

**STRATEGIA DE FORMARE
CONTINUĂ A FUNCȚIONARILOR
PUBLICI**

CUPRINS

I.	FUNDAMENTAREA STRATEGIEI	4
	Premisele strategiei	4
	Principiile strategiei	6
	Principalii furnizori de formare continuă	7
1.4.	Tipologia programelor și cursurilor de formare continuă a personalului din administrația publică centrală și locală	8
1.5.	Analiza diagnostic a stadiului actual al formării continue a funcționarilor publici în România	10
1.6.	Analiza necesităților de formare continuă	11
II.	CONȚINUTUL STRATEGIEI DE FORMARE	13
	Obiective	13
	Priorități	13
	Grupul țintă și durata de previzionare a strategiei	14
	<i>Grupuri țintă prioritare</i>	16
	Cerințe pentru furnizorii de formare continuă	17
	Capacități de formare	17
	Resurse financiare	19
III.	SISTEMUL DE FORMARE	20
	Arhitectura sistemului de formare	20
	Managementul sistemului de formare	23
	Tehnici și standarde de formare	23
	Formarea formatorilor	25
	Deschiderea sistemului	26
	Programe echivalente	27
	Rețele de formare	29
IV.	IMPLEMENTAREA STRATEGIEI	30
4.1.	Principalii responsabili în implementarea strategiei	30

4.2.	Cerințe și reglementări interne în aplicarea strategiei	30
4.3.	<i>Impactul formării continue asupra carierei funcționarului public</i>	31
4.4.	Activități necesar a fi desfășurate de compartimentele de resurse umane din administrația publică	31
4.5.	Identificarea problemelor prioritare pentru strategie	31
4.6.	Monitorizarea implementării strategiei de formare continuă a funcționarilor publici	33
4.7.	Planul național de acțiune privind aplicarea strategiei de formare continuă a funcționarilor publici din România	34

V. ANEXE

Considerații generale

Crearea unui sistem modern și transparent de administrație publică constituie una din prioritățile Guvernului României. În acest scop, în ultimii ani au fost mobilizate resurse interne și externe necesare dezvoltării acestui sector, a fost creat un cadru legislativ și instituțional, adaptat cerințelor procesului de integrare a României în structurile Uniunii Europene.

Elaborarea strategiei de formare continuă a funcționarilor publici decurge din necesitatea eficientizării administrației publice, a funcționării acesteia într-un mod transparent și cu costuri cât mai scăzute. Toate aceste schimbări se vor realiza în bună măsură prin profesionalizarea personalului care-și desfășoară activitatea în acest domeniu.

În general, formarea reprezintă o dimensiune constantă și fundamentală a muncii și un instrument esențial de gestiune a resurselor umane.

În contextul reformei administrației publice românești, formarea continuă devine un pilon al acesteia, constituind un proces fundamental, determinant al accelerării și succesului reformei.

Acest fapt este susținut și de recentul Raport de țară, 2003, privind progresele înregistrate de România în pregătirea pentru integrarea în Uniunea Europeană, care evidențiază necesitatea creșterii capacității de formare continuă a funcționarilor publici.

Toate instituțiile care își propun o corectă aplicare a managementului schimbării și oferirea de servicii de calitate către cetățeni, trebuie să se bazeze pe un înalt grad de profesionalism și, în același timp, să asigure dreptul la formare continuă, cu luarea în considerare a cerințelor și aptitudinilor individuale.

Chiar dacă nu sunt implicate direct în elaborarea și implementarea strategiei de formare continuă a funcționarilor publici, instituțiile Uniunii Europene și alte organisme internaționale au, în acest proces, statutul unui actor important care, prin programele specifice de pregătire și construcție instituțională, oferă suportul pentru transferul de cunoștințe și know-how necesare fundamentării și asigurării standardelor europene de formare a funcționarilor publici.

Procesele de reorganizare a instituțiilor administrației publice, procesul de descentralizare și consolidare a autonomiei locale, aplicarea principiului subsidiarității și orizontul creat de noile misiuni ale administrației, se pot realiza numai printr-o implicare și responsabilizare crescută a funcționarilor publici și, nu în ultimul rând, printr-o continuă perfecționare a acestora.

I. FUNDAMENTAREA STRATEGIEI

1.1. Premisele strategiei

Atât strategia de accelerare a reformei în administrația publică, în mod special, cât și celelalte legi și reglementări în acest domeniu, precum și exigențele referitoare la integrarea României în Uniunea Europeană, pun, în prim plan, dezvoltarea resurselor umane și promovarea procesului de formare continuă a acestora.

În țările Uniunii Europene se remarcă 3 modele de organizare a formării continue a funcționarilor publici: **centralizată, descentralizată și semi-descentralizată**.

Pentru modelul centralizat, luarea deciziilor și stabilirea orientărilor strategice au loc la nivel central, după care se difuzează tuturor actorilor implicați în procesul de formare.

Spre deosebire de acesta, modelul descentralizat delegă competențe fiecărei autorități, iar cel de-al treilea model este o combinație între primele două.

Caracteristic modelului semi-descentralizat este modul de determinare a nevoilor de formare, orientările strategice stabilindu-se la nivel central, iar nevoile specifice de formare fiind identificate de către fiecare beneficiar în parte.

Din analiza modelelor de formare continuă utilizate în țările membre ale UE rezultă că majoritatea au adoptat modelele semi-descentralizate (7 țări) sau descentralizate (7 țări), modelul centralizat fiind identificat în puține țări (Luxemburg).

Având în vedere faptul că România se afla în plin proces de reformă a administrației publice, ca și pentru celelalte țări membre și candidate care traversează o asemenea perioadă, se impune a fi abordat un **model semi-descentralizat de organizare a formării continue**. În acest context, chiar dacă nivelului individual trebuie să i se acorde suficientă atenție, **definirea și prioritizarea nevoilor de formare trebuie să se realizeze la nivel central**. Poate exista, așadar, o conexiune între un mediu în schimbare și nevoia de control de la nivel central în perioada de reformă.

Conform practicilor europene, pe baza nevoilor de formare ale instituțiilor, **se va întocmi un plan de formare, prioritățile și orientările strategice constituind subiectul unei abordări descendente - organizaționale (top-down)**. De asemenea, vor fi luate în considerare **nevoile și așteptările individuale**, în cadrul unei **abordări ascendente - individuale (bottom-up)**.

Strategia de formare continuă a funcționarilor publici va reprezenta, astfel, un **ansamblu coerent și ordonat** al diferitelor tipuri de acțiuni de formare necesare administrației centrale și locale.

În același timp, va trebui asigurat caracterul de **flexibilitate** în implementarea metodologiilor, dată fiind nevoia de adaptare a acestora la condițiile care se înregistrează în fiecare caz în parte.

Pentru formularea unei strategii realiste, coerente și explicite, generatoare de efecte substanțiale, sunt necesare o cunoaștere și luare în considerare a unui set de elemente esențiale, constituite în următoarele **premise**:

A. Necesitatea creării unei administrații publice capabile să sprijine procesul de integrare europeană

În procesul de aderare a României la Uniunea Europeană, administrația publică reprezintă un factor determinant într-o serie de activități specifice: implementarea și monitorizarea implementării acquis-ului comunitar în diferite domenii, atragerea și gestionarea eficientă a fondurilor provenite de la Uniunea Europeană sau alți donatori internaționali, atât în perioada de

preaderare, cât și după. De asemenea, în momentul când România va deveni membră a Uniunii Europene, va apărea necesitatea existenței unui corp de funcționari publici specializați în gestionarea afacerilor europene.

B. Necesitatea creării unui corp de funcționari publici profesioniști

În prezent, administrația publică din România se confruntă, în afară de cerințele impuse de procesul de integrare, cu două categorii de constrângeri: pe de o parte insuficiența resurselor, iar, pe de altă parte, o creștere și o diversificare permanente a cerințelor cetățenilor și a mediului economic și social. Pentru a răspunde acestor cerințe, este necesară crearea și dezvoltarea unui corp profesionist de funcționari publici, stabil și neutru din punct de vedere politic, capabil să asigure funcționarea unei administrații publice eficiente, aflată într-o continuă transformare și adaptare. De asemenea, pentru asigurarea unui act de conducere performant, este necesar a fi creat un corp distinct al înalților funcționari publici ceea ce presupune o formare specifică.

C. Necesitatea introducerii și utilizării metodelor, tehnicilor și procedurilor caracteristice managementului public modern

Procesul de reformă a administrației publice impune introducerea și utilizarea conceptelor moderne, caracteristice managementului public, folosite în administrațiile țărilor membre ale Uniunii Europene. Această abordare va conduce la o mai eficientă gestionare a fondurilor publice și va crea premisele adaptării și adoptării standardelor Uniunii Europene.

D. Necesitatea introducerii noilor tehnologii ale informației și comunicării

O administrație publică modernă trebuie să fie caracterizată de o funcționare eficientă și eficace, de transparență, adaptabilitate și predictibilitate. Utilizarea noilor tehnologii ale informației și comunicării constituie mijloacele principale de punere în practică a acestor concepte, permițând reducerea costurilor de funcționare a administrației, raționalizarea procesului decizional și o creștere a implicării cetățeanului în actul administrativ. Toate acestea presupun, pe lângă asigurarea unei dotări tehnice corespunzătoare, existența unui personal capabil să utilizeze aceste tehnologii.

E. Necesitatea adaptării permanente a strategiei de formare

Procesul complex de elaborare și aplicare a strategiei nu trebuie să fie o acțiune izolată, de etapă, ci un demers continuu, generat de câteva elemente majore:

- evoluțiile socio-culturale, politice și organizaționale, noi atitudini, valori și comportamente, noi exigențe în raport cu participarea la actul decizional;
- accentuarea complexității și imprevizibilității mediului înconjurător și necesitatea creșterii adaptabilității la schimbare.

În acest context, strategia trebuie să aibă un caracter pregnant de adaptabilitate și flexibilitate.

F. Necesitatea consultării principalilor actori implicați în procesul de formare continuă a funcționarilor publici

Pentru o cât mai eficientă corelare între procesul de formare și necesitățile și interesele reale ale beneficiarilor, direcți sau indirecti, ai activității administrației publice, se impune consultarea acestora.

