau pozițiile echivalente (grupul 1), iar nivelul inferior cel de specialist tehnic sau poziții echivalente (grupul 10). Legea atribuie fiecărui grup trei seturi de intervale de coeficienți salariali, diferite în funcție de instituțiile angajatoare. La rândul lor, instituțiile sunt clasificate în trei categorii, pe baza unor caracteristici definite în Legea privind funcția publică, precum responsabilitatea funcțională și dimensiunea jurisdicției³⁶.

Anterior, posturile din serviciul public erau clasificate pe trei niveluri (A, B și C), pe baza unor cerințe educaționale, însă, în 2019, acea clasificare a fost abrogată și toți funcționarii publici trebuie să aibă studii superioare.

Funcționarii publici au responsabilități, îndatoriri și obligații mult mai mari și dețin calificări mai înalte comparativ cu angajații în baza legii muncii. Aceștia trebuie să respecte principiile etice și de conduită prevăzute în Legea funcției publice, precum asigurarea publicării deciziilor și acțiunilor lor. De asemenea, se supun cerințelor privind buna reputație, dar și unei serii de restricții, cum ar fi obținerea aprobării conducerii pentru a avea un al doilea loc de muncă, faptul că nu pot fi în situații de conflict privind interesul public sau privat și nu se pot implica în activități incompatibile cu serviciul public. Pentru angajații în baza legii muncii, nu există astfel de prevederi.

Funcționarii publici pot fi recrutați pe orice post (de carieră, statut special, de încredere politică sau șef de instituție), atât timp cât există un post vacant. Dezvoltarea carierei este legată de evaluarea performanței funcționarilor publici (cu excepția funcționarilor publici cu statut special) și numai funcționarii publici cu statut special beneficiază de un sistem de pensii specific.

Există două instrumente de gestionare a MRU: sistemul de management al funcționarilor publici și Registrul funcționarilor publici, însă managementul în sine este descentralizat. Conform Legii privind funcția publică, personalul din instituțiile de stat și municipale este gestionat de șefii respectivelor instituții.

³⁵ A se vedea <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c>

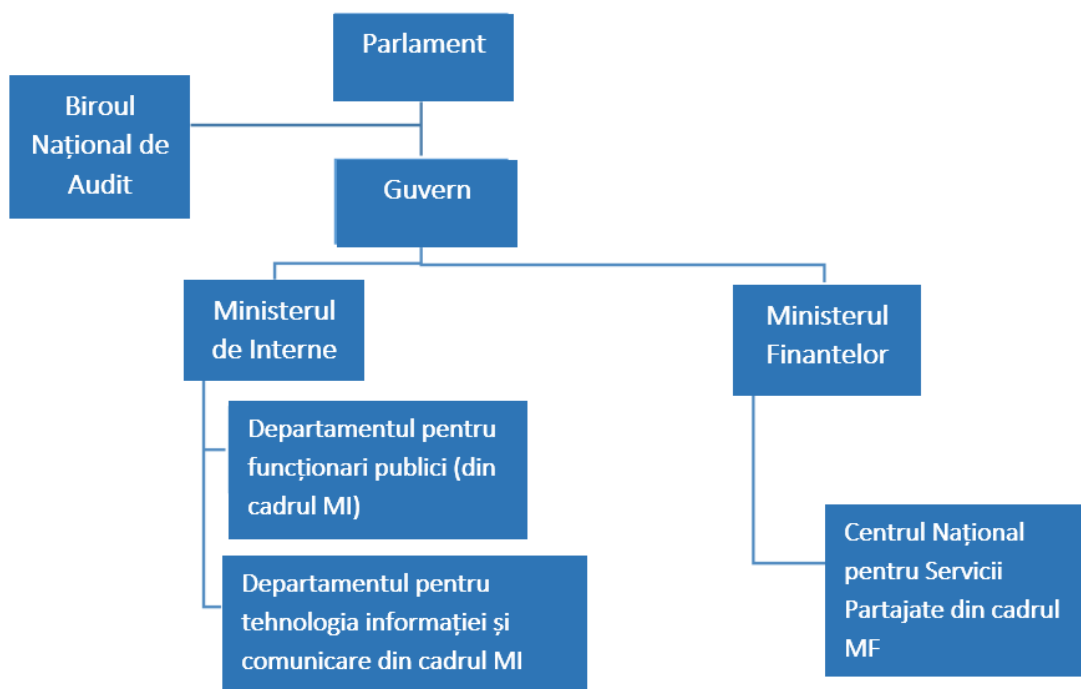
³⁶ A se vedea Anexa 2 din Legea privind funcția publică din 2019.

Totuși, recurgerea tot mai intensă la angajarea în baza codului muncii, care prevede reguli mai flexibile decât cele aplicate funcționarilor publici (de exemplu, recrutarea fără concurs) a ridicat semne de întrebare cu privire la calitatea și performanța angajaților³⁷.

2.3. Cadrul instituțional

Începând cu anul 2013, Departamentul pentru Funcția Publică din cadrul Ministerului de Interne este principalul actor de la nivelul central cu responsabilități în ceea ce privește managementul resurselor umane din administrația publică. Figura de mai jos redă o imagine de ansamblu asupra instituțiilor publice responsabile de funcția publică din Lituania.

Figura 4: Instituții responsabile pentru funcția publică din Lituania



Sursa: Conform prezentării realizate de Ministerului de Interne lituanian în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

Departamentul pentru Funcția Publică este implicat în managementul funcției publice și în elaborarea și implementarea politicii de stat în domeniul managementului funcționarilor publici.

³⁷ Biroul național de audit (2017), Raport de audit public privind resursele umane din administrația publică

Obiectivele Departamentului pentru Funcția Publică sunt:

- promovarea unei funcții publice responsabile, orientată spre rezultate, cu performanță ridicată, inovatoare, flexibilă, transparentă și competitivă;
- asigurarea managementului metodologic al serviciului public;
- asigurarea implementării legii privind funcționarii publici și a actelor juridice aferente.

Funcțiile Departamentului pentru Funcția Publică sunt:

- controlul, coordonarea, perfectarea și analiza proiectelor de lege privind funcția publică și managementul personalului;
- analizarea nevoii de resurse umane în funcția publică, oferind recomandări metodologice;
- coordonarea formării funcționarilor publici;
- analiza nevoilor de formare și de carieră ale funcționarilor publici, emițând propuneri privind implementarea către instituțiile și organizațiile statului și municipiilor, atragerea de talente în funcția publică și promovarea utilizării eficiente a acestora în cadrul funcției publice;
- organizarea informării despre posturile vacante și selecția candidaților pentru posturile din cadrul organizațiilor internaționale;
- diseminarea de informații despre îmbunătățirea calificărilor funcționarilor publici în alte instituții statale și municipale și, dacă este cazul, organizarea procedurilor de selecție a angajaților de stat care pot fi trimiși în instituții din străinătate în vederea îmbunătățirii calificărilor;
- analiza experienței în domeniul managementului funcției publice, participarea la dezvoltarea standardelor privind managementul personalului din funcția publică;
- pregătirea și implementarea măsurilor de prevenire a încălcării legii privind funcționarii publici și a actelor juridice aferente, oferirea de asistență metodologică cu privire la chestiuni legate de aplicarea legii privind funcționarii publici și a actelor juridice aferente;
- implementarea diseminării bunelor practici în domeniul managementului funcționarilor publici;
- organizarea de întâlniri cu specialiști privind personalul, în vederea discutării unor aspecte diverse privind managementul funcționarilor publici;
- monitorizarea implementării legii privind funcționarii publici și a actelor juridice asociate;
- investigarea rapoartelor individuale, a plângerilor și a solicitărilor privind chestiuni legate de implementarea legii privind funcționarii publici și a altor acte juridice asociate;
- aprobarea furnizorilor de servicii de formare și înregistrarea programelor de formare pentru funcționari publici, monitorizarea calității implementării acestora;

- anunțarea posturilor vacante, a procedurilor de recrutare și de selecție pentru pozițiile de funcționari publici;
- analiza aptitudinilor generale și a competențelor de management ale candidaților pentru posturile de funcționari publici;
- administrarea listelor de rezervă cu candidați pentru posturi de funcționari publici care dețin aptitudini generale, de management sau cunoștințe avansate de limbi străine și care îndeplinesc cerințele;
- gestionarea registrului funcționarilor publici și a sistemului informatic pentru managementul serviciului de stat;
- investigarea solicitărilor din partea instituțiilor statale și municipale în vederea emiterii și înnoirii certificatelor de funcționar public și a certificatelor de manager.

Conform Raportului de audit public din 2017 privind resursele umane din administrația publică, nu există niciun plan strategic de RU, iar numărul de posturi rămâne, în mare parte, neschimbat. În realitate, unele instituții au permanent posturi vacante, în timp ce altele au probleme din cauza personalului insuficient.

