



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

STRATEGIA DE FORMARE PROFESIONALĂ PENTRU DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR ȘI ABILITĂȚILOR PERSONALULUI UAT MUNICIPIUL SĂLATINA

Document elaborat în cadrul proiectului
„Formare și dezvoltare profesională în sprijinul creșterii eficacității administrației locale”
Cod SMIS 20832

Aviz de opinie

Documentul întrunește și respectă condițiile
impuse de Ghidul Solicitantului și Manualul de
implementare.

DA

NU

**Administrator public,
Constantin – Cristian CISMARU**

Proiectul este cofinanțat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN, prin
Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013

Dezvoltarea durabilă e o atitudine. Fii responsabil!

Cuprins

	<i>Pagina</i>
Introducere.....	3
Obiective ale dezvoltării resurselor umane.....	4
Contextul strategiei de formare a resurselor umane.....	4
Analiza situației curente.....	4
Obiectivele strategiei.....	9
Principiile strategiei.....	9
Metodologia de elaborare.....	10
Priorități în formarea resurselor umane.....	11
Măsurile necesare în formarea resurselor umane.....	12
Instrumente de dezvoltare profesională și personală.....	12
Module și cursuri propuse.....	14
Metode și tipuri de instruire.....	14
Riscuri asociate.....	15
Costuri.....	16
<i>Responsabilități</i>	17
<i>Evaluarea implementării</i>	18
<i>Anexa nr. 1 – Calendarul desfășurării formării</i>	19
<i>Anexa nr. 2 – Tabel cu frecvența indicatorilor analizei SWOT</i>	20
<i>Anexa nr. 3 – Analiza riscurilor</i>	21

Introducere

Comunicarea Comisiei COM(2010)2020 "Europa 2020, O strategie pentru creștere inteligentă, sustenabilă și favorabilă incluziunii" evidențiază formarea profesională continuă ca fiind una dintre prioritățile strategice ale Uniunii Europene.

Astfel, una dintre cele șapte inițiative ale Comisiei vizează: „O agendă pentru noi competențe și noi locuri de muncă pentru a moderniza piețele muncii și a oferi mai multă autonomie cetățenilor, prin dezvoltarea competențelor acestora pe tot parcursul vieții, în vederea creșterii ratei de participare pe piața muncii și a unei mai bune corelări a cererii și a ofertei în materie de forță de muncă, inclusiv prin mobilitatea profesională” (Comunicarea Comisiei COM(2010)2020 din 30.3.2010, "Europa 2020, O strategie pentru creștere inteligentă, sustenabilă și favorabilă incluziunii").

Formarea profesională are cel puțin la nivel teoretic două funcții importante: utilitatea și motivarea. Pe de o parte, programele de formare contribuie la dezvoltarea cunoștințelor, deprinderilor, aptitudinilor angajaților și se reflectă în realizarea performanță a atribuțiilor. Pe de altă parte, instruirea conferă sentimentul de încredere în competențele proprii și determină creșterea satisfacției în muncă. Aceste rezultate nu pot fi însă atinse dacă sistemul de formare este perceput ca o obligație, dacă nu este relevant pentru nevoile concrete de lucru, dacă nu oferă nicio perspectivă în dezvoltarea carierei.

Perioada 2010 – 2013 a fost marcată de un proces de restructurare la nivelul administrației locale, care a marcat și activitatea primăriei Municipiului Slatina și a serviciilor din subordinea sau de sub autoritatea Consiliului Local Slatina.

Procesul de restructurare a vizat atât reduceri de personal, cât și reorganizări instituționale concretizate în desființări de structuri, realizate în conformitate cu prevederile Legii nr.329/2009, privind reorganizarea unor autorități și instituții publice, raționalizarea cheltuielilor publice, susținerea mediului de afaceri și respectarea acordurilor-cadru cu Comisia Europeană și Fondul Monetar Internațional.

În contextul priorităților naționale și în particular ale UAT Municipiul Slatina, cu privire la creșterea calității actului administrativ, a eficienței activității structurilor administrative, dezvoltarea resurselor umane trebuie privită ca o necesitate și ca un element de susținere și amplificare a eficienței și transparenței activității.

În acest context, în cadrul UAT Municipiul Slatina a fost elaborat proiectul "Formare și dezvoltare profesională în sprijinul creșterii eficacității administrației locale", cod SMIS 20832. Proiectul este cofinanțat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013, în cadrul Axei prioritare 1 - Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice.

Proiectul se adresează personalului din cadrul Municipiului Slatina, cu scopul de a contribui la dezvoltarea competențelor și abilităților personalului, printr-un program de formare adaptat nevoilor specifice identificate, cuprinzând:

- Realizarea unei analize a nevoilor de formare la nivelul UAT Municipiul Slatina, fundamentată de analize cantitative și calitative și diferite metode de investigare;
- Elaborarea unei strategii de formare pentru dezvoltarea competențelor și abilităților personalului din structurile vizate conform nevoilor identificate cu un plan de acțiuni clar definit;
- Desfășurarea unui program de formare modular, pentru 200 de angajați, cu o curriculă adaptată nevoilor identificate;
- Elaborarea unui ghid de bune practici, ca urmare a vizitelor de studiu în instituții similare din spațiul european;
- Realizarea unei platforme e-learning implementată ca instrument de dezvoltare personală, informare și documentare a angajaților municipialității Slatina.

Obiective ale dezvoltării resurselor umane la nivelul Primăriei Municipiului Slatina și al serviciilor aflate în subordinea sau sub autoritatea Consiliului Local Slatina

Programul de guvernare 2013 – 2016 a României menționează ca direcție de acțiune pentru gestiunea resurselor umane, în cadrul Capitolului *Dezvoltare și administrație* - Reformarea sistemului de perfecționare/formare a funcționarilor publici.