Actorii care influențează elaborarea și implementarea strategiei de formare continuă a funcționarilor publici sunt:

- a) **Ministerul Administrației și Internelor**, care supraveghează și coordonează activitatea desfășurată în domeniul formării continue a funcționarilor publici prin Agenția Națională a Funcționarilor Publici și Institutul Național de Administrație;
- b) **Mediul academic național** care, în ansamblul sistemului național de învățământ, asigură formarea inițială a viitorilor funcționari publici, cu precădere a înalților funcționari publici sau a funcționarilor publici de conducere. Totodată, mediul academic asigură expertiza necesară derulării programelor de formare la standarde corespunzătoare;
- c) **Instituțiile europene de formare în domeniul administrației publice** asigură, prin cooperare instituțională, elementele fundamentale ale construcției și implementării unei strategii de formare la standarde europene, compatibilă cu experiențele și practicile recunoscute în țările europene cu administrație democratică, eficientă și performantă;
- d) **Organizațiile neguvernamentale de formare** în domeniul administrației publice care au capacitate și expertiză necesare pentru extensia programelor de formare până la nivelele de bază ale sistemului administrației publice;
- e) **Funcționarii publici** care sunt principalii beneficiari ai formării;
- f) **Societatea civilă** care poate influența în mod indirect, prin așteptările sale în legătură cu serviciile oferite de administrație, procesul de formare al funcționarilor publici; conținutul formării trebuie să conducă la asigurarea capacității funcționarilor de a face față acestor cerințe.

Actorul principal al strategiei de formare continuă a funcționarilor publici este Institutul Național de Administrație care, cu sprijinul celorlalți actori menționați și împreună cu Centrele Regionale de Formare Continuă pentru Administrația Publică Locală, asigură elaborarea și implementarea, în conformitate cu exigențele reformei administrației publice, a programelor de formare ce fac obiectul strategiei amintite.

1.2. Principiile strategiei

În procesul de elaborare a strategiei de formare continuă au fost avute în vedere următoarele principii:

- **Adaptare și flexibilitate** - O strategie care să răspundă în permanență necesităților de formare ale indivizilor, instituțiilor și, în general, schimbărilor produse în cadrul procesului de reformă, trebuie să aibă caracter de adaptabilitate și flexibilitate. Aceasta trebuie să fie capabilă, în orice moment, să acopere necesitățile de formare impuse de o administrație publică modernă.
- **Transparența** - Utilizarea acestui principiu în elaborarea strategiei de formare continuă a funcționarilor publici, vizează:
 - cunoașterea implicațiilor care decurg din aceasta, de către beneficiarii direcți (funcționarii publici și conducătorii instituțiilor), atât pentru a-și putea exprima opinia, cât și pentru înțelegerea exactă a modalităților de punere în practică a acesteia;

- responsabilizarea celor care trebuie să pună în aplicare strategia (MAI prin ANFP și INA, celelalte ministere și instituții ale administrației publice centrale și locale la nivelul lor de competență);
 - evaluarea transparentă a costurilor și eficienței formării continue a funcționarilor publici de către instituțiile implicate în implementarea strategiei.
- **Actualizare periodică** - Conform acestui principiu, analiza necesităților de formare trebuie repetată. Ținând cont de practicile din țările membre ale Uniunii Europene și de precizările Comisiei Europene, pentru a reduce timpul scurs între identificarea necesităților de formare și acțiunile întreprinse în scopul acoperirii acestora, această analiză trebuie realizată de mai multe ori pe parcursul unui an.
 - **Consultarea beneficiarilor** - Pentru a conferi legitimitate, consistență și eficacitate unei strategii de formare, este necesară o implicare directă (abordare ascendentă) a beneficiarilor direcți ai formării în fundamentarea acesteia.
 - **Unicitate** - În cazul unui model semi-descentralizat de organizare a formării continue, așa cum se dorește a fi cel din România, definirea strategică și prioritizarea nevoilor de formare trebuie să se realizeze la nivel central pentru a se asigura coerență și unicitate.
 - **Accesibilitate** - Caracteristic sistemelor de formare democratice, acest principiu impune necesitatea ca, în raport cu nevoile specifice de formare, cu preocupările și propriile planuri de carieră, angajaților publici să li se asigure accesul la programele de formare cuprinse în strategie.
 - **Cuprindere și acoperire integrală a nevoilor de formare** - Reprezintă un obiectiv cu valoare de principiu având în vedere exigențele impuse de reforma administrației publice românești și de rolul determinant al formării pentru realizarea acestora.

1.3. Principalii furnizori de formare continuă

- **Institutul Național de Administrație (INA)**, creat ca un centru de excelență pentru acoperirea unor necesități de formare *continuă* pentru înalții funcționari publici și *de conducere*;
- **Centrele regionale de formare continuă pentru administrația publică locală (CRFCAPL)**, coordonate de Institutul Național de Administrație, arondate teritorial, care dezvoltă și organizează programe de perfecționare de scurtă durată;
- **Facultățile și centrele de formare continuă din învățământul superior** în cadrul cărora se realizează, în special, programe de formare continuă pe domenii specifice ale administrației publice. Prin conținutul lor, aceste programe specializate vor crea o sinergie cu activitățile de formare care se realizează în instituțiile direct responsabile pentru formarea în domeniul administrației publice (INA și centrele regionale);
- **Școlile și centrele de formare aparținând ministerelor și altor organe centrale**, care realizează cursuri pentru domenii specifice administrației publice;

- **Institutul European din România**, instituție publică creată prin lege, cu scopul de a susține procesul de aderare a României la Uniunea Europeană, care prin departamentul său de formare în afaceri europene, contribuie la formarea pentru integrare europeană a personalului din administrația publică centrală și locală.

La acestea se adaugă și **organizațiile neguvernamentale și instituțiile private** care au ca obiect de activitate furnizarea de programe de formare în domeniul administrației publice.

Pe lângă activitățile de formare susținute de instituțiile menționate mai sus, se desfășoară, în cadrul programelor finanțate de PHARE și alte instituții internaționale, sesiuni de formare destinate funcționarilor publici.

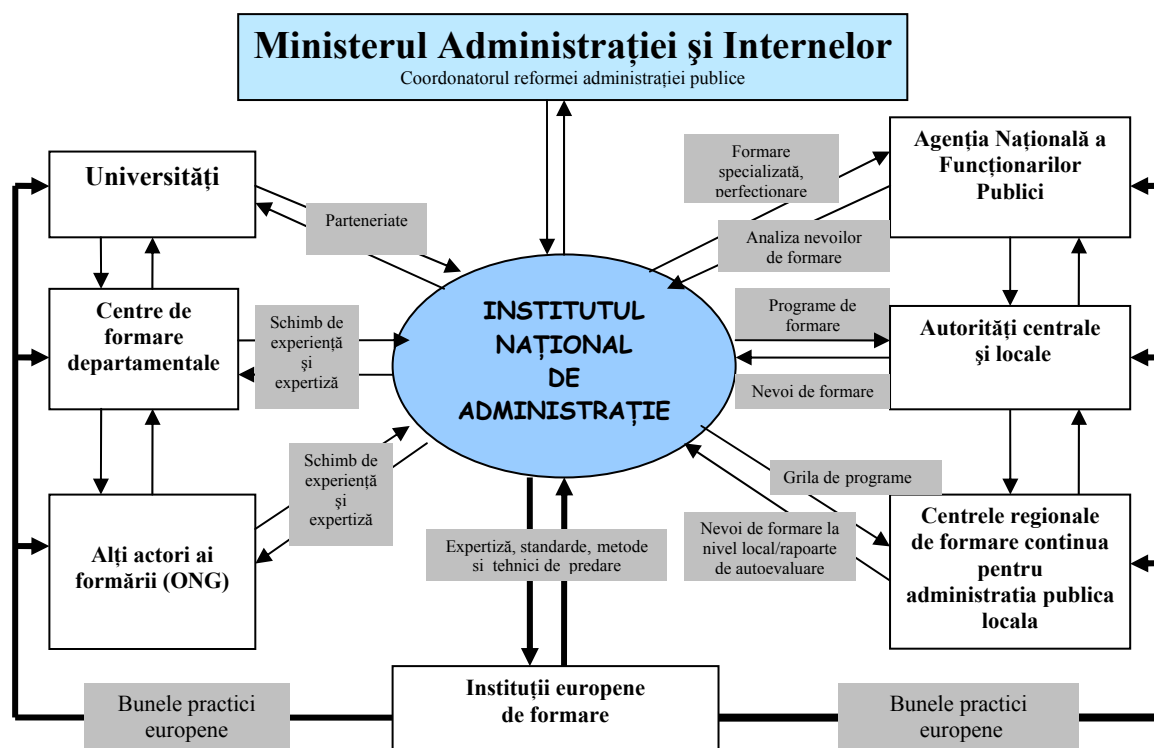


Diagrama relațională a INA

1.4. Tipologia programelor de formare continuă a personalului din administrația publică centrală și locală

Institutul Național de Administrație oferă următoarele categorii de programe:

- Programe de formare specializată în administrația publică, cu durata de 2 ani**, pentru absolvenții învățământului superior de lungă durată, cu diplomă de licență, în vârstă, de regulă, de până la 30 de ani, inclusiv;

Admiterea la acest program se face prin concurs național anual conform prevederilor din „Regulamentul privind organizarea și desfășurarea concursului național de admitere la programele de formare specializată în administrația publică”. Organizarea și desfășurarea concursului național de admitere la programele de formare specializată în administrația publică au la bază Hotărârea Guvernului nr. 710/2002 privind funcționarea Institutului Național de

Administrație și prevederile Legii nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în executarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției.

- b) **Programe de formare specializată în administrația publică, cu durata de un an**, pentru înalți funcționari publici și funcționari publici de conducere precum și alte categorii interesate. Admiterea la acest program se face, de asemenea, prin concurs național, la care pot participa absolvenții de învățământ superior de lungă durată cu diplomă de licență sau echivalentă;
- c) **Programe de specializare postuniversitară**, cu durata minimă de 180 de ore, pentru personalul din administrația publică centrală și locală, cu studii superioare de lungă durată, cu diplomă de licență sau echivalentă;
- d) **Programe de perfecționare de scurtă durată**, de până la 90 de zile, pentru: personalul cu studii superioare și medii din administrația publică centrală și locală, din cadrul unor asociații, fundații sau alte organizații neguvernamentale, precum și pentru alte persoane interesate;
- e) **Seminarii și conferințe** pe teme de interes major pentru administrația publică centrală și locală;
- f) **Programe de formare profesională și de perfecționare în domeniul integrării europene și euroatlantice.**

Centrele regionale de formare continuă pentru administrația publică locală organizează:

- a) **Programe de perfecționare**, de până la 90 de zile, pentru:
 - aleșii locali;
 - funcționarii publici și persoanele încadrate cu contract individual de muncă din aparatul propriu al consiliilor locale și județene și al prefecturilor;
 - personalul din serviciile publice comunitare și din alte servicii publice locale;
 - funcționarii publici și personalul contractual din cadrul serviciilor descentralizate;
 - personalul din cadrul unor asociații, fundații sau altor organizații neguvernamentale precum și pentru alte persoane interesate.
- b) **Programe de specializare postuniversitară**, cu durata minimă de 180 de ore, pentru personalul din administrația publică locală, cu studii superioare de lungă durată, cu diplomă de licență sau echivalentă;
- c) **Seminarii și conferințe** pe teme de interes major pentru administrația publică locală. Programele de specializare postuniversitară se pot organiza, de către centrele regionale, numai în parteneriat cu universități acreditate în acest sens.