Sistemul de management al personalului din funcția publică este descentralizat, căci Legea funcționarilor publici stipulează că personalul din instituțiile și agențiile statale și municipale va fi gestionat de șefii acestor instituții, care au libertatea de alegere a metodei de organizare a managementului personalului. Șefii de instituții sunt responsabili pentru organizarea activităților și au dreptul să gestioneze resursele umane ale instituției în mod independent. În procesul de management al resurselor umane, conform procedurilor prevăzute prin lege, șefii de instituții stabilesc posturile de funcționari publici, cerințele și funcțiile speciale care ar asigura îndeplinirea adecvată a îndatoririlor din sarcina instituției. Totuși, pentru modificarea numărului de posturi, șefii de instituții au nevoie de aprobare atât din partea Ministerului de Interne, cât și a Ministerului de Finanțe. În plus, șefii de instituții aprobă fișa postului pentru funcționarii publici, precum și eventualele cerințe speciale.³⁸

În ceea ce privește funcționarii publici de nivel superior, din 2019, conform Legii privind funcționarii publici, departamentele și agențiile guvernamentale sunt conduse exclusiv de funcționari publici de carieră. Cu toate acestea, funcționarii publici de nivel superior nu reprezintă un corp special sau diferențiat de funcționari publici și nu se conduc după reguli distincte. Guvernul din 2012-2016 a încercat să adopte o nouă legislație privind funcția publică, inclusiv o propunere ca Departamentul pentru Funcția Publică să înființeze o funcție

³⁸ A se vedea Legea privind funcționarii publici, consultată online la <http://portales.vtd.lt/lt/valstybes-tarnybos-istatymas-su-komentarais-368.html>

publică de nivel superior, dar nu s-a întrunit sprijinul politic necesar. Mai mult, pentru a evita astfel de reguli rigide privind funcția publică, s-au înființat organizații publice non-profit ce oferă servicii publice.

2.4. Managementul performanței

În 2019, prin modificarea Legii privind funcționarii publici, s-au introdus modificări la nivelul evaluării performanței funcționarilor publici. Anterior, evaluarea performanței funcționarilor publici din cadrul unei instituții era realizată de către comisii formate din manageri, însă, în prezent, evaluarea performanței funcționarilor publici se face de către șefii lor direcți. Totuși, funcționarii publici pot solicita ca un reprezentant al angajaților să fie prezent la evaluarea performanței. Instituțiile trebuie, în continuare, să organizeze o comisie care să evalueze apelurile depuse de funcționarii publici cu privire la rezultatul evaluării performanței lor.

Procedura detaliată de implementare a prevederilor legate de evaluarea performanței din Legea privind funcționarii publici este reglementată prin legislație secundară³⁹. În plus, Departamentul pentru Funcția Publică a elaborat ghiduri pentru manageri și angajați privind derularea evaluării performanței și organizează an de an instruirii pe această temă pentru manageri⁴⁰.

Evaluarea performanței se face anual (sau maxim de două ori pe an) și se axează pe trei dimensiuni: rezultate, aptitudini generale necesare îndeplinirii respectivei funcții și competențe necesare pentru acel rol. Aceasta constă atât într-o auto-evaluare realizată de funcționarul public, cât și într-o evaluare făcută de șeful său direct. Evaluarea performanței se desfășoară în format digital, prin intermediul platformei Sistemului informatic pentru managementul funcției publice (SIMFP), gestionat de Ministerul de Interne. Astfel, Departamentul pentru Funcția Publică poate monitoriza parcurgerea exercițiului de evaluare a performanței de către funcționarii publici. SIMFP permite efectuarea unor evaluări a performanței de 360 de grade pentru managerii din funcția publică, însă această caracteristică nu a putut fi transpusă în legislație, motiv pentru care nu este în uz, în parte, din cauza opoziției puternice a managerilor din funcția publică de nivel superior.⁴¹

Ciclul evaluării performanței începe cu o auto-evaluare, care trebuie efectuată până la data de 15 ianuarie a fiecărui an. Funcționarul public trebuie să descrie principalele rezultate pe care le-a obținut, să își evalueze

³⁹ A se vedea <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4803d4c0036d11e9a5eaf2cd290f1944>

⁴⁰ A se vedea

http://portals.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/REKOMENDACIJOS%20DEL%20%20VERTINIMO_2019-03-27.pdf

⁴¹ Conform prezentării realizate de Ministerul de Interne lituanian la noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

capacitatea de îndeplinire a sarcinilor din fișa postului, să își evalueze competențele și să elaboreze o propunere de dezvoltare profesională.

Apoi, până la data de 1 februarie, șeful său direct organizează un interviu privind performanța (fie față în față, fie la distanță, prin telefon, Skype etc.), în care se analizează și se evaluează performanța și se stabilesc obiective și indicatori de performanță pentru următorul ciclu. Obiectivele trebuie să fie orientare spre rezultate, mai degrabă decât spre procese, și trebuie să aibă legătură cu planul strategic și/sau planul de activități anuale ale instituției. Obiectivele, alături de indicatorii asociați, sunt stabilite prin consultare cu funcționarul public evaluat și pot fi modificate pe parcursul anului. Obiectivele trebuie să se concentreze pe activitatea cea mai importantă, în conformitate cu setul de priorități și de criterii, mai degrabă decât să acopere toate funcțiile specifice din fișa postului (a se vedea Tabelul 5). Acestea pot fi clasificate în următoarele tipuri: obținerea unor schimbări, asigurarea unui proces mai bun sau creșterea eficienței activităților.

Departamentul pentru Funcția Publică recomandă ca procesul de evaluare a performanței să fie pregătit cu atenție, atât de funcționarul public, cât și de șeful său. Fiecare funcționar public trebuie să se gândească la obiectivele instituției/unității și să răspundă la următoarele **întrebări esențiale**:

- ✓ Care sunt sarcinile mele pentru anul în curs și care ar putea fi pentru anul viitor?
- ✓ Cum aș putea fi contribuit și cum voi contribui la obiectivele strategice ale instituției/unității?
- ✓ Ce sarcini am desfășurat cel mai bine?
- ✓ Ce probleme am întâmpinat în îndeplinirea funcțiilor sau sarcinilor mele?
- ✓ Ce obstacole pot apărea în îndeplinirea obiectivelor cheie și cum pot fi ele eliminate?
- ✓ Ce așteptări există cu privire la contribuția mea?
- ✓ Ce indicatori am atins în procesul de îndeplinire a obiectivelor mele?
- ✓ Ce competențe, cunoștințe și aptitudini îmi vor fi necesare pentru îndeplinirea sarcinilor prevăzute?
- ✓ Ce se poate schimba în activitatea mea, a șefului meu sau la nivelul biroului?

În cazul în care instituția folosește alte instrumente de managementul personalului în cadrul evaluării performanței (de exemplu, un model de competențe), acestea pot fi utilizate în cadrul discuției.

Tabelul 5. Exemplu de model de obiective și indicatori

Nivel	Obiective	Indicatori
Șef de instituție	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementarea unui sistem de asistență pentru clienți pentru anul în curs ● Elaborarea de propuneri pentru implementarea unui model de competențe 	<ul style="list-style-type: none"> ● Număr de clienți care apreciază că performanța instituției a crescut cu X procente ● Perioada medie de emitere a documentelor de către instituție a scăzut cu X zile ● Propuneri privind modelul de competențe pentru funcționari publici de trimis Ministrului de Interne până la finalul primului trimestru ● Costurile cu forța de muncă a instituției au scăzut cu X procente
Șef de unitate	<ul style="list-style-type: none"> ● Reorganizarea și optimizarea timpului de lucru al personalului de asistență pentru clienți ● Revizuirea actelor juridice ce reglementează serviciul de asistență pentru clienți ai instituției și înaintarea unor amendamente către șeful instituției 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dezvoltarea, demararea și punerea în practică a unui chestionar pentru clienți și înaintarea rezultatelor către șef ● Orarul de lucru al funcționarilor publici din cadrul unității de analiză a documentelor s-a redus cu X zile ● Costurile cu personalul ale unității au scăzut cu X procente
Funcționar public	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza activității personalului din serviciul de asistență pentru clienți, a timpului alocat și înaintarea analizei către șeful direct ● Implementarea acțiunilor din planul de optimizare 	<ul style="list-style-type: none"> ● Propunerile pentru funcționarii publici se vor pregăti până la sfârșitul celui de-al doilea trimestru ● Modelul de competențe este aprobat de șeful direct

Sursa: Recomandările Departamentului pentru funcționari publici (2019) pentru evaluarea performanței funcționarilor publici (disponibil la

<http://portalar.vtd.lt/lt/4/text/tekstai/istaiqoms/rekomendacijos/rekomendacijos-880.html>)

În cadrul exercițiului de evaluare a performanței, managerul care efectuează evaluarea trebuie să definească un plan de dezvoltare individual pentru fiecare funcționar evaluat, pe baza competențelor identificate drept de îmbunătățit. Managerii trebuie să hotărască în ce fel se vor aborda aceste nevoi de dezvoltare și pot propune i) învățare pe cont propriu, ii) educație formală, iii) învățare la locul de muncă sau iv) cursuri și

seminare pe termen scurt. Începând cu 2019, s-a formalizat și un program de mentorat, în cadrul căruia șefi de agenții sau manageri de nivel superior la pensie pot fi angajați de instituție în baza unui contract de consultanță cu o durată maximă de doi ani, pentru a facilita transferul de cunoștințe către personalul recrutat recent.

Ariile prioritare în materie de învățare și dezvoltare pentru funcționarii publici sunt stabilite prin decret guvernamental. Decretul stabilește șase priorități pentru funcționarii publici (în 2019, acestea au fost: securitate cibernetică, digitalizarea serviciilor publice, prevenirea corupției, aptitudini analitice, aptitudini de comunicare și aptitudini de comunicare în limbi străine) și șase priorități pentru șefii de instituții și adjuncții acestora (în 2019, acestea au fost: leadership, management strategic, implementarea inovației, managementul schimbării, managementul resurselor umane și managementul proceselor operaționale).

Șefii de instituții sunt responsabili pentru achiziționarea de pe piață a unor servicii de formare care să îndeplinească aceste priorități de învățare și dezvoltare, în funcție de bugetul și de responsabilitățile principale ale instituțiilor respective. Aceștia trebuie, de asemenea, să se asigure ca funcționarii publici care beneficiază de serviciile de învățare și dezvoltare să ofere feedback privind calitatea acestora.

Punctajul final obținut în urma evaluării performanței reprezintă media aritmetică dintre trei elemente (rezultate, aptitudini și competențe) și se rotunjește către cel mai apropiat număr natural. Performanța poate fi evaluată folosind calificativele „foarte bine”, „bine” și „nesatisfăcător”. Legea privind funcționarii publici reglementează diferitele rezultate asociate acestor punctaje asupra carierei funcționarului public evaluat, conform Tabelului 6 de mai jos. Managerii evaluatori au libertatea de a alege care dintre rezultatele asociate unui anumit punctaj se vor aplica funcționarilor publici evaluați. La rândul lor, șefii de instituție sunt responsabili pentru aprobarea finală a rezultatului fiecărei evaluări. Șefii de instituție pot, de asemenea, să plafoneze coeficienții de mărire a salariului de bază care pot fi acordați de manageri la nivel de departamente, pentru a se încadra în buget.

Tabelul 6. Rezultate posibile ale evaluării performanței

Punctaj	Rezultat
Foarte bine	<ul style="list-style-type: none"> ● Recunoaștere publică ● Cadou personal ● Majorarea salariului de bază (cu un coeficient între 0,5 și 1,5) ● Promovarea pe o funcție superioară ● Plată asociată performanței (între 1 și 2 salarii de bază, maxim de 2 ori pe an)

	<ul style="list-style-type: none"> ● Până la 5 zile suplimentare de concediu (maxim 10 zile pe an) ● Sponsorizarea priorităților de dezvoltare personală și/sau profesională (până la 100% din salariul de bază anual al funcționarului public)
Bine	Fără bonusuri sau penalizări
Nesatisfăcător	<ul style="list-style-type: none"> ● Micșorarea salariului de bază (cu un coeficient de minim 0,5, dar cel puțin cu coeficientul minim stabilit pentru postul respectivului funcționar) ● Retrogradarea pe un post inferior ● Funcționarii publici sunt înscriși într-un plan de îmbunătățire a performanței (PIP), monitorizat de șefii lor direcți, pe o perioadă de 2-6 luni. Obținerea calificativului „nesatisfăcător” la finalul PIP duce la concediere

Sursa: Legea privind funcționarii publici, 2019

În cazurile în care funcționarii publici nu sunt de acord cu evaluarea, aceștia pot înainta contestații în termen de cinci zile lucrătoare unei comisii de apel, înființată în cadrul instituției din care face parte titularul postului. Comisia este alcătuită din cel puțin cinci funcționari publici de același nivel sau de nivel superior, din aceeași instituție ca angajatul evaluat sau din alte instituții. În cazul evaluărilor performanței pentru șefii de instituție, membrii trebuie să provină din cel puțin două instituții diferite. Comisia poate include și reprezentanți ai Departamentului pentru funcționari publici, ai Biroului național de audit, ai sindicatelor, în cazurile în care funcționarul public este membru, sau ai Ministerului apărării, în cazurile relevante speciale.

2.5. Recrutarea

Începând cu anul 2019, procesul de recrutare a funcționarilor publici a fost centralizat la nivelul Departamentului pentru Funcția Publică (Ministerul de Interne)⁴². Instituția în căutare de forță de muncă elaborează o fișă a postului, pe care o trimite Departamentului pentru Funcția Publică prin intermediul Sistemului informatic pentru managementul funcției publice. Concursul se publică pe Portalul funcționarilor publici. Candidații își depun candidatura și trimit documentația necesară prin intermediul modulului de self-service al Sistemului informatic pentru managementul funcției publice.

După o triere inițială, se înființează o comisie de selecție, alcătuită din cel puțin trei membri, dintre care doi reprezintă Departamentul pentru Funcția Publică, iar al treilea vine din partea instituției angajatoare. În cazul

⁴² Conform prezentării realizate de Ministerului de Interne lituanian în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania, și Portalului dedicat funcționarilor publici, consultat la <http://portales.vtd.lt/>

funcțiilor de conducere (șef de divizie sau nivel superior, cu excepția șefilor de instituție), comisia de selecție propune cei mai buni doi candidați instituției angajatoare, care ia decizia finală în procesul de selecție. În cazul pozițiilor care nu sunt de conducere (posturi de nivel inferior șefilor de divizie), comisia de selecție recrutează și selectează în numele instituțiilor angajatoare candidatul care a obținut cel mai bun punctaj la concurs. În prima jumătate a anului 2019, perioada medie de recrutare, de la anunțarea postului la numire, a fost de trei luni.

În cazul șefilor de instituție, comisia de selecție este formată din cinci membri, dintre care mai mult de jumătate sunt reprezentanți ai Departamentului pentru Funcția Publică, iar unul sau doi membri sunt numiți de instituția angajatoare. Concursul poate fi monitorizat de observatori, cum ar fi sindicate, reprezentanți ai organizațiilor neguvernamentale etc. Candidații pentru funcția de șef de instituție trec printr-o evaluare inițială organizată de Departamentul pentru Funcția Publică, în cadrul căreia li se evaluează competențele generale, de management și de leadership. La finalul evaluării, DFP înaintează comisiei de selecție recomandări cu caracter ne-obligatoriu privind potrivirea candidatului pentru respectivul post. Recomandările au o valabilitate de trei ani, dar candidatul poate fi reevaluat după un an de la ultima evaluare. Șefii de instituții sunt numiți pe o perioadă de cinci ani și nu pot deține aceeași funcție pentru mai mult de două mandate consecutive.

Toate concursurile de recrutare (care pot consta în interviuri, probe practice, eseuri, în funcție de decizia comisiei de selecție) se țin la DFP, în cadrul Biroul pentru Recrutarea Personalului sau în alte sedii care îndeplinesc anumite cerințe (și pot fi susținute la distanță, prin decizia Comisiei). Toate sesiunile de lucru ale comisiilor de selecție sunt înregistrate audio și, în cazul concursurilor pentru șefi de instituție, și video, pentru a asigura caracterul transparent și obiectiv al proceselor. Candidaților, atât celor selectați, cât și celor care nu sunt selectați, li se solicită să furnizeze Departamentului pentru funcționari publici feedback cu privire la procesul de recrutare și modalități de îmbunătățire a acestuia.

În toate cazurile, comisia de selecție poate utiliza următoarele metode de selecție: interviu, temă practică, eseu, test și temă pentru acasă, iar concursul poate fi structurat pe mai multe etape. Fiecare membru al comisiei evaluează individual eligibilitatea candidaților pentru fiecare metodă de evaluare utilizată, cu excepția testului, care este notat pe o scară de la 1 la 10. În cazurile în care se apelează la o singură metodă pentru evaluarea candidaților, nota finală va fi media punctajelor atribuite de fiecare membru al comisiei. Dacă se folosesc două sau mai multe metode, comisia poate calcula ponderi relative pentru fiecare metodă de evaluare utilizată.