Facultățile și centrele de formare continuă din învățământul superior, precum și din școlile și centrele aparținând diferitelor ministere și instituții centrale organizează, pentru funcționarii publici, programe de formare continuă având planuri de învățământ și durate elaborate în colaborare cu Institutul Național de Administrație sau, după caz, centrele regionale.

Institutul European din România organizează programe de perfecționare în domeniul integrării europene și respectarea acordurilor strategice pentru:

- funcționari publici din administrația centrală și locală la diferite nivele de decizie;
- reprezentanți aleși.

Temele prioritare care vor fi abordate în cadrul programelor de formare continuă a funcționarilor publici sunt prezentate în Anexa 1.

Aceste teme vor fi anual actualizate pe baza necesităților de instruire, stabilite prin procesul de evaluare a performanțelor profesionale individuale, precum și pe baza cerințelor autorităților și instituțiilor publice.

1.5. Analiza diagnostic a stadiului actual al formării continue a funcționarilor publici în România

În cadrul **Proiectului PHARE RO-0106.01 referitor la întărirea capacității instituționale a Ministerului Administrației și Internelor**, a fost realizată o analiză diagnostic privind stadiul actual al formării continue a funcționarilor publici. Au fost luate în considerare: cadrul legal al procesului de formare a funcționarilor publici, capacitățile de formare continuă, logistica, personalul, suportul didactic și modalitățile de promovare a activității centrelor de formare, numărul programelor de formare oferite și numărul persoanelor care au urmat aceste programe.

Cadrul legal al procesului de formare continuă în România

Oferta de formare continuă a funcționarilor publici în România trebuie să țină seama de prevederile cadrului legislativ și normativ în vigoare reprezentat, mai ales, de următoarele reglementări:

- Legea învățământului nr. 84/1995 cu modificările și completările ulterioare;
- O.G. nr. 15/1998 privind înființarea, organizarea și funcționarea Institutului European din România, cu modificările și completările ulterioare;
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare;
- O.G. nr. 81/2001 privind înființarea și organizarea Institutului Național de Administrație, modificată prin O.G. 74/2003;
- O.G. nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților;
- H.G. nr. 710/2002 privind funcționarea Institutului Național de Administrație;
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnității publice, a funcției publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției;
- Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală;
- Memorandumul intitulat: Măsurile privind întărirea capacității administrative și pregătirea resurselor umane în domeniul integrării europene.

Principalele probleme identificate în cadrul analizei diagnostic sunt:

- Lipsa unei strategii unitare de formare a funcționarilor publici și a personalului angajat din administrația publică centrală și locală;
- Lipsa, în administrația publică, a unei analize structurate a necesităților de formare și a unor criterii de stabilire a priorităților în acest domeniu;
- Lipsa unei rețele a furnizorilor de formare în domeniul administrației publice;
- Neadaptarea suficientă a conținutului programelor existente la cerințele și standardele practicate în țările Uniunii Europene;
- Inexistența unor planuri de învățământ adaptate pentru pregătirea, la diferite niveluri, a personalului din administrația publică;

- Finanțarea insuficientă a participării personalului din administrația publică la diferitele programe de formare;
- Insuficienta precizare a atribuțiilor Departamentelor de resurse umane din cadrul instituțiilor administrației publice privind formarea continuă a personalului propriu;
- Inexistența unei corelări între procesul de formare a funcționarilor publici și dezvoltarea carierei acestora;
- Existența unor importante diferențe organizaționale și operaționale între furnizorii de formare continuă.

În același context, Strategia de formare pentru administrația publică locală din România, elaborată în cadrul **proiectului Phare RO-00-06.18.02 „Formarea administrației publice locale în afaceri europene și managementul ciclului de proiect”** evidențiază o serie de implicații asupra strategiei amintite, dintre care menționăm:

- Lipsa unei politici de resurse umane;
- Lipsa datelor de analiză a nevoilor de formare;
- Lipsa unei structuri consolidate de furnizare a formării;
- Lipsa unor proceduri/ criterii de selecție;
- Lipsa unor proceduri de monitorizare, evaluare și control de calitate;
- Lipsa unor mecanisme de finanțare.

Propunerile privind îmbunătățirea situației existente la nivelul formării continue a funcționarilor publici, formulate în documentele menționate, au în vedere:

- Stabilirea clară a competențelor și responsabilităților principalilor actori implicați în procesul de formare;
- Îmbunătățirea legislației secundare referitoare la formarea continuă a funcționarilor publici;
- Crearea unei rețele la nivel național care să includă principalii furnizori de formare continuă;
- Valorificarea potențialului reprezentat de resursele universităților, facultăților, centrelor de formare în administrația publică;
- Colaborarea cu instituții de specialitate din țările Uniunii Europene și afilierea la rețelele europene de formare continuă;
- Crearea unor standarde privind procesul de formare, proiectare și elaborare a planurilor de învățământ;
- Dezvoltarea unui corp profesionist de formatori în cadrul centrelor de formare și creșterea implicării celor mai buni experți în domeniu, în procesul de formare;
- Creșterea rolului direcțiilor de resurse umane în formarea continuă prin stabilirea clară a atribuțiilor acestora referitoare la managementul resurselor umane;
- Crearea unui grup la nivel interministerial pentru a stabili metodologiile de verificare a standardelor activităților de formare.

1.6. Analiza necesităților de formare continuă

Determinarea necesităților de formare continuă a funcționarilor publici reprezintă atributul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici care:

- centralizează propunerile de formare continuă a funcționarilor publici, stabilite ca urmare a evaluării performanțelor individuale ale acestora;

- colaborează cu Institutul Național de Administrație, la stabilirea tematicii programelor de formare specializată în administrația publică și de perfecționare a funcționarilor publici;
- urmărește modul de aplicare a strategiilor și programelor referitoare la funcția publică și funcționarii publici;
- conlucrează cu Institutul Național de Administrație și centrele regionale pentru derularea programelor de formare și perfecționare a funcționarilor publici; sprijină aceste instituții cu formatori.

Necesitățile de formare continuă a funcționarilor publici se stabilesc, de regulă, anual putând fi actualizate și dimensionate în raport cu evoluțiile reformei administrației publice, precum și cu resursele financiare disponibile pentru susținerea procesului de formare.

Selecția participanților la programele de formare specializată și perfecționare se realizează de autoritățile și instituțiile publice centrale și locale în conformitate cu obiectivele generale ale dezvoltării funcției publice și specificul planurilor individuale de carieră.

II. CONȚINUTUL STRATEGIEI

2.1. Obiective

Obiectivele strategiei de formare a funcționarilor publici sunt:

A. Dezvoltarea capacității manageriale a resurselor umane din administrația publică.

Acest obiectiv reclamă sporirea eforturilor individuale și instituționale pentru utilizarea eficace a bunelor practici manageriale, specifice nivelului și complexității funcției publice, instituirea unei noi relații între administrație și cetățeni și reconsiderarea parteneriatului cu societatea civilă. Dezvoltarea unui nou management al serviciului public, bazat pe proiecte și obiective, cu asimilarea elementelor de management al proiectelor, va contribui la întărirea capacității administrației publice de a accesa și gestiona resurse financiare suplimentare.

B. Susținerea și dezvoltarea abilităților și competențelor funcționarilor publici de a utiliza noi instrumente, mecanisme și proceduri specifice unui management public modern.

Procesele de descentralizare și deconcentrare în administrația publică vor putea fi aplicate cu succes în măsura în care, prin activitățile de formare a funcționarilor publici, se vor îmbunătăți cunoștințele, atitudinile, deprinderile și aptitudinile, va fi definit un alt model comportamental al funcționarului public .

C. Promovarea unor standarde unitare privind formarea continuă în administrația publică.

Având în vedere diversitatea cerințelor de formare, numărul personalului care își desfășoară activitatea în administrația publică, se impune crearea și dezvoltarea unor rețele de furnizori de formare la nivel național și regional, care să funcționeze pe baza standardelor unitare de formare agreeate de toți membrii rețelei, în consens cu practicile europene. Promovarea managementului calității totale în administrația publică, a tehnicilor de benchmarking și evaluare, reprezintă căi eficace de creștere a performanțelor și de fundamentare a deciziei publice optime.

D. Acoperirea graduală și în funcție de priorități a nevoilor de formare ale funcționarilor publici.

Obiectivul menționat decurge din Raportul de țară, 2003, al Comisiei Europene care consacră *necesitatea* creșterii capacității sistemului de formare continuă a funcționarilor publici. *Totodată realitățile românești și insuficiența mijloacelor logistice determină acoperirea, în funcție de prioritățile procesului de aderare, a nevoilor de formare.*

2.2. Priorități

În vederea asigurării transpunerii în practică a obiectivelor strategiei de formare este necesară raportarea la următoarele priorități:

1. **Profesionalizarea funcției publice și creșterea investițiilor în formarea resurselor umane din administrația publică;**
2. **Crearea unui corp de manageri publici capabil să îmbunătățească performanțele administrației;**
3. **Crearea unor standarde privind procesul de formare, proiectare și elaborare a planurilor de învățământ;**

4. **Consolidarea instituțională a Institutului Național de Administrație și a centrelor regionale de formare continuă pentru administrația publică locală.**
5. **Crearea unei rețele la nivel național și a mai multor rețele regionale care să includă principalii furnizori de formare continuă.**

2.3. Grupul țintă și durata de previzionare a strategiei

Orizontul strategiei vizează perioada 2003 – 2007.

Grupul țintă este reprezentat de **totalitatea funcționarilor publici din autoritățile și instituțiile publice.**

Numărul total al funcționarilor publici din România este de 110.226.