Candidatul care primește cel mai mare punctaj, dar nu sub 6, este declarat câștigătorul concursului, iar instituția angajatoare este obligată să îl/o desemneze pentru postul respectiv. În cazul funcțiilor de șef de divizie sau superioare, inclusiv cele de șef de instituție, cei mai buni doi candidați sunt propuși recrutatorului spre desemnare.

2.6. Managementul competențelor

În cadrul unui proces de reformare demarat în 2008, în anul 2014, s-a dezvoltat cadrul de competențe pentru funcționari publici (coordonat de Departamentul pentru Funcția Publică). În principal, acesta a fost elaborat în legătură cu procesul de recrutare și evaluarea performanței managerilor, deși conține anumite conexiuni cu planificarea și instruirea personalului. În cadrul pachetului de reformă, s-au elaborat, de asemenea, fișe ale postului standardizate. Totuși, în anul 2019, legislația necesară pentru introducerea cadrului de competențe și a fișelor de post standardizate la nivelul întregii administrației încă nu intrase în vigoare. De aceea, utilizarea cadrului de competențe a rămas opțională și variază la nivelul diferitelor instituții din administrația publică.⁴³

Modelul de competențe este considerat a fi parțial centralizat, majoritatea proceselor de RU fiind descentralizate. În cazul recrutării, de exemplu, există un proces în două etape, care constă într-un test de aptitudini generale centralizat (coordonat de Departamentul pentru funcționari publici) și o evaluare a competențelor specifice și profesionale descentralizată (în sarcina fiecărei instituții angajatoare).

Modelul de competențe pentru funcția publică din Lituania cuprinde trei grupuri de competențe: competențe generale (necesare în orice domeniu de activitate și deci obligatorii pentru toți funcționarii publici), competențe de management și de leadership (necesare în vederea gestionării activității instituției sau departamente și deci obligatorii pentru șefii de departament și adjuncții lor) și competențe specifice și profesionale (care se definesc atât pe baza domeniilor de activitate generale, cât și specifice).

Competențele necesare fiecărui profil de post depind de respectivul grad profesional/nivel profesional și sunt selectate din model, conform diagramei de corespondențe de mai jos.

Fiecare competență este definită pe scurt și apoi defalcată pe șase indicatori comportamentali, care sunt, la rândul lor, evaluați pe o scară de la 0 la 3. Nivelul de competență pe o scară în șase niveluri se stabilește calculând suma celor șase grade.

⁴³ Conform prezentării realizate de Ministerului de Interne lituanian în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

Modelul de competențe pentru funcția publică din Lituania este deficient din punctului de vedere al diversității competențelor, în special în ceea ce privește managementul personalului, evaluarea competențelor și evaluarea performanței⁴⁴. Metodele de evaluare au, în continuare, nevoie de îmbunătățire. Spre exemplu, se observă că testele care evaluează aptitudinile generale și cunoștințele juridice ale unui candidat nu sunt suficiente pentru a identifica pe deplin dacă acesta este potrivit pentru un post de conducere, fiindcă ar trebui verificate și alte aptitudini personale, cum ar fi competențele comportamentale. Pe de altă parte, încă mai trebuie făcute demersuri pentru a asocia modelul de competențe cu evaluarea și planificarea eficientă a nevoilor de formare.

2.7. Politica salarială

Politica salarială în administrația publică este reglementată prin Legea privind funcționarii publici. Remunerarea funcționarilor publici include:

1. salariul de bază,
2. majorări ale bazei salariale pentru vechime în administrația publică (% din baza salarială pentru fiecare an de vechime, până la 30% din salariul de bază),
3. majorări temporare ale salariului de bază pentru volum de muncă ridicat (între 10 și 40% din salariul de bază, pe o perioadă de până la șase luni pe an calendaristic),
4. remunerarea activității din timpul weekendurilor și a zilelor de sărbătoare, a muncii de noapte și suplimentare și a activității de gardă (remunerată conform Codului muncii lituanian).

Există zece niveluri salariale, în funcție de grupurile de posturi (de la secretar general al guvernului la specialiști tehnici din cadrul administrației publice). Fiecărui grup de posturi îi corespund trei intervale de coeficienți, diferențiați în funcție de tipul instituției angajatoare și calculați prin referire la salariul național lunar minim. De pildă, pentru grupul de posturi cu cel mai mic grad (respectiv grupul al zecelea, de specialiști tehnici), intervalul de coeficienți variază între 4,6-11 pentru instituții de tip 1, între 4,3-10,5 pentru instituții de tip 2 și între 4-9,5 pentru instituții de tip 3⁴⁵.

⁴⁴ Liukinevičienė, L. (2017) *Implementation of the civil service competency model in Lithuania*. Lucrări de specialitate ale Universității din Pardubice. Seria D, Facultatea de Economie și Administrație. 40/2017

⁴⁵ A se vedea Anexa 1 din Legea privind funcția publică, disponibilă la <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c>

Sistemul de intervale de coeficienți a fost introdus în Legea privind funcționarii publici din 2019 pentru ca managerii din instituții să aibă o mai mare flexibilitate de a răspunde schimbărilor de pe piața muncii și a avea instrumente mai dinamice de motivare a personalului și a atragere și retenție a talentelor.⁴⁶

2.8. HRMIS - Sistemul informatic pentru managementul resurselor umane

Ministerul de Interne, prin Departamentul de tehnologia informației și comunicații, gestionează Registrul funcționarilor publici (denumit în continuare Registrul), o bază de date care are rolul de a colecta, agrega, prelucra, sistematiza, stoca și furniza informații despre angajați, posturi și instituții din cadrul administrației centrale și locale (a se vedea Figura 5). Registrul este conectat la Sistemul informatic pentru managementul funcției publice (SIMF), care digitalizează o serie de procese și de schimburi de date privind MRU de la nivelul instituțiilor și al agențiilor de stat și municipale, atât pentru funcționarii publici, cât și pentru personalul contractual. Cele două sisteme utilizează infrastructura TIC oferită de platforma de servicii de e-guvernare a Lituaniei.

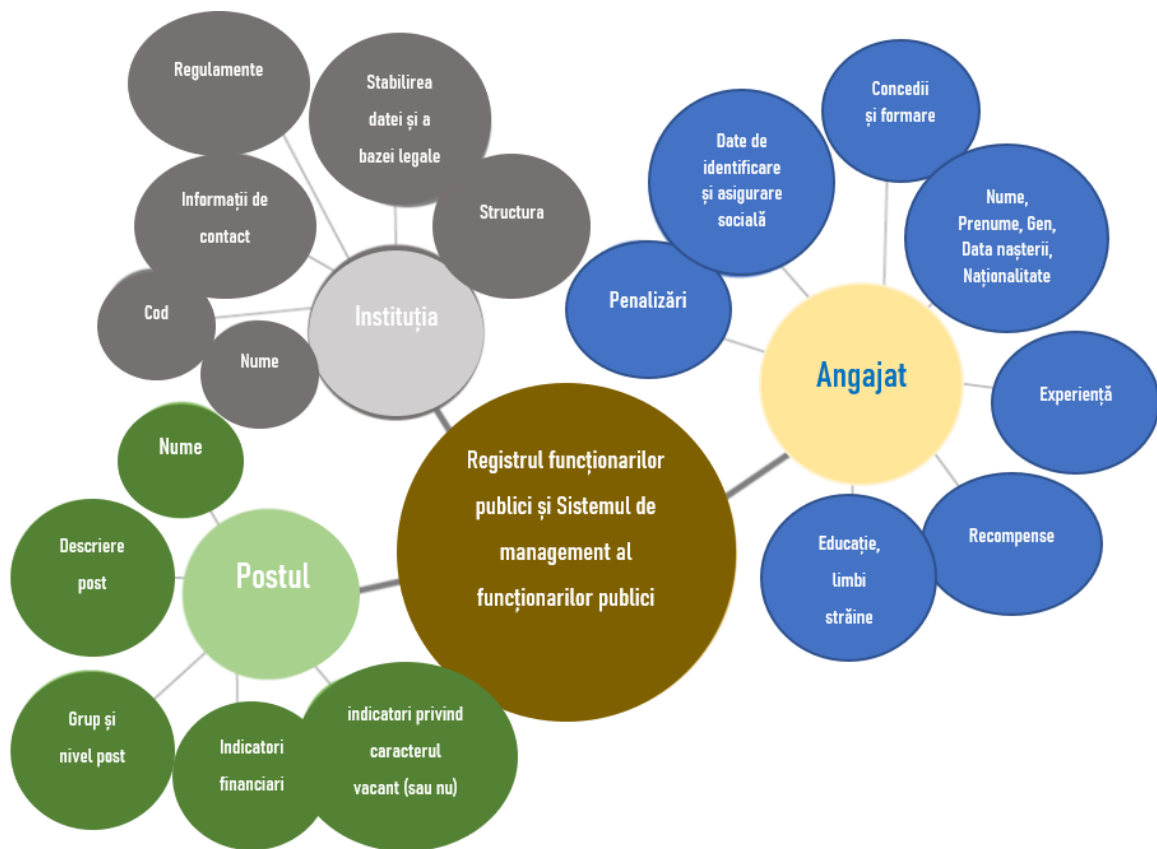
Registrul și SIMF preiau date din diferite baze de date naționale (registrul persoanelor juridice, registrul de evidență a populației, registre privind aplicarea legii etc.) și furnizează date instituțiilor publice care au nevoie de acestea pentru a-și îndeplini funcțiile specifice (autorități fiscale, oficii de statistică, tribunale naționale, fonduri de asigurare socială etc.). Sistemele TIC furnizează, de asemenea, informații de interes public, cum ar fi anunțuri privind concursurile de angajare și statistici privind ocuparea forței de muncă în sectorul public și structura instituțională⁴⁷. Tipul informațiilor de colectat și de partajat, deținerea informațiilor și alte aspecte tehnice și funcționale privind managementul informațiilor sunt definite și reglementate prin legislații diferite⁴⁸.

⁴⁶ Conform prezentării realizate de Ministerul de Interne lituanian în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

⁴⁷ A se vedea <http://statistika.vtd.lt/index.html>

⁴⁸ Legea privind managementul resurselor informaționale de stat, Legea privind securitatea cibernetică, Regulamentul privind sistemul de management al funcției publice, Regulamentul privind sistemul informatic de management al funcției publice, Legea privind funcționarii publici, Regulamentul (UE) 2016/679.

Figura 5: Structura datelor din Regstru și SIMF

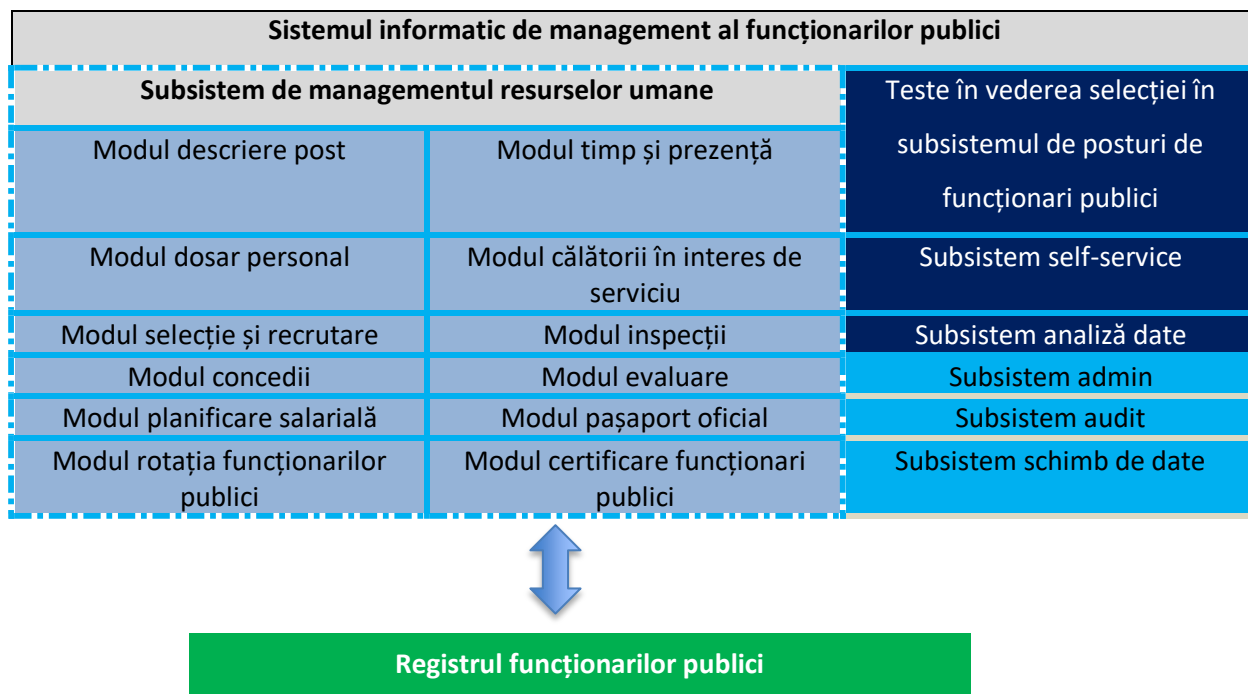


Sursa: Prezentarea susținută de Divizia pentru resurse informatice privind funcția publică în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

SIMF are scopul de a furniza instituțiilor statale și municipale instrumente informatice pentru procesele de MRU, în vederea îmbunătățirii eficienței și a oferirii de informații pentru deciziile strategice privind RU⁴⁹. Subsistemul de MRU reprezintă principalul modul al acestuia, putând fi accesat și utilizat atât de manageri, cât și de angajați prin intermediul funcțiilor de tip self-service (a se vedea Figura 6). De exemplu, conform legii, procesele de recrutare și mobilitate internă, precum și exercițiul evaluării performanței trebuie să se desfășoare prin SIMF. Din 2016, în cazul evaluărilor performanței, SIMF oferă o platformă de feedback la 360 de grade (deși aceasta nu poate fi folosită decât dacă este impusă prin lege) și, din 2019, în sistem a fost integrat un cadru de competențe (cu toate că acesta este opțional, neexistând legislația necesară).

⁴⁹ Conform prezentării susținute de Divizia pentru resurse informatice privind funcția publică în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

Figura 6: Subsisteme și module ale SIMF



Sursa: Prezentarea susținută de Divizia pentru resurse informatice privind funcția publică în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

Prin intermediul caracteristicilor de tip self-service puse la dispoziție de SIMF, personalul își poate consulta dosarul electronic personal, care include informații despre remunerare. Astfel, personalul are posibilitatea să efectueze o verificare încrucișată a informațiilor introduse în sistem de către departamentul lor de RU și să raporteze eventualele discrepanțe, contribuind astfel la calitatea datelor. Mai mult decât atât, managerii pot monitoriza cheltuielile cu personalul ale departamentelor sau echipelor care le corespund. Până în 2022, Ministerul de Interne își propune să integreze servicii de salarizare pentru utilizatorii SIMF.⁵⁰

⁵⁰ Conform prezentării susținute de Divizia pentru resurse informatice privind funcția publică în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

2.9. Servicii partajate

Îmbunătățirea eficienței și a rentabilității administrației publice prin utilizarea serviciilor partajate este o prioritate pentru guvernul lituanian⁵¹. Administrarea și contabilizarea RU au fost desemnate funcții prioritare în vederea centralizării și standardizării.

Centrul național pentru servicii partajate (*Nacionalinis bendrujų funkcijų centras*- NBFC) a fost înființat în 2018 în cadrul Ministerului de Finanțe, cu scopul de a standardiza și a centraliza serviciile administrative și procesele contabile aferente RU de la nivelul întregii administrații publice.

În plus, NBFC are drept scop colectarea, prelucrarea și furnizarea către guvern a datelor despre costurile și productivitatea personalului care se ocupă de managementul personalului și de contabilitate la nivelul administrației publice. Instituțiile administrative sunt obligate prin lege să furnizeze informații standardizate către NBFC.

În noiembrie 2019, NBFC avea 387 de angajați și acoperea 125 de instituții (un sfert dintre toate instituțiile de stat) și aproximativ 15% din personalul din administrația publică⁵². Forța de muncă a NBFC include personal tehnic cu experiență anterioară în departamentele de RU și contabilitate ale instituțiilor de stat care au fost de acord să externalizeze aceste funcții. NBFC estimează că, prin centralizarea proceselor de RU și de contabilitate, bugetul de stat va fi economisit EUR 2,2 milioane până în 2020.

Până în 2021, NBFC își propune să centralizeze serviciile de RU și procesele contabile ale altor 290 de agenții, respectiv 400 de agenții de stat. Una dintre provocările principale preconizate de NBFC este că fiecare instituție are propriile procese interne, care vor trebui cartografiate și integrate în oferta de servicii centralizate a NBFC.⁵³

În următoarea etapă planificată de centralizare a serviciilor de HR și contabile (2020-2021), NBFC va dezvolta, în colaborare cu Ministerul de Interne, sisteme informatice unitare și standardizate pentru întreaga administrație publică. Cele trei proiecte majore din domeniu se axează pe:

⁵¹ A se vedea Programul de guvernare al Lituaniei (disponibil la https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/XVII%20Vyriausybes%20programa_EN20170112.pdf); și conform explicațiilor furnizate în cadrul unei prezentări susținute de Centrul național pentru servicii partajate în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

⁵² Conform prezentării susținute de Centrul național pentru servicii partajate în noiembrie 2019, în Vilnius, Lituania.