Clasificarea funcționarilor publici din autoritățile și instituțiile publice este realizată după următoarele criterii:

a) în funcție de statutul lor:

- 1.782 funcționari publici debutanți, reprezentând 1,62% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală, din care:
 - 1.336 funcționari publici debutanți cu studii superioare de lungă durată, reprezentând 1,21% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală;
 - 44 funcționari publici debutanți cu studii superioare de scurtă durată, reprezentând 0,04% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală;
 - 402 funcționari publici debutanți cu studii medii, reprezentând 0,36% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală.
- 108.444 funcționari publici definitiv, reprezentând 98,38% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală.

b) în raport cu nivelul studiilor absolvite:

- 56.254 funcționari publici cu studii superioare de lungă durată, reprezentând 51,04% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală;
- 2.707 funcționari publici cu studii superioare de scurtă durată, reprezentând 2,46% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală;
- 51.265 funcționari publici cu studii medii, reprezentând 46,50% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală.

c) după natura competențelor:

- 19.895 funcționari publici de conducere, reprezentând 18,05% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală. Dintre aceștia, 13.000 sunt funcționari publici reîncadrați în funcție, în conformitate cu prevederile Legii 161/2003;
- 90.331 funcționari publici de execuție, reprezentând 81,95% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică

centrală și locală.

d) **după sex:**

- 45.687 funcționari publici - bărbați, reprezentând 41,45% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală;
- 64.539 funcționari publici - femei, reprezentând 58,55% din numărul total al funcționarilor publici din administrația publică centrală și locală.

e) **pe grupe de vârstă:**

pentru funcționari publici - bărbați

- 0 funcționari publici cu vârsta până la 19 ani inclusiv, reprezentând 0% din numărul total al funcționarilor publici;
- 5.735 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 20 - 29 ani inclusiv, reprezentând 5,20% din numărul total al funcționarilor publici;
- 13.899 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 30 - 39 ani inclusiv, reprezentând 12,61% din numărul total al funcționarilor publici;
- 13.976 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 40 - 49 ani inclusiv, reprezentând 12,68% din numărul total al funcționarilor publici.
- 10.966 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 50 - 59 ani inclusiv, reprezentând 9,95% din numărul total al funcționarilor publici.
- 1.111 funcționari publici cu vârsta peste 60 ani inclusiv, reprezentând 1,01% din numărul total al funcționarilor publici.

pentru funcționari publici – femei

- 48 funcționari publici cu vârsta până la 19 ani inclusiv, reprezentând 0,04% din numărul total al funcționarilor publici;
- 12.196 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 20 - 29 ani inclusiv, reprezentând 11,06% din numărul total al funcționarilor publici.
- 24.018 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 30 - 39 ani inclusiv, reprezentând 21,79% din numărul total al funcționarilor publici.
- 19.894 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 40 - 49 ani inclusiv, reprezentând 18,05% din numărul total al funcționarilor publici.
- 8.318 funcționari publici cu vârsta cuprinsă între 50 - 59 ani inclusiv, reprezentând 7,55% din numărul total al funcționarilor publici.
- 65 funcționari publici cu vârsta peste 60 ani inclusiv, reprezentând 0,06% din numărul total al funcționarilor publici.

Ponderea numărului de funcționari publici, având în vedere informațiile obținute de la Institutul Național de Statistică și rezultatele din Balanța forței de muncă, este:

- 1,17% din populația activă civilă (9.389.400 la data de 01.01.2002);
- 1,28% din populația ocupată civilă (8.562.500 la data de 01.01.2002);
- 2,39% din numărul de salariați (4.613.100 la data de 1.03.2002).

În conformitate cu prevederile din statutul funcționarilor publici, **fiecare funcționar public trebuie să parcurgă anual un program de pregătire de cel puțin 7 zile.**

Pentru cuprinderea celor peste **110.000 funcționari publici** în programe de pregătire, în perioada 2003-2007, rezultă anual un minimum necesar de **770.000 zile-om de instruire.**

Nevoile de formare continuă menționate sunt amplificate și de faptul că cei peste 13.000 de funcționari publici de conducere, reîncadrați în funcție, trebuie să urmeze, până în 2006, câte un program de formare specializată sau programe echivalente, cu durata de cel puțin un an.

Față de capacitățile existente ale Institutului Național de Administrație, ale centrelor regionale și ale Institutului European, este necesară o conjugare a preocupărilor și expertizei centrelor departamentale, a facultăților și centrelor de formare continuă din mediul universitar pentru cuprinderea întregului personal din administrația publică centrală și locală în programe de pregătire.

În mod corespunzător se va avea în vedere acoperirea financiară a acestor nevoi de pregătire. Pentru suplimentarea resurselor existente se va apela la susținere financiară externă.

2.4. Grupuri țintă prioritare

Prioritățile strategiei și urmărirea obiectivelor enunțate în contextul realităților românești, impun o prioritizare a grupurilor țintă, după cum urmează:

a) Grupuri țintă prioritare pe termen scurt (anul 2004):

- **funcționari publici debutanți** (1.782 persoane) pentru care vor fi concepute programe de formare de scurtă durată menite să asigure atât o educație administrativă de bază, cât și o acomodare la specificul funcției publice respective. Aceste programe vor fi concepute distinct pentru funcționarii publici cu studii medii și cei cu studii superioare;
- **funcționari publici cu atribuții în domeniul integrării europene, managementului proiectelor europene, privatizării, reformei agrare** (20-25 persoane/județ) pentru care vor fi proiectate programe de formare de lungă și scurtă durată în raport cu nivelul actual al cunoștințelor în domeniu și necesitățile procesului de aderarea a României la Uniunea Europeană;
- **funcționari publici de conducere și înalții funcționari publici reîncadrați în funcțiile publice în conformitate cu prevederile Legii nr. 161/2003** (12.000 persoane) Pentru aceștia vor fi organizate programe de formare specializată cu durata de cel puțin un an, programe ce vor îmbina cunoștințele de specialitate cu problematica modernă a guvernării, dezvoltării regionale și a sectorului public, precum și a afacerilor publice europene. Formarea acestora va continua și în 2005.
- **corpul de rezervă al tinerilor funcționari publici** (1.700 persoane) pentru care vor fi concepute acțiuni și programe de formare pentru acomodarea cu specificul administrației centrale și locale;
- **tinerii manageri** cuprinși în proiectul Phare „Young Professional Scheme” (100 persoane) prin organizarea anuală, la INA, a programului corespunzător celui de-al doilea an și selecționarea unui nou grup pentru continuarea proiectului.

b) Grupurile țintă prioritare pe termen mediu (2004 - 2006) sunt constituite din:

- **corpul prefectural** pentru care se vor proiecta programele de formare necesare profesionalizării funcției de prefect;
- **funcționarii publici interesați în problematica gestionării afacerilor europene și a managementului funcției publice europene** (grupuri organizate de comun acord cu ministerele în raport cu politicile europene);

➤ **secretarii generali de județ și prefecturi** (84 persoane), **secretarii generali din ministere și alte categorii de înalți funcționari publici** (100 persoane) desemnate de către ANFP în vederea profesionalizării corpului înalților funcționari publici.

Și în perioada 2005 – 2006 vor continua programele de formare pentru grupurile țintă pe termen scurt.

c) Pe **termen lung** (după 2006) vor fi concepute și implementate programe de lungă și scurtă durată pentru acoperirea nevoilor de formare, reconversiei profesionale și profesionalizării funcționarilor publici.

2.5. Cerințe pentru furnizorii de formare continuă

Pentru organizarea programelor de formare continuă a personalului din administrația publică centrală și locală, furnizorii de formare continuă **vor ține seama de următoarele:**

- programele de formare trebuie să aibă în vedere realizarea obiectivelor și priorităților stabilite prin strategia de formare;
- determinarea realistă a nevoilor de formare ale participanților;
- stabilirea modalităților de evaluare și finalizare a acestor programe și cursuri (proiecte, lucrări, referate, teste etc.) și de eliberare a documentelor de certificare a absolvirii cursurilor;
- respectarea unor standarde unitare privind formarea continuă;
- asigurarea sustenabilității procesului de formare prin transferarea cunoștințelor și deprinderilor la locul de muncă;
- includerea în conținutul programelor de formare continuă a unor priorități tematice sub forma unor module sau grupe de teme de importanță specială pentru pregătirea funcționarilor publici, cum ar fi: drept și legislație; management public; dezvoltare regională; managementul schimbării și performanței; managementul resurselor umane; elaborarea proiectelor și managementul acestora; problematica integrării europene, politicilor comunitare și gestiunea unor fonduri din surse naționale și internaționale; strategii, formularea politicilor și management strategic; management financiar-contabil și finanțe publice; servicii publice; comunicare și relații publice; psihosociologia conducerii; problematica socială și de mediu etc.

2.6. Capacități de formare

În ultimii ani, capacitatea de formare în domeniul administrației publice a cunoscut o creștere sensibilă, dacă ne referim la numărul programelor oferite sau al numărului de participanți.

Astfel, dacă în 2002, în cele 263 de programe organizate de INA și centrele regionale, au fost cuprinși 5.857 participanți, în acest an, până la 30 septembrie, au fost organizate 450 programe cuprinzând 11.173 participanți.

O viziune realistă arată că, până la sfârșitul anului, numărul participanților va depăși 15.000 și va crește, în mod semnificativ, numărul de zile-om de formare, deoarece, la majoritatea programelor, durata este de 5-7 zile.

La acestea se adaugă 100 de tineri manageri cuprinși în programul de formare specializată, cu durata de 2 ani, desfășurat în cadrul proiectului Phare RO 0106.03 „Crearea unui corp profesionist de manageri în administrația publică – Young Professionals”, precum și 950 de

funcționari publici de conducere și înalți funcționari publici, cuprinși în programul de formare specializată, cu durata de 1 an.

Imaginea prezentată este incompletă, deoarece nu însumează și programele de perfecționare oferite de Centrele de pregătire departamentale sau din universități sau alți furnizori de formare.

Institutul Național de Administrație va coordona activitatea centrelor regionale de formare continuă pentru administrația locală din București, Craiova, Călărași, Cluj - Napoca, Iași, Sibiu, Constanța și Timișoara.

În acest context Centrele Regionale de Formare Continuă pentru Administrația Publică Locală (CRFCAPL) vor pregăti funcționarii publici astfel:

- **Centrul Regional București** va deservi județele Argeș, Dâmboviță, Ilfov și Prahova și o parte din instituțiile din București.
- **Centrul Regional Cluj-Napoca** va deservi județele Cluj, Bihor, Sălaj, Bistrița-Năsăud, Maramureș, Satu-Mare.
- **Centrul Regional Iași** va deservi județele Bacău, Vaslui, Iași, Neamț, Suceava, Botoșani.
- **Centrul Regional Sibiu** va deservi județele Brașov, Covasna, Harghita, Mureș, Alba și Sibiu.
- **Centrul Regional Craiova** va deservi județele Dolj, Olt, Vâlcea, Gorj, Mehedinți.
- **Centrul Regional Călărași** va deservi județele Buzău, Ialomița, Călărași, Giurgiu, Teleorman.
- **Centrul Regional Constanța** va deservi județele Constanța, Tulcea, Brăila, Galați și Vrancea.
- **Centrul Regional Timișoara** va deservi județele Timiș, Arad, Hunedoara, Caraș-Severin.