⁵³ Ibid

- dezvoltarea unui sistem informatic unitar destinat administrației publice în vederea gestionării și contabilizării documentelor - având un cost estimat de aproximativ EUR 4 milioane, creat și implementat cu ajutorul unor consultanți terți;⁵⁴
- dezvoltarea, împreună cu Ministerul de Interne, a unor noi funcționalități pentru managementul personalului și al salarizării, care vor fi integrate în SIMF - cost estimat de aproximativ EUR 5 milioane;⁵⁵
- dezvoltarea unui sistem de contabilitate și de raportare unitar pentru administrația publică.

2.10. Strategie

Din perspectiva dezvoltării RU, „Strategia privind dezvoltarea administrației publice 2004-2010” s-a concentrat, în principal, pe organizarea formării sistematice a funcționarilor publici, asigurarea cooperării instituționale, simplificarea procedurilor și regulamentelor privind funcția publică, implementarea unui sistem de control al performanței funcției publice și îmbunătățirea imaginii funcției publice.

Strategia actuală pentru administrația publică (Programul de îmbunătățire a administrației publice 2012-2020) se concentrează, în mod special, pe reducerea numărului de instituții publice, deși, până în prezent, rezultatele sunt foarte limitate. „Totuși, deși [acest Program] a realizat analiza activităților legislative, organizaționale și procedurale și planificarea aferentă, cadrul de politici național nu a fost suficient de strategic și de orientat spre rezultate. Aceste documente au oferit liste comprehensive de obiective și de măsuri, dar fără a conține alegeri clare în materie de politici și măsuri selective acolo unde ar trebui concentrate resursele financiare și umane pentru a obține rezultatele scontate în modul cel mai eficient și mai eficace.”⁵⁶

În plus, Strategia de progres „Lituania 2030” expune sub cupola Guvernanței inteligente **inițiative esențiale**, inclusiv:



O administrație puternică din punct de vedere strategic

- Dezvoltarea competențelor de leadership și de management la nivelul autorităților și comunităților centrale și locale;

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Nakrošis, V. (2018), *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania*, p.15

- Instituirea unui model de managementul competențelor care să acopere toate aspectele managementului resurselor umane, permițând mobilizarea tuturor competențelor în vederea îndeplinirii cu succes a obiectivelor instituționale și a implementării priorităților;
- Atingerea unui serviciu public fiabil, flexibil, profesional, responsabil și orientat spre performanță; Punerea în aplicare a standardelor privind performanța și managementul unitar la nivelul întregului sector public;
- Eficientizarea la scară a operațiunilor instituționale prin intermediul unor analize funcționale regulate și prin eliminarea sarcinilor redundante;
- Formarea unei culturi de management bazate pe dovezi, asigurarea managementului strategic al competențelor necesare pentru îmbunătățirea performanței și sporirea capacităților analitice; Asigurarea luării deciziilor de management pe baza unor informații factuale;
- Implementarea în administrația publică a unei inițiative optime din perspectiva raportului calitate/preț, prin eficientizarea funcțiilor (de exemplu, centralizarea funcțiilor cheie, o mai bună gestionare a bunurilor) și livrarea serviciilor publice în direcții selectate (de exemplu, servicii mai multe și mai bune cu aceleași sau cu mai puține resurse în schimbul unor servicii de calitate egală sau superioară).

O administrație deschisă și orientată spre oameni

- Pentru a promova transparența și un nivel mai ridicat de responsabilitate, a publica informații centralizate despre cheltuielile de la fiecare nivel administrativ; Informațiile publicate de autorități trebuie să fie clare și inteligibile.

O administrație care să răspundă nevoilor publicului

- Furnizarea de servicii publice conform principiilor subsidiarității și ghișeului unic, asigurând acces facil și prietenos cu utilizatorul;
- În vederea asigurării unor servicii eficiente, utilizarea celor mai recente tehnologii, inclusiv livrarea de servicii electronice;
- Creșterea nivelului de răspundere publică și de performanță prin suprapunerea motivării instituțiilor publice cu satisfacția clientului și calitatea serviciilor.

Figura 7: Indicatorii utilizați pentru a monitoriza eficacitatea strategiei

INDICATORI	VALOARE		LOC (VALOARE)		
	MEDIA UE 27	LT	2009/2010	2020	2030
GUVERNANȚĂ INTELIGENTĂ					
Eficacitatea administrației <i>The World's Business School</i> INSEAD (2009-2010)	4,97	4,22	Locul 21 în UE	Locul 15 în UE	Locul 10 sau mai sus în UE
Calitatea reglementărilor <i>The World's Business School</i> INSEAD (2009-2010)	5,98 puncte	5,77 puncte	Locul 17 în UE	Locul 13 în UE	Locul 10 sau mai sus în UE
Încrederea în instituțiile naționale (nivelul de încredere față de poliție, funcția publică, parlament și guvern, în medie) Studiul <i>European Values</i> 2008	46%	30%	30%	45%	55%
Dezvoltarea administrației electronice ONU, <i>E-government survey</i> 2010	0,6601	0,6295	Locul 15 în UE	Locul 13 în UE	Locul 10 sau mai sus în UE
Indicele privind percepția corupției <i>Transparency International</i> 2011	6,3 puncte	4,8 puncte	Locul 19 în UE	Locul 15 în UE	Locul 10 sau mai sus în UE

Sursa: *Strategia de progres „Lituania 2030”*

Totuși, până în prezent, majoritatea obiectivelor stabilite în strategia guvernului au fost împiedicate și întârziate din cauza contextului politic și se află, în continuare, în proces de operaționalizare. Legea privind funcționarii publici din 2018 a simplificat și a descentralizat responsabilitatea pentru dezvoltarea și implementarea practicilor de RU. „Dacă legea este pusă în aplicare în mod adecvat, această reformă a funcției publice va asigura o mai mare flexibilitate a sistemului de remunerare și a altor funcții legate de managementul resurselor umane din administrația publică și va introduce noi stimulente financiare pentru funcționarii publici, permițând astfel structurilor din serviciul public să se adapteze rapid politicilor în continuă schimbare.”⁵⁷

⁵⁷ Ibidem, p. 18

Anexa 1: Listă de participanți

Delegația română - Listă de participanți

3-13 noiembrie 2019

Nr.	Nume	Instituția/Funcția
1.	Daniel Rucăreanu	Secretariatul General al Guvernului (SGG), Direcția coordonare politici și programe (DCPP)/Expert superior
2.	Daniel Capotă	SGG, Direcția resurse umane, Consilier juridic superior
3.	Mădălin Pavel	SGG, Direcția resurse umane, Consilier superior
4.	Cosmina Negoescu	SGG, DCPP, Consilier
5.	Mihaela Ioniță	SGG, Direcția juridică, Șefă unitate
6.	Carmen Haralambie	SGG, Direcția juridică, Consilier juridic
7.	Dana Leonăchescu	SGG, Direcția economică achiziții, Consilier juridic
8.	Paula Niculina Vitriuc	Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), Manager public
9.	Irina-Mădălina Neagu	ANFP, Compartimentului audit public intern, Auditor intern
10.	Andra Stan	ANFP, Direcția Generală Reglementare, Monitorizare și Contencios, Consilier juridic
11.	Manuel Păcuraru	ANFP, Direcția Tehnologia Informației, Expert
12.	Mihaela Buică	ANFP, Direcția economică, Expert
13.	Cristina Patache	ANFP, Direcția Programe cu Finanțare Externă, Inspector
14.	Cristina Panțiru	ANFP, DGRMC, Manager public
15.	Raluca Mușoiu	Ministerul muncii și justiției sociale (MMPS), Direcția planificare bugetară și management financiar, consilier superior
16.	Andra-Luiza Călin	MMPS - Direcția legislația muncii și avizare acte normative, Serviciul juridic, Director
17.	Ioana Alina Sandu	MMPS - Direcția planificare bugetară și management financiar, Manager public
18.	Carmen-Elena Cîrstea	MMPS, Serviciul juridic, Consilier juridic superior
19.	Diana Andronescu	MMPS - Direcția planificare bugetară și management financiar, Consilier principal
20.	Paul-Marius Nicolescu	MMPS - Direcția Politici Salariale, Consilier superior
21.	Aurelia - Petra Teșileanu	MMPS - Direcția resurse umane, Consilier superior
22.	Carolina Rendon	Banca Mondială, Șefă echipă de proiect, Senior Public Sector Specialist
23.	Dimitrie Mihes	Banca Mondială, Analist guvernantă
24.	Magdalena Popescu	Banca Mondială, Asistent superior afaceri externe
25.	Codruța - Gabriela Rușeanu	Interpret
26.	Camelia Oana	Interpret

Anexa 2: Agenda vizitei de studiu în Lituania și în Țările de Jos, 3-13 noiembrie 2019



Vizită de studiu în Lituania - Programul delegației române

Managementul unitar al resurselor umane

3-7 noiembrie 2019

Duminică, 3 noiembrie

Zi de deplasare

București-Vilnius

Persoane de contact BM: Magda Popescu +4 0742099540/ Dimitrie Mihes +4 0746 926 572

Luni, 4 noiembrie

Sesiuni de învățare la Ministerul de Interne

8.40 Sosirea la Ministerul de Interne (MI) și înregistrarea participanților

Adresa: Šventaragio str. 2, Hall No 200, LT-01510 Vilnius

9.00 -9.05 Cuvânt de bun venit

↳ **Beata Maliušickaja**, Ministru adjunct de Interne

9.05 – 10.15 Introducere, conceptul de funcționar public, reforma funcției publice în Lituania, sectorul public și funcția publică în cifre, tipuri de funcționari publici, alte tipuri de personal din instituțiile publice, evaluarea performanței, stimulente pentru performanță, carieră, număr maxim de posturi în instituțiile publice

↳ **Adrianas Mečkovskis**, Consilier superior în Grupul de politici privind serviciul public și serviciile statutare, MI - Prezentare și sesiune de întrebări și răspunsuri

10.15 – 10.45 Pauză de cafea

10.45 – 12.00 Reglementări și politici privind remunerarea funcționarilor publici, garanții sociale (concediu, reintegrare, plate compensatorii, alocații etc.), formare înainte și după reformă, planuri de viitor

↳ **Inga Prialgauskienė**, Consilier în Grupul de politici privind serviciul public și serviciile statutare, MI

12.00 – 13.15 Prânz la restaurantul Etno Dvaras (aflat la 4 minute de mers pe jos)
Pilies g. 16, Vilnius 01123, Lithuania

13.15 – 13.20 Revenirea la Ministerul de Interne (4 minute de mers pe jos)
Poză cu delegația și reprezentanții MI

13.30 – 14.45 Recrutarea în administrația publică din Lituania

- ↳ **Renatas Sriubas**, Specialist recrutare, Divizia selecție din cadrul Departamentului pentru funcționari publici, MI
- ↳ **Rasa Tumėnė**, Șef Divizia selecție din cadrul Departamentului pentru funcționari publici, MI
- ↳ **Arvydas Kazlauskas**, Consilier în Divizia selecție din cadrul Departamentului pentru funcționari publici, MI, Participant la discuții

14.45 – 15.15 Pauză de cafea

15.15 – 16.30 Întrebări despre HRMIS, MRU și tehnice, demonstrație privind funcționarea sistemului

- ↳ **Paulius Striška**, Șef Divizia pentru resurse informatice privind funcția publică, Departamentul pentru tehnologia informației și comunicare din cadrul MI

16.30 – 17.00 Concluzii

17.00 Finalul zilei

Marți, 5 noiembrie

8.30 – 10.00 Managementul proiectelor la nivelul guvernului și al ministerelor, managementul schimbării și implementarea conceptului LEAN

Government House, Government House Gedimino pr.11, LT-01103

- ↳ **Edita Sinkevičė**, Manager proiecte europene
Modificări provocatoare în managementul proiectelor din cadrul Guvernului Lituaniei
- ↳ **Raminta Zimbienė**, Manager proiecte LEAN
Conceptul LEAN în sectorul public: cum schimbăm obiceiuri și legi?
- ↳ **Ramojus Motuzas**, Manager de proiect în Guvernul Lituaniei, Participant la discuții

10.10 – 10.30 Pauză și plimbare (10 min) până la sediul Ministerului economiei și inovării
Adresa: Gedimino pr.38, LT- 01104, sala de conferințe nr. 213

10.45 – 12.00 GovTechLab - experiența lituaniană în ceea ce privește înființarea GovTechLab, inclusiv introducerea în conceptul, scopurile, structura acestuia etc.

Ministerul Economiei și Inovării

Gedimino pr.38, LT- 01104, sala de conferințe nr. 213

↳ **Urtė Arūnė Matelytė**, Funcționar șef, Divizia pentru managementul inițiativelor digitale, Departamentul Agenda digitală

12.10 – 13.00 Prânz la The Town Restaurant, Gedimino Street pr. 26
(3 minute de mers pe jos)

13.10 – 13.20 Întoarcerea la Ministerul economiei și inovării (Gedimino pr.38)

13.30 – 14.30 Reforma/politica privind funcția publică din Lituania

Ministerul Economiei și Inovării

Gedimino pr.38, LT- 01104, sala de conferințe nr. 213

↳ **Vitalis Nakrošis** – Profesor, Institutul pentru relații internaționale și științe politice (Universitatea din Vilnius) și partener la Institutul pentru politici și management public din Vilnius, Lituania
Evaluare critică independentă a situației și a tendințelor din această țară

14.30 – 15.15 Pauză și plimbare până la Biroul național de audit - Pamėnkalnio St 27 (5 minute de mers pe jos)

15.30 - 16.30 Sistem de managementul performanței pentru funcționari publici și legătura dintre performanța instituției și procesele de MRU

Biroul național de audit - Pamėnkalnio St 27

↳ **Jūra Ivonaitytė** - Procese de MRU în Lituania

↳ **Aida Klimašausienė** - Procese de MRU în Biroul Național de Audit

16.45 Finalul zilei

Miercuri, 6 noiembrie

07.35 Întâlnire în fața Hotelului Panorama, Sodu g. 14, Vilnius Old Town, LT-03211

07.45 Călătorie cu autobuzul până la Universitatea din Kaunas (1.30 h)

A. Mickevičiaus st. 37-104, LT-44244 Kaunas (sala 202)

09.15 Cafea și bun venit

09.30 – 10.00 Introducere. Prezentare generală a învățământului formal și informal despre administrație publică din Lituania

↳ **Ainius Lašas**, Decanul Facultății de științe sociale, arte și științe umaniste din cadrul Universității tehnologice din Kaunas

- 10:00 – 10:30** Programe de învățământ pentru funcționari publici în cadrul Facultății de științe sociale, arte și științe umaniste
- ↳ **Eglė Vaidelytė**, Șef Comitet Programe de învățământ în științe politice, sociologie și administrație publică
- 10:30 – 11:00** **Rolul Centrului municipal de formare în instruirea funcționarilor publici**
- ↳ **Jolanta Vaičiūnienė**, Director Centrul municipal de formare (MTC)
- 11:00 – 11:30** **Programul de certificare pentru manageri publici**
Prezentare generală a MTC, a programelor sale de învățare și dezvoltare și colaborarea acestuia cu guvernul și municipalitățile locale în vederea formării forței de muncă și identificării nevoilor de formare a acestora (în special, în cazul funcționarilor și managerilor de nivel înalt)
- ↳ **Ainius Lašas**, Decanul Facultății de științe sociale, arte și științe umaniste din cadrul Universității tehnologice din Kaunas
- 11:30 – 11:45** **Pauză de cafea**
- 11:45 – 12:15** **Experiența administrației publice din orașul Kaunas în managementul resurselor umane**
- ↳ **Eglė Andriuškienė**, Șeful Diviziei de managementul personalului din Administrația orașului Kaunas
- 12:15 – 12:45** **Experiența administrației publice a districtului Kaunas în managementul resurselor umane**
Prezentarea modelului lituanian de recrutare și selecție în administrația publică și evaluarea performanței în administrația publică, prezentarea procesului din perspectiva practicianului
- ↳ **Dalė Verbickienė**, Șef Divizia de personal din Administrația districtului Kaunas
- 12:45 – 14:00** **Prânz**
- 14.00 – 15.30** **Îmbunătățirea eficienței și eficacității administrației publice din Lituania**
Rolul și activitatea Centrului național pentru servicii partajate
- ↳ **Dr. Antanas Matusa**, Directorul Centrului național pentru servicii partajate
- 15.45** **Întoarcerea la Vilnius cu autobuzul (stație finală: Hotel Panorama)**
- 17.30** **Finalul zilei**

Vizită de studiu în Țările de Jos - Programul delegației române

Managementul unitar al resurselor umane

7-13 noiembrie 2019

Joi, 7 noiembrie

Dimineața, călătorie de la Vilnius, Lituania, la Haga

(VNO - AMS 07:55 – 09:20 am/ AMS – Haga cu trenul)

15.00 – 15.45 Ambasada României

Catsheuvel 55 St, 2517 KA, The Hague

E.S. dna. Ambasador Brândușa Predescu

Cuvânt de bun venit în Țările de Jos și discuții despre administrația publică din Țările de Jos

15.45 – 16.00 Transfer către Universitatea din Leiden (4 microbuze Taxi HTMC)