Institutul European din România oferă formare continuă unui număr de 950 funcționari publici, iar restul instituțiilor abilitate aproximativ 5.000.

Prin urmare, totalul existent al capacităților de formare continuă însumează un număr de peste 22.000 de participanți pe an.

Îndeplinirea obiectivelor formulate prin prezenta strategie implică două aspecte fundamentale.

Pe de o parte **gestionarea corespunzătoare a capacităților existente**, în sensul creării unui mecanism eficient, prin care să fie cunoscute toate programele de formare specializată postuniversitare sau de perfecționare desfășurate de toți furnizorii de formare.

În acest context este necesară instituirea unui mecanism eficient de colaborare cu toți furnizorii de formare prin:

- *inclusiunea reprezentanților acestora în organismele de conducere sau de lucru ale INA și centrelor regionale;*
- *organizarea periodică, de regulă trimestrială, a unor reuniuni informale, cu caracter metodic și informativ, menite să conducă la corelarea tuturor rezultatelor și programelor promovate în consens cu obiectivele strategiei.*
- *constituirea de organisme operative, cu acțiune pe termen limitat, menite să soluționeze probleme prioritare ale formării funcționarilor publici.*

Semestrial, INA va elabora raportul privind formarea continuă a funcționarilor publici, raport ce va fi transmis în formă preliminară, spre consultare, tuturor actorilor implicați în procesul de formare continuă a funcționarilor publici.

Pe de altă parte este necesară **extinderea capacităților de formare**, astfel încât în 2007 să fie atinsă capacitatea necesară ce decurge din Statutul funcționarilor publici. *Modalitățile de extindere a capacității de formare sunt prevăzute în Cap. III 1c*). O proiecție realistă în orizontul de timp 2004-2007 va avea la bază o creștere graduală a capacităților de formare, după cum urmează:

Anul	2003 (existent)	2004	2005	2006
Număr participanți	22.000	37.500	68.300	110.226
Număr zile - om	99.000	262.500	478.100	771.582

2.7. Resurse financiare

O estimare a resurselor financiare necesare, poate fi obținută pornind de la structura actuală a corpului funcționarilor publici, corelată cu necesitățile de formare prevăzute în Statutul funcționarilor publici.

În această situație, considerând tariful de instruire minim de 20 Euro/zi, iar cheltuielile pentru servicii logistice 30 Euro/zi rezultă:

Anul	2004	2005	2006
Suma necesară (mii Euro)	13.125	23.905	38.579

Sumele necesare pot fi acoperite atât prin surse provenite de la buget, venituri proprii, credite externe, cât și prin programe de finanțare externă.

Acordarea unei priorități programelor de formare și perfecționare, atât de către autoritățile centrale, cât și cele locale, constituie o condiție esențială pentru susținerea logistică a procesului de formare a funcționarilor publici.

O politică financiară care să răspundă acestui deziderat trebuie să aibă în vedere următoarele:

- a) *alocarea în bugetele autorităților centrale și locale a sumelor corespunzătoare, prevăzute procentual de legislația în vigoare;*
- b) *utilizarea exclusivă a fondurilor bugetare prevăzute în buget la capitolul „Învățământ – Alte instituții și acțiuni de învățământ” pentru formarea și perfecționarea funcționarilor publici;*
- c) *suplimentarea fondurilor destinate perfecționării funcționarilor publici și din alte capitole bugetare, referitoare la cheltuieli de personal;*
- d) *atragera de credite externe nerambursabile, destinate perfecționării funcționarilor publici;*
- e) *promovarea unor proiecte Phare care să aibă ca obiectiv susținerea logistică și consolidarea sistemului de formare pentru funcționarii publici.*

Menționăm faptul că Ministerul Administrației și Internelor a inclus în prioritățile stabilite pentru 2004 și perioada 2005-2007, programul privind „pregătirea și perfecționarea funcționarilor publici” pentru care se prevede o dinamică a alocării fondurilor bugetare în creștere cu 12% în 2007 față de 2003.

Supunem atenției Guvernului României necesitatea *creării unui grup interministerial, coordonat de MAI, care să monitorizeze alocarea și modul de utilizare a resurselor destinate formării continue a funcționarilor publici.*

III. SISTEMUL DE FORMARE

Sistemul de formare reprezintă însumarea și structurarea activității de formare inițială și continuă, menită să susțină conceptual, metodologic și didactic realizarea obiectivelor și priorităților strategiei.

3.1. Arhitectura sistemului de formare oferă o imagine de sinteză a mecanismelor și metodelor utilizate în procesul de formare continuă și evidențiază coerența și eficacitatea acestora în contextul general al implementării strategiei.

Prin urmare, sistemul de formare este construit pe baza acestor obiective și priorități, fiind orientat, în mod esențial, către transferul de cunoștințe și/sau know-how și/sau experiențe.

Transferul de cunoștințe constă în mobilizarea cunoștințelor generale sau specializate care trebuie să fie dobândite a priori.

Know-how-ul este legat de cunoașterea detaliată a mijloacelor și metodelor, a căror utilizare este necesară pentru desfășurarea activității curente.

Experiențele vizează transferul de posibilități de a acționa și reacționa și fac, implicit, apel la participarea activă în cadrul programului de formare.

Expresia concretă a sistemului de formare apare, cu necesitate, extrem de diversă și specializată și are în vedere următoarele:

- a) Stabilirea unor **nivele obligatorii de formare** a căror parcurgere succesivă se poate materializa prin recunoașterea aptitudinilor și competențelor necesare accesului și promovării în cariera de funcționar public.

Studiile și practicile unor prestigioase instituții europene de formare pentru administrația publică au în vedere:

Nivel 1: **formarea prealabilă recrutării** realizată, în general, într-un cadru organizat, bazat pe dezvoltarea de cunoștințe corespunzând, de regulă, studiilor liceale sau universitare de specialitate. Acest nivel al formării corespunde nevoilor de formare ale potențialilor funcționari publici.

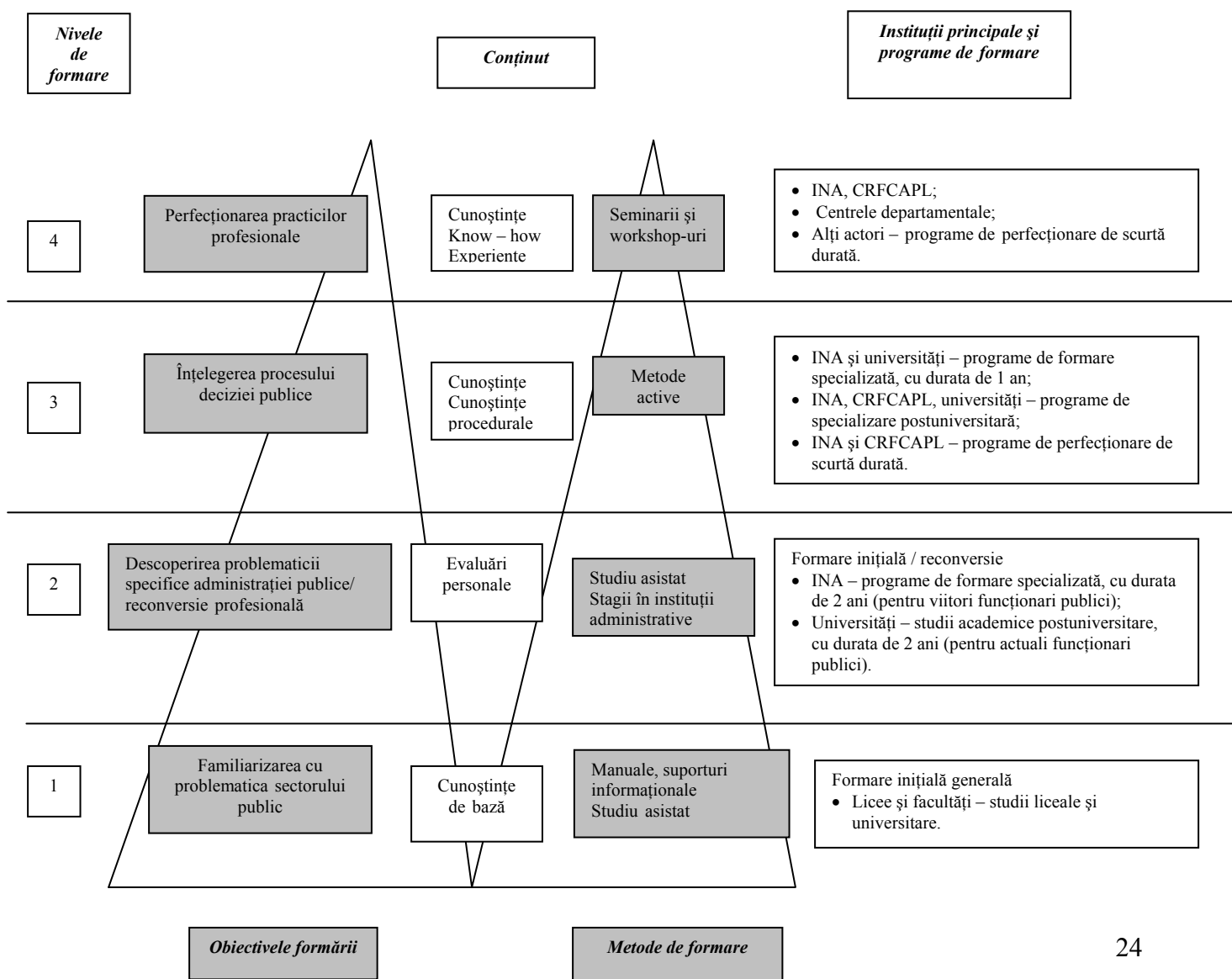
Nivel 2: **formarea inițială generală** corespunde realizării **educației administrative de bază** care-i conferă funcționarului public posibilitatea stăpânirii cunoștințelor de bază ale unui vocabular, precum și a structurii instituțiilor și autorităților publice și o serie de concepte legate de procesul de reformă a administrației publice. Grupul țintă îl constituie atât potențialii funcționari publici, cât și funcționarii publici debutanți fără o formare inițială de specialitate.

Primele două nivele se pot suprapune și se pot adresa și actualilor și viitorilor funcționari publici, a căror formare inițială este diferită de cea în științe juridice sau administrație publică.

În acest caz, formarea inițială în domeniile menționate, devine necesară și trebuie să asigure **reconversia profesională** obligatorie pentru funcționarii publici de conducere sau înalți funcționari publici. Acest deziderat va fi realizat de INA prin programe de formare specializată, cu durata de 2 ani, concepute ca programe de formare postuniversitară cu caracter profesional, dedicate viitorilor funcționari publici, și de către universități acreditate, prin studii academice postuniversitare în domeniul administrației publice, cu durata de 2 ani, dedicate, în principal, actualilor funcționari publici de conducere și înalților funcționari publici fără pregătire inițială de specialitate.

Nivel 3: formarea de adaptare la post, după recrutare, care presupune parcurgerea și însușirea fișei postului și fundamentarea atribuțiilor ce decurg din aceasta, pe legislație, metode și practici de specialitate precum și înțelegerea proceselor decizionale și organizaționale specifice funcției publice. Parcurgerea acestui nivel de formare vizează, în primul rând, funcționarii publici debutanți, indiferent de pregătirea lor inițială.

Nivel 4: formarea continuă are în vedere perfecționarea practicilor profesionale, actualizarea periodică a cunoștințelor și fundamentelor legislative și metodologice. Formarea continuă se adresează tuturor funcționarilor publici și se realizează în conformitate cu planul de carieră al acestora și exigențelor funcției publice.



- b) Formarea continuă se desfășoară în **cicluri de formare** cu o durată de 3 – 5 ani, conținutul fiecărui ciclu înscriindu-se în **traseul de formare specifică**, stabilit pentru fiecare tip de funcție publică.

La rândul său, ciclul de formare se compune din 3-5 **cadre de program** elaborate și stabilite de comun acord de către furnizorii de formare și beneficiarii acesteia.

Un asemenea cadru corespunde unui program de perfecționare, de scurtă durată, pe același nivel al funcției publice și are în vedere, în succesiune anuală, tematicile următoare:

Tematică	Frecvența			
	Cadrul I	Cadrul II	Cadrul III	Cadrul IV - V
Actualizarea cunoștințelor de specialitate	30-35%	25-30%	20-25%	15-20%
Formarea de aptitudini manageriale	10-15%	20-25%	30-35%	40-45%
Probleme generale ale sectorului public	20-25%	15-20%	15-20%	10-15%
Integrare europeană	15-20%	20-25%	20-25%	20-25%
Altele	15%	10%	5%	5%

Ciclurile de formare au o înlănțuire logică, în conformitate cu planul de carieră al fiecărui funcționar public, formând astfel traseul de formare specific funcției publice.

- c) Structura sistemului de formare o constituie INA și cele 8 centre regionale de formare continuă pentru administrația publică locală. Una din direcțiile importante de evoluție a acestora o constituie creșterea densității rețelei furnizorilor de formare care se va realiza prin:

- **crearea unei rețele naționale și a 8 rețele regionale** de formare continuă în care vor fi antrenați, direct sau în parteneriat, ceilalți actori și furnizori de formare acreditați. Accesul în aceste rețele va fi coordonat de INA și, după caz, de centrele de formare continuă pentru administrația publică locală, pe baza metodologiei elaborate de Consiliul științific al INA.

Metodologia va avea în vedere următoarele criterii:

- expertiza și experiența demonstrate în organizarea de programe de formare și perfecționare;
- existența unui corp propriu de formatori specializați;
- promovarea programelor incluse în portofoliul INA, corespunzătoare nevoilor de formare, stabilite de autoritățile și instituțiile publice;

- capacitate și condiții logistice, în conformitate cu standardele și metodologia formării utilizate de INA sau centrele regionale;
- acreditarea corespunzătoare, în științe juridice sau administrative sau alte specializări corespunzătoare funcției publice.
- **extinderea rețelei actuale proprii de pregătire** prin crearea în fiecare județ, a câte unei **unități de formare continuă**, gestionate de centrul regional căruia îi este arondat județul respectiv, împreună cu autoritățile publice județene. Prin crearea acestor unități de formare continuă, accesul la programe va fi mult ușurat, costurile vor scădea și va crește implicarea și responsabilitatea autorităților locale ale administrației publice;
- **promovarea unor mecanisme alternative** de formare prin coordonarea metodologică și pedagogică cu universitățile partenere ale INA în vederea generalizării bunelor practici și utilizării expertizei reciproce de formare continuă;
- **utilizarea noilor tehnologii informaționale și de comunicație și crearea**, la nivelul INA, a unui **centru de cunoștințe în domeniul administrației publice**, care să includă cele mai bune practici și difuzarea acestora în cadrul rețelei naționale și a rețelelor regionale.

3.2. Managementul sistemului de formare va fi realizat de INA în colaborare cu ANFP și va fi realizat prin:

- **planuri anuale de formare continuă** stabilite de comun acord între INA și autoritățile publice centrale, respectiv județene, și care au ca obiectiv formarea specializată și perfecționarea înalților funcționari publici și a funcționarilor publici de conducere ce intră în competența INA;
- **planuri anuale de perfecționare** stabilite, de comun acord, între centrele regionale de formare continuă pentru administrația publică locală și autoritățile publice județene și care au ca obiectiv perfecționarea, prin programe de scurtă durată, a funcționarilor publici de execuție sau conducere ce intră în competența acestora;
- **monitorizarea**, împreună cu Departamentele de resurse umane ale ministerelor, a programelor de perfecționare de scurtă durată, organizate de centrele de formare departamentale din structura acestora;
- crearea, în cadrul INA, a unei **unități de evaluare** a tuturor programelor promovate în cadrul sistemului de formare continuă a funcționarilor publici;
- promovarea unui dialog permanent cu autoritățile centrale, ANFP, prefecți și președinți ai Consiliilor județene în vederea evaluării programelor și identificării noilor nevoi de pregătire. Oferta INA și a centrelor regionale va fi făcută publică anual și supusă dezbaterii unor forumuri regionale și naționale.

3.3. Tehnici și standarde de formare

Practica europeană în domeniul formării pentru administrația publică oferă o mare diversitate de tehnici de formare. Noua calitate a pregătirii pe care dorește să o imprime prezenta strategie, impune preluarea și utilizarea acestor tehnici și în programele de formare continuă ale INA și centrelor regionale.

- a) În acest context este necesară elaborarea, de către INA cu consultarea centrelor regionale a unei **metodologii cadru** de desfășurare a programelor, în care, ponderea diverselor tehnici de formare să urmărească structura utilizată în instituții de prestigiu din Uniunea Europeană.

Tehnică	Frecvența
Seminar/conferință	35-40%
Studii de caz, discuții	25-35%
Vizite de studiu	10-20%
Simulare, joc de roluri	20-25%

- b) Standardele ce vor fi utilizate vor urmări:
- evaluarea activităților de formare continuă, nivelul de însușire a cunoștințelor, participarea și interesul față de pregătire;

Criterii generale	Criterii specifice	Pondere în evaluarea finală
Participare activă și interesul față de pregătire.	<ul style="list-style-type: none"> • prezența la activitățile de formare; • consistența și frecvența intervențiilor. 	30-35%
Munca în echipă și poziția în cadrul acesteia.	<ul style="list-style-type: none"> • relațiile cu ceilalți participanți; • asumarea rolului de leader. 	20-25%
Nivelul de însușire a noilor cunoștințe și abilități.	<ul style="list-style-type: none"> • rezultate obținute la testări; • demonstrarea abilităților formate. 	40-50%

- evaluarea, de către participanți, a activităților formatorilor, a metodologiei de formare și a modalităților de comunicare;

Criterii generale	Criterii specifice	Pondere în evaluarea finală
Metode de formare adecvate	<ul style="list-style-type: none"> • gradul de utilizare a noilor tehnologii; • diversitatea metodologică. 	30-35%

Claritatea expunerii	<ul style="list-style-type: none"> • abordarea tematicii anunțate; • încadrarea în timp. 	30-35%
Atingerea obiectivelor formative	<ul style="list-style-type: none"> • înțelegerea conținutului formării; • clarificarea noilor concepte și abordări. 	30-35%
Comportament	<ul style="list-style-type: none"> • tipul relațiilor publice și de colaborare 	10-20%

➤ evaluarea performanțelor INA și centrelor regionale, precum și a celorlalți furnizori de formare;

Are în vedere atingerea nivelurilor de formare stabilite, acoperirea tematicii și capacității necesare solicitate de autoritățile publice, precum și obținerea standardelor de calitate a procesului de formare.

➤ evaluarea satisfacției beneficiarilor formării, raportată la misiunea autorităților publice din care acestea fac parte și la planurile individuale de carieră.

Analiza formării va fi privită, astfel, dintr-o triplă perspectivă, ceea ce presupune nu numai abordări formale, declarative, ci și măsura în care formarea continuă contribuie la creșterea performanței manageriale și la deschiderea administrației spre problemele reale ale cetățeanului.

c) Concomitent se va avea în vedere **asigurarea suportului unitar al formării** prin instituirea unui sistem de standarde de calitate ale materialelor didactice precum și prin producerea și difuzarea, sub expertiza INA, a materialelor și suporturilor programelor de formare, inclusiv a celor de la nivel regional.

Totodată, în raport cu tipul programelor de formare continuă, se va avea în vedere, ca indiferent de furnizorul de formare, conținutul acestora să respecte un **curriculum minimal** care să reprezinte 70-75% din totalul activităților de formare cuprinse în program.

Pentru stabilirea acestui curriculum minimal, INA, împreună cu ANFP și reprezentanți ai mediului academic și ai autorității publice centrale și locale, vor avea în vedere experiența europeană în domeniu, precum și categoria și nivelul cunoștințelor și aptitudinilor manageriale și de specialitate pe care le reclamă funcția publică, în perspectiva realizării obiectivelor de reformă a administrației publice românești.

3.4. Formarea formatorilor

Eliminarea aspectelor aleatoare în selecționarea și utilizarea formatorilor reprezintă un aspect fundamental al sistemului de formare.

Etapele și metodele folosite pentru constituirea unui corp performant al formatorilor se concretizează în:

- lărgirea bazei de selecție și formare a formatorilor utilizați în programele promovate de INA și/sau centrele regionale;
- elaborarea criteriilor de selecție și întărirea sistemului propriu de testare și evaluare a formatorilor, astfel încât să se asigure acoperirea integrală a nevoilor de formare;
- stabilirea unui raport optim între conținutul teoretic și practic al formării, insistându-se pe aspectele practice cele mai relevante și promovarea bunelor practici în activitatea funcționarilor publici;
- *conceperea și promovarea unui sistem stimulativ privind plata activității formatorilor.*

Atât la nivelul INA cât și al centrelor regionale se va constitui câte un **corp al formatorilor**, constituit pe criterii profesionale, care să îmbine expertiza individuală, teoretică și metodologică cu experiența specifică profesioniștilor în administrația publică.