Schouwburgstraat 2 the Hague room B 3.03

16.00 – 18.00 Transformare și inovare în serviciul public

↳ **Frits van der Meer**, Profesor CAOP, Prezentare comparativă: Reforma sectorului public și a funcției publice, Institutul pentru administrație publică, Universitatea din Leiden

18.00 Finalul zilei

Vineri, 8 noiembrie

Sesiune de învățare la P-Direkt și Universitatea din Leiden

09.15 Sosirea la Birourile P-Direkt, Schenkkade 100, 2595 The Hague
(stația de tramvai Beatrixkwartier)

09.15 – 09.30 Introducere de Rob Verkoren, Consilier superior P-Direkt

09.30 – 10.00 Politică strategică privind chestiunile legate de personal în cadrul funcției publice centrale

↳ **Vries Kool**, Manager Departamentul de politici de personal

10.10 – 10.40 Introducere în înființarea P-Direkt din perspectivă istorică

↪ **Hein Schut**, Consilier senior la P-Direkt

10.50 – 11.30 Tur ghidat și discuții în două grupe pe etajul de servicii

↪ **Ester Groenendijk**, Șef de echipă în cadrul centrului de asistență

↪ **Richard van den Akker**, Șef de echipă în cadrul centrului de asistență

11:40 - 12:10 P-Direkt în prezent

↪ **Edgar Heijmans**, Director P-Direkt

↪ **Danielle van der Winden**, Director adjunct P-Direkt

12.10 – 13.00 Discuții și socializare cu personalul P-Direkt și prânz (oferit de P-Direkt)

13.15 Plecare către Universitatea din Leiden (3 microbuze + 1 Taxi T)

Oprire la Schedeldoekshaven. Plimbare până la Turfmarkt 99 (sala 258)

14.00 – 16.00 Transformarea și inovarea serviciului public în statul participativ

↪ **Frits van der Meer**, Profesor CAOP, Prezentare comparativă: Reforma sectorului public și a funcției publice, Institutul pentru administrație publică, Universitatea din Leiden

16.00 Finalul zilei

Luni, 11 noiembrie

09.15 Sosirea la Centrul de conferințe New World Campus
spaarneplein 2, Conversation Conference Room

**09.30 – 12.30 Managementul performanței în administrația publică neerlandeză –
Discuții libere cu Henk Bruning**, Expert și formator MRU, bună guvernare și integritate

09.30 – 10.45 Introducere în managementul performanței

Planificare (ciclul PDCA) și instrumente de RU

Tendință: echipe autonome și încredere în profesionalism

Exemple de managementul performanței în municipalități neerlandeze

10.45 – 11.00 Pauză de cafea

**11.00 – 11.30 Ce înseamnă o echipă cu performanțe ridicate? Caracteristicile unei
echipe cu performanțe ridicate Rezultate. Organizare**

**11.30 – 12.00 Efortul pentru servicii excelente sunt eforturi în vederea unei bune
guvernare locale**

12.00 – 12.30 **Concluzii și închidere**

12.30 – 13.45 **Prânz la Centrul de conferințe New World Campus**

14.00 – 15.00 **Consolidarea organizațiilor internaționale - Abordarea neerlandeză**

New World Campus Conference Center, Conversation Conference Room

↳ **Elema Reneko**, Coordonator național adjunct posturi internaționale,
Ministerul de externe

15.00 – 15.30 **Pauză de cafea**

15.30 – 17.00 **Dezvoltarea competențelor și a aptitudinilor funcționarilor publici prin intermediul centrului de formare**

↳ **Nikol Hopman**, Director Centrul pentru învățare profesională, Leiden
Certified Public Manager® Program (CPM), Facultatea de guvernanță și
afaceri globale

17.00 – 18.00 **Utilizarea Metodologiei ROI (rentabilitatea investiției) pentru a evalua și a măsura performanța și impactul angajaților și al organizațiilor (publice)**

↳ **Alexander Groen**, Asociația municipalităților neerlandeze (VNG)

18.00 **Finalul zilei**

Marti, 12 noiembrie

Sale: Centrul de conferințe New World Campus
Sparneplein 2 | 2515 VK | Den Haag

08.45 **Sosirea la Centrul de conferințe New World Campus**

Sparneplein 2, Conversation Conference Room

09.00 – 10.30 **Procesul instituțional al sindicatelor de colaborare cu guvernul în vederea îmbunătățirii cadrului MRU în administrația publică**

↳ **Marco Ouwehand**, FNV

10.30 – 12.30 **RVO XLab - Integrarea inovării în administrația publică**

Sesiune Ministerul economiei

12.30-13.30 **Prânz la Centrul de conferințe New World Campus**

13.30 – 14.45 **Funcția publică de nivel superior în Țările de Jos – Partea I**

Prezentare și discuții privind organizarea, politicile, instrumentele
(recrutare, managementul performanței, învățare și dezvoltare, rotația
locurilor de muncă)

↳ **Maurits van Lelyveldt** – Șef Divizia politici, Bureau Algemene Bestuursdienst (ABD), Serviciul public superior neerlandez

14.45 – 15.15 Pauză de cafea

15.15 – 16.30 Funcția publică de nivel superior în Țările de Jos – Partea a II-a

16.45 - 18.00 Strategia digitală neerlandeză și rolul acesteia în îmbunătățirea calității serviciilor publice

↳ **John Kootstra**, Departamentul politici pentru administrația digitală, Ministerul de Interne și Relații cu Regatul

18.00 Finalul zilei

17.30 Miercuri, 13 noiembrie

Zi de deplasare

Haga - Amsterdam - București

Anexa 3: Bibliografie

Van der Meer, Frits, M. (2018) „Public administration characteristics and performance in EU28: The Netherlands”, Comisia Europeană: „include administrația centrală, administrațiile provinciilor și regiunilor, municipalitățile, organismele inter-municipale, tribunalele, forțele de poliție și de apărare, spitalele academice și instituțiile de învățământ publice și confesionale.”

Ketelaar, A., N. Manning și E. Turkisch (2007), *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences, OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5*

Hondeghem, A., van Dorpe, K. (2012), *Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain, International Review of Administrative Sciences 79(1) 9-27*

Hondeghem, A., van Dorpe, K. (2012) Performance management systems for senior civil servants: how strong is the managerial public service bargain, *International Review of Administrative Sciences 79(1) 9-27*

Kuperus, H., Rode, A. (2016) Top Public Managers in Europe: Management and Employment in Central Public Administrations, Ministry of the Interior and Kingdom Relations

OECD Human Resources Management Country Profiles – Netherlands, 2012

Nakrošis, Vitalis (2018) *Public administration characteristics and performance in EU28: Lithuania*; parte din European Commission (2018) *The Public Administration in the EU28*

Biroul național de audit (2017), Raport de audit public privind resursele umane din administrația publică din Lituania

Liukinevičienė, L. (2017) Implementation of the civil service competency model in Lithuania. Lucrări de specialitate ale Universității din Pardubice. Seria D, Facultatea de Economie și Administrație. 40/2017

Legea privind managementul resurselor informaționale de stat, Legea privind securitatea cibernetică, Regulamentul privind sistemul de management al funcției publice, Regulamentul privind sistemul informatic de management al funcției publice, Legea privind funcționarii publici, Regulamentul (UE) 2016/679.

Ministerul de Interne și Relații cu Regatul (2018), Working for the public good: Strategic government human resources policy 2025, p.18

Referinte internet

<http://portalias.vtd.lt/>

<http://statistika.vtd.lt/index.html>

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c> (Annex 1 in the Civil Service Law)

https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/XVII%20Vyriausybes%20programa_EN20170112.pdf
(Programme of the Government of Lithuania)

<https://www.government.nl/documents/reports/2016/01/19/the-dutch-public-service> (The Dutch Public Service: Organization and functioning of the government in the Netherlands, the position of civil servants and the main developments)

<https://www.werkenvoornederland.nl/over-de-rijksoverheid/arbeidsvoorwaarden>

<https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/topmanagementgroep/wie-is-wie-binnen-de-topmanagementgroep>

<https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/>

<https://www.nsob.nl>

<https://magazines.algemenebestuursdienst.nl/visieoppubliekleiderschap/2016/01/index>

<https://www.ssc-ict.nl> (SSC-ICT website)

<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c>

<http://portalas.vtd.lt/lt/valstybes-tarnybos-istatymas-su-komentarais-368.html> (Civil Service Law)

<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4803d4c0036d11e9a5eaf2cd290f1944>

http://portalas.vtd.lt/upload/Dokumentai/ISTAIGOMS/Rekomendacijos/REKOMENDACIJOS%20DEL%20%20OVERTINIMO_2019-03-27.pdf

<https://www.government.nl/topics/public-administration/central-public-administration/central-public-administration-operational-management>



Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European