Prin urmare, în corpul funcționarilor publici pot intra specialiști și practicieni din administrația centrală și locală, cadre didactice și experți din învățământul superior sau din cadrul unor centre de formare continuă din țară și străinătate, precum și formatori pregătiți în cadrul unor proiecte internaționale sau de către INA sau centrele regionale sau departamentale.

Corpul va fi **ierarhizat pe grade de expertiză**, similar practicilor utilizate de unele instituții ale Uniunii Europene și va fi structurat pe domenii ale formării, care să acopere necesarul imediat și de perspectivă, privind furnizarea de programe de formare continuă și perfecționare.

3.5. Deschiderea sistemului

Sistemul de formare reprezintă un sistem deschis, orientat spre performanță și atingerea standardelor europene de formare în administrația publică. Aceste caracteristici se vor materializa prin:

- includerea INA și a centrelor regionale în **rețele europene și internaționale** de furnizori de formare;
În prezent, INA este membru al Institutului European de Administrație Publică (EIPA), al Rețelei Școlilor și Institutelor de Administrație Publică din Europa Centrală și de Est (NISPAcee).
Diversitatea metodelor de formare, promovarea acestora prin noile tehnologii de informare și comunicare, oferă, pentru INA și centrele regionale, oportunitatea intrării în noi rețele, prin care bunele practici europene în domeniul formării să fie cunoscute și utilizate de furnizorii de formare din România.
- inițierea și participarea la **reuniuni naționale și internaționale** dedicate formării pentru administrația publică și crearea resurselor umane necesare acestora;
Începând cu 2004, INA împreună cu centrele regionale vor avea propriul program de manifestări menit să contribuie la diseminarea bunelor practici și compatibilizarea preocupărilor în domeniul cercetării de specialitate.
- extinderea activității INA spre activități de **cercetare și consultanță** privind managementul calității totale, benchmarking și management strategic în sectorul public;
- **intensificarea cooperării internaționale și extinderea expertizei INA** spre instituții similare din Europa de Est.

3.6. Programe echivalente

Capacitatea anuală de formare inițială și continuă pentru funcționarii publici nu poate fi atinsă decât prin implicarea în sistemul de formare și a altor actori, menționați deja în capitolele anterioare.

Programele oferite de aceștia trebuie să răspundă obiectivelor de formare și să asigure compatibilizarea pregătirii de specialitate a funcționarului public cu planul de carieră al acestuia și exigențele Statutului funcționarilor publici.

În consecință, putem vorbi de **programe echivalente de formare** oferite de furnizori de formare diferiți sau de același furnizor, în condițiile în care:

- durata programelor este aceeași;

În raport cu tipul programului oferit, aceeași durată presupune același număr de ore dedicate activităților didactice și aplicative, înțelegând prin aceasta același număr de ore de predare, aplicații sau alte activități directe, precum și studiul individual asistat.

- conținutul acestora este similar și răspunde nevoilor de formare pentru o anumită funcție publică, asigurând un raport optim între activitățile teoretice și cele practice; Această condiție impune existența, în conținutul integral al programului, a unor module care să asigure parcurgerea unui curriculum minimal, finalizat prin obținerea aceluiași nivel de cunoștințe teoretice și formative.

În economia generală a unor programe echivalente, curriculum-ul minimal trebuie să acopere 70-75% din conținutul acestora.

Celelalte activități cuprinse în program vor fi conexe specializării, putând fi opționale asigurând, astfel, o viziune mai largă asupra problematicii administrației publice.

- metodele de formare și evaluare sunt compatibile și asigură desfășurarea corespunzătoare a programului la același nivel de exigență;

Programele de formare care se adresează funcționarilor publici au un specific aparte, necesitând utilizarea noilor tehnologii de informare și comunicare, precum și sisteme de evaluare complexe, capabile să evidențieze aspectele formative și deprinderile manageriale rezultate, ca urmare a parcurgerii programului.

- formatorii au o expertiză recunoscută pentru domeniul abordat;

Expertiza recunoscută are la bază evoluția profesională și realizările în cariera personală a formatorilor în funcție de mediul din care aceștia provin: universitar, administrație centrală și locală, instituții specializate în programe de training, etc.

Pe măsura constituirii corpului de formatori la nivelul INA sau al centrelor regionale, de regulă, expertiza va fi recunoscută prin apartenență la acest corp.

- furnizorul de formare este autorizat provizoriu sau acreditat, conform legislației române și deține condițiile logistice necesare desfășurării programului.

Autorizarea provizorie și acreditarea sunt concepte utilizate în învățământul superior din România și vor fi luate în considerare, în special, la programele de lungă durată. Mai pot fi considerate și autorizările și acreditările obținute prin cooperare internațională sau de comisii special constituite de către INA și ANFP.

Pentru funcționarii publici de execuție constituie programe echivalente, în condițiile de durată și expertiză menționate, și programele de pregătire profesională în specialitatea funcției pe care o dețin.

De asemenea, în aceleași condiții menționate, programe echivalente pot fi considerate și cele realizate în cadrul unor proiecte internaționale dedicate construcției instituționale a unor structuri ale administrației publice etc.

Programe	Grupul țintă	Furnizori	Programe echivalente	Atestarea pregătirii
Programul de formare specializată în administrația publică, cu durata de 2 ani.	<ul style="list-style-type: none"> • Tineri licențiați de învățământ superior, în vârstă de până la 30 de ani; • Funcționari publici licențiați în alte specializări (reconversie). 	<ul style="list-style-type: none"> • INA; • Universități; • Instituții europene de formare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Studii academice postuniversitare, cu durata de 2 ani; • Studii postuniversitare de lungă durată la instituții europene de formare în administrația publică. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomă INA; • Diplomă de studii academice postuniversitare acordate de MECT; • Diplome ale instituțiilor europene de formare în administrația publică.
Programul de formare specializată în administrația publică, cu durata de 1 an.	<ul style="list-style-type: none"> • Actuali și viitori funcționari publici de conducere. 	<ul style="list-style-type: none"> • INA; • Universități; • Instituții europene de formare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programele de master în administrația publică, organizate de facultățile de profil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomă INA – master; • Diplomă de master acordată de MECT.
Programe de specializare postuniversitară, cu durata de minim 180 de ore.	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționari publici pentru conducere operativă (șef birou, șef serviciu). 	<ul style="list-style-type: none"> • INA; • Centrele regionale în cooperare cu facultăți de profil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programe de specializare postuniversitară organizate de facultățile de profil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomă INA; • Diplomă de specializare postuniversitară acordată de MECT.
Programe de perfecționare în administrația publică, cu durata între 3 zile și 3 luni.	<ul style="list-style-type: none"> • Toți funcționarii publici și contractuali din administrația publică centrală și locală, indiferent de poziția pe care o ocupă (execuție sau conducere). 	<ul style="list-style-type: none"> • INA pentru înalți funcționari publici și funcționari publici pentru conducerea medie; • CRFCAPL-urile pentru funcționarii publici de 	<ul style="list-style-type: none"> • Programe postuniversitare organizate de facultăți de profil; • Programe de perfecționare în domenii specifice ale administrației publice, organizate de școlile și centrele de formare ale ministerelor și 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificate INA; • Certificate postuniversitare acordate de MECT; • Certificate de perfecționare acordate de școlile ministerelor.

		conducere din conducerea operativă.	instituțiilor centrale.	
Seminarii și conferințe, cu durata între 1 zi și 3 zile.	<ul style="list-style-type: none"> Toți funcționarii publici sau contractuali. 	<ul style="list-style-type: none"> INA; CRFCAPL - uri; ONG - uri. 	<ul style="list-style-type: none"> Seminarii și conferințe pe teme aparținând administrației publice. 	<ul style="list-style-type: none"> Adeverințe de participare.

3.7. Rețele de formare

Oferta de programe echivalente va putea fi realizată numai după intrarea furnizorului de formare în rețelele naționale sau regionale de formare în domeniul administrației publice.

Accesul în una sau mai multe rețele se poate face prin evaluarea ofertei de programe de formare și încheierea unui acord instituțional între INA și furnizorii de formare, respectiv între centrele regionale și aceștia.

Pentru evaluarea ofertei de programe, INA, respectiv centrele regionale vor forma comisii de evaluare constituite din reprezentanți ai MAI, MECT, MIE, MMSS, MFP, ANFP, INA, precum și specialiști din domeniul administrației publice.

După analiza ofertei de programe și evaluarea acesteia, INA împreună cu ANFP vor difuza periodic, de regulă trimestrial, portofoliul programelor echivalente, care răspund nevoilor de formare, în conformitate cu Statutul funcționarilor publici.

IV. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

4.1. Principalii responsabili în implementarea strategiei

Ministerul Administrației și Internelor asigură coordonarea procesului de implementare a strategiei de formare a funcționarilor publici, urmărind integrarea acesteia în procesul general de reformă a administrației publice românești.

Institutul Național de Administrație va operaționaliza implementarea strategiei de formare a funcționarilor publici, va realiza rapoartele periodice de analiză a stadiului formării continue și va promova metodele și procedurile de actualizare a acesteia și de desfășurare a formării la standardele corespunzătoare.

Totodată, INA va proiecta portofoliul anual de programe și va defini, anual, un **plan național de formare a funcționarilor publici** care va integra planurile de formare ale autorităților publice centrale și locale.

Fiind responsabilă cu managementul funcției publice, **Agencia Națională a Funcționarilor Publici** va elabora legislația secundară, necesară pentru crearea unei cadru legal corespunzător politicii de formare a funcționarilor publici, va participa la evaluarea programelor de formare și va actualiza periodic nevoile de formare.

Ca principal furnizor de formare continuă, **Institutul Național de Administrație** va asigura, în primul rând, formarea înalților funcționari publici din administrația publică centrală și locală pentru a asigura o pregătire unitară a acestora. În același timp, Institutul Național de Administrație va asigura coordonarea centrelor regionale de formare continuă responsabile de formarea funcționarilor publici de la celelalte niveluri.

În elaborarea planurilor de învățământ, destinate formării la toate nivelurile, Institutul Național de Administrație trebuie să colaboreze strâns cu ceilalți actori implicați în procesul de formare (centrele regionale de formare; ministerele, prin școlile lor de formare, și mediul academic).

Ca instituții beneficiare ale formării funcționarilor publici, **ministerele** vor fi responsabile de elaborarea planurilor de formare proprii, care să țină cont de necesitățile individuale ale angajaților și de specificitățile domeniilor lor de activitate, având în vedere prioritățile stabilite la nivel național prin strategia de formare continuă.

La nivel local, formarea funcționarilor publici va fi realizată, în principal, de către **centrele regionale de formare continuă** și rețelele regionale, pe baza unor planuri de formare elaborate de instituțiile administrației publice locale, în strânsă concordanță cu strategia națională de formare.

4.2. Cerințe și reglementări interne în aplicarea strategiei

În susținerea aplicării în bune condiții a strategiei de formare sunt necesare unele îmbunătățiri ale reglementărilor interne în domeniu:

- Asigurarea resurselor financiare necesare proceselor de formare continuă. În acest sens este necesară prevederea în bugetul fiecărei instituții a unor sume destinate necesarului de formare anual, conform prevederilor din Statutul funcționarilor publici;
- Clarificarea drepturilor participanților la programele de formare specializată de lungă durată și a celor de perfecționare de scurtă durată;
- Reglementarea modului și nivelului de plată a corpului de formatori;

- Stabilirea modului în care sunt determinate tarifele pentru participarea la cursuri.

4.3. Impactul formării continue asupra carierei funcționarului public

Realizarea obiectivelor strategiei presupune și stabilirea impactului pe care formarea continuă o va avea asupra carierei funcționarului public.

Ansamblul măsurilor cuprinse în strategie trebuie să conducă nemijlocit la profesionalizarea funcției publice prin asimilarea celor mai bune practici de comportament, relații publice și expertiză.

Formarea continuă, ca drept și obligație a funcționarului public, îi va asigura acestuia condițiile necesare privind evoluția în cariera publică, în condițiile în care:

- *sunt respectate întocmai traseele de formare continuă specifice fiecărei funcții publice;*
- *funcționarul public dovedește, în urma evaluării programelor, că și-a însușit la un nivel corespunzător, cuantificat printr-un calificativ, conținutul formării;*
- *funcționarul public îndeplinește criteriile de performanță specifice funcției pe care o ocupă, formulate din perspectiva profesionalizării funcției publice;*
- *funcționarul public îndeplinește condițiile de acces la funcția publică stabilite de legislația în vigoare.*

4.4. Activități necesare a fi desfășurate de compartimentele de resurse umane din administrația publică

Pentru a susține implementarea strategiei de formare continuă, activitatea compartimentelor de resurse umane din administrația publică va trebui să acopere și:

- Dezvoltarea capacităților de analiză a nevoilor de formare a personalului (pe baza conținutului fișelor de post și a sistemului de evaluare practicat) și a cerințelor instituțiilor în care vor fi cuprinși, în programe, funcționarii publici respectivi;
- Furnizarea consultanței specializate persoanelor responsabile cu realizarea evaluării rezultatelor obținute de salariați după parcurgerea programelor de formare;
- Conlucrarea mai strânsă cu furnizorii de formare continuă în determinarea conținutului programelor;
- Alcătuirea unei baze de date care să cuprindă toate elementele referitoare la procesele de formare continuă (programe, participanți, durată, rezultate etc.), la nivelul fiecărei instituții publice;
- Urmărirea dezvoltării carierei fiecărui funcționar public.

4.5. Identificarea problemelor prioritare pentru strategie

Realizarea obiectivelor de reformă a administrației publice impune identificarea problemelor prioritare pentru strategie și evidențierea orizontului de timp în care acestea trebuie abordate.

Stabilirea problemelor prioritare a fost realizată luând în considerare următoarele:

- analiza necesităților de formare de lungă durată și scurtă durată și delimitarea priorităților prin proceduri caracteristice modelului semidescentralizat, realizate de ANFP în colaborare cu INA și alte instituții;
- extragerea priorităților reieșite din documente elaborate de autoritățile române sau ale Uniunii Europene și care se înscriu în cerințele impuse de procesul de aderare a României la Uniunea Europeană;
- analizele diagnostic realizate în cadrul unor proiecte Phare care au avut ca obiectiv consolidarea și dezvoltarea instituțională a administrației publice și creșterea capacității de formare a funcționarilor publici;
- legislația existentă privind cariera funcționarului public și, mai general, Statutul funcționarului public;
- modele și studii de formare utilizate de instituții europene prestigioase, în domeniul formării continue a resurselor umane ale administrației publice.

În acest context, probleme prioritare sunt considerate:

a) pe termen scurt (orizont de timp 2004):

- elaborarea și promovarea programelor de formare corespunzătoare nivelelor de formare 1 și 2, precum și a celor corespunzătoare reconversiei profesionale;
- identificarea necesităților de formare reieșite din Raportul de țară, 2003, și asigurarea suportului formativ pentru funcționarii publici implicați în procesul de privatizare, reforma agrară, administrativă și juridică, dezvoltare locală și managementul proiectelor;
- constituirea corpului formatorilor și stabilirea calendarului privind profesionalizarea acestuia;
- constituirea, împreună cu ANFP, a corpului de rezervă pentru tinerii funcționari publici și inițierea unor activități de formare prealabilă a acestora;
- identificarea mecanismelor financiare și operaționale pentru susținerea logistică și conceptuală a strategiei de formare continuă a funcționarilor publici;
- elaborarea standardelor și criteriilor de evaluare unitare privind formarea în domeniul administrației publice, în conformitate cu practicile europene;
- conceperea și definirea traseelor de formare pentru fiecare tip de funcție publică;
- definirea legislației secundare privind susținerea și orientarea strategiei de formare continuă.

b) pe termen mediu (orizont de timp 2006):

- consolidarea sistemului de formare continuă a funcționarilor publici și operaționalizarea tuturor segmentelor acestuia;
- realizarea capacității necesare pentru formare în raport cu Statutul funcționarilor publici;
- conceperea și implementarea programelor de formare pentru integrarea europeană a funcționarilor publici în raport cu rolul și poziția acestora în procesul de aderare la Uniunea Europeană;
- demararea unor programe de formare în administrația europeană, adresate cu prioritate tinerilor, menite să pregătească specialiști care să asigure interfața dintre administrația centrală și locală și instituțiile europene;

- proiectarea și desfășurarea activităților de formare privind susținerea profesionalizării corpului prefectural;
 - cuprinderea în programe specifice de profesionalizare a înalților funcționari publici;
 - realizarea unei noi infrastructuri și baze logistice pentru INA și centrele regionale compatibile cu misiunea acestora în procesul de reformă a administrației publice.
- c) **pe termen lung** (după 2006):
- armonizarea și actualizarea metodelor și practicilor de formare cu cele din administrațiile țărilor Uniunii Europene;
 - consolidarea dialogului profesional cu parteneri și alți furnizori de formare din țară și străinătate;
 - afirmarea INA și a centrelor regionale ca autoritate cu expertiză recunoscută în formarea funcționarilor publici, în țară și străinătate;
 - extinderea activităților INA în domeniul cercetării, consultanței și auditării de calitate.

4.6. Monitorizarea implementării strategiei de formare continuă a funcționarilor publici

Aplicarea strategiei de formare continuă se va realiza prin planuri anuale de acțiune în care se vor stabili:

- Cifrele de instruire și furnizorii de formare;
- Acțiunile necesar a fi desfășurate, responsabili și termene de realizare;
- Resursele financiare necesare;
- Indicatori de măsurare a realizării obiectivelor și a impactului acțiunilor desfășurate;
- Tipurile de programe ce se vor desfășura (de lungă durată, de scurtă durată, specializate etc.) și tematica acestora;
- Metodologia de monitorizare a realizării obiectivelor propuse.

În cadrul procesului de monitorizare privind atingerea obiectivelor și priorităților strategiei și de identificare a corecțiilor necesar a fi efectuate pe parcurs, următoarele instituții vor avea atribuții diferențiate, corespunzător nivelului de organizare al acestora:

- **Ministerul Administrației și Internelor**, prin UCRAP, pentru urmărirea implementării acestei strategii la nivel național și pentru asigurarea caracterului unitar al standardelor de formare utilizate;
- **Institutul Național de Administrație** pentru urmărirea implementării strategiei la nivelul centrelor regionale de formare continuă;
- **Agencia Națională a funcționarilor Publici** pentru urmărirea asigurării unui management corespunzător al funcției publice privind formarea, în concordanță cu prevederile strategiei;
- **Ministerele și celelalte instituții centrale** pentru urmărirea implementării politicilor de formare și a modului în care sunt determinate necesitățile de pregătire și/sau perfecționare în vederea creșterii performanțelor personalului din administrație;

- **Autoritățile locale** pentru urmărirea stabilirii corecte a necesităților de pregătire și/sau perfecționare de la nivelul lor de competență.

În același timp, Institutul Național de Administrație va stabili și întări relațiile de colaborare cu ceilalți furnizori de formare, oferindu-le și solicitându-le informații referitoare la desfășurarea proceselor de formare în domeniul administrației publice (tipurile de programe, numărul de participanți și respectiv de absolvenți etc.)

Pentru modul în care se desfășoară procesul de formare în administrația publică, Institutul Național de Administrație va prezenta periodic, de regulă semestrial, rapoartele Ministerului Administrației și Internelor asupra progresului în implementarea strategiei și a planului de acțiune.

Pentru monitorizarea strategiei se crează *grupul de lucru alcătuit din reprezentanți ai Ministerului Administrației și Internelor, asociațiilor profesionale ale funcționarilor publici și structurilor asociative ale autorităților publice, Institutului Național de Administrație, Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și Institutului European din România.*

Monitorizarea se va realiza semestrial, pe baza indicatorilor de progres din Planul național de acțiune privind aplicarea Strategiei de formare continuă a funcționarilor publici din România.

Semestrial, Ministerul Administrației și Internelor va prezenta în Guvern stadiul îndeplinirii obiectivelor acestei strategii.

4.7. Planul național de acțiune privind aplicarea strategiei de formare continuă a funcționarilor publici din România

Luând în considerare elementele care stau la baza elaborării acestei strategii (Anexa 2) s-a întocmit planul național de acțiune privind aplicarea strategiei de formare continuă a funcționarilor publici din România (Anexa 3).

Planul național de acțiune, înglobează obiectivele și prioritățile strategiei de formare. Sunt stabiliți indicatorii de progres, măsurile de realizat, termenele și responsabilitățile respective.

Acest plan național va sta la baza întocmirii planurilor anuale de formare a funcționarilor publici.