Pornind de la această prioritate urmărită la nivel național și din analiza legislației specifice Primăriei Municipiului Slatina și serviciilor din subordinea sau sub autoritatea Consiliului Local Slatina, având în vedere funcțiile și atribuțiile serviciilor vizate, se desprind principalele obiective ale dezvoltării resurselor umane.

Astfel, în perioada 2014 - 2017, dezvoltarea resurselor umane vizează cel puțin următoarele aspecte:

- ✓ Dezvoltarea competențelor și abilităților personalului în vederea creșterii eficienței și eficacității serviciilor;
- ✓ Îmbunătățirea capacității de inovare și a capacității de rezolvare a problemelor de către angajații UAT Municipiul Slatina.

În vederea atingerii acestor obiective generale, dezvoltarea resurselor umane va avea în vedere:

- ✓ Asigurarea elaborării unui plan de carieră al angajaților, corelat cu mandatul și viziunea serviciilor vizate;
- ✓ Urmărirea planului de carieră, identificarea și utilizarea celor mai eficiente instrumente pentru implementarea planului de carieră;
- ✓ Analiza și actualizarea anuală a Planului de formare profesională a angajaților în funcție de planul de carieră, modificările instituționale intervenite, concluziile rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale individuale.

Contextul strategiei de formare a resurselor umane la nivelul Primăriei Municipiului Slatina și al serviciilor aflate în subordinea sau sub autoritatea Consiliului Local Slatina

Analiza situației curente

Cadrul legislativ al formării profesionale

La nivelul UAT Municipiul Slatina își desfășoară activitatea următoarele categorii de personal:

- Funcționari publici de conducere;
- Funcționari publici de execuție;
- Funcționari cu funcții publice specifice – manageri publici;
- Personal contractual.

Formarea profesională continuă se va realiza pornind de la specificul celor două categorii distincte de personal: funcționari publici, respectiv personal contractual și ținând seama de reglementările legale aplicabile fiecărei categorii în parte.

Dezvoltarea carierei și formarea profesională sunt reglementate, între altele, de:

- Legea nr. 188/1999, privind Statutul funcționarilor publici;
- Ordinul Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 2845/2012, pentru stabilirea domeniilor prioritare în care se organizează programe de formare pentru funcționari publici care ocupă funcții publice generale de conducere și execuție, precum și funcții publice specifice asimilate acestora;
- Legea nr. 53/2003 Codul muncii, republicat.

Formarea profesională continuă asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe.

În ceea ce privește formarea profesională a funcționarilor publici, prin reglementările și procedurile aplicabile de autoritățile și instituțiile publice în acest domeniu se asigură o reglementare unitară a formării profesionale a funcționarilor publici și se vizează implementarea unor politici previzionale de formare profesională continuă, precum și de monitorizare și evaluare a acestui proces.

Legea nr. 53/2003 Codul muncii, republicat, cu modificările și completările ulterioare, stipulează obligația angajatorului de a asigura accesul periodic al angajaților la formare profesională.

Formarea profesională a personalului contractual se realizează în baza planului anual de formare profesională elaborat de angajator, cu consultarea sindicatului sau, după caz, a reprezentanților salariaților.

Formarea profesională individualizată se stabilește de către angajator împreună cu salariații în cauză, ținând seama de criteriile avute în vedere în cadrul planului anual de formare profesională și de condițiile de desfășurare a activității la locul de muncă.

Legea nr. 188/1999, privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, reprezintă cadrul normativ general aplicabil funcției publice și funcționarilor publici. Legea instituie atât dreptul cât și obligația funcționarilor publici de a-și îmbunătăți continuu pregătirea profesională și de a dobândi noi abilități și competențe.

Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici, cu modificările și completările ulterioare, stabilește faptul că cerințele de formare profesională a funcționarilor publici se stabilesc în cadrul procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale funcționarilor publici.

În vederea asigurării unei raportări unitare la nivelul instituțiilor administrației publice a datelor și informațiilor privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici ANFP a stabilit cadrul pentru elaborarea planului anual de perfecționare profesională, cadru completat în anul 2010 prin prevederile *Ordinului Președintelui ANFP nr. 1952/2010*. Acesta reprezintă baza în care autoritățile și instituțiile publice din administrația publică centrală și locală au competența de a-și planifica procesul de formare și perfecționare profesională precum și obligația de a comunica Agenției Naționale a Funcționarilor Publici datele și informațiile din planul anual privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici. Prin același ordin este aprobată și lista cuprinzând domeniile de perfecționare profesională și tematicile programelor de perfecționare profesională sistematizate, la nivelul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, pe baza propunerilor formulate de autoritățile și instituțiile publice centrale și locale, instrument de lucru util pentru autoritățile și instituțiile în sistematizarea nevoilor de formare pentru includerea acestora în planul de măsuri privind pregătirea profesională a funcționarilor publici din cadrul autorității sau instituției publice și în planul anual de perfecționare profesională a funcționarilor publici, pe de o parte și în raportul anual privind formarea profesională a funcționarilor publici, pe de altă parte.

De asemenea este de menționat faptul că, în conformitate cu prevederile art. 11 din Hotărârea Guvernului nr. 1066/2008, ANFP stabilește domeniile prioritare în care se organizează programe de formare pentru funcționarii publici care ocupă funcții publice generale de conducere și execuție, precum și funcții publice specifice asimilate acestora.

Domeniile prioritare în care se organizează programe de formare pentru funcționarii publici care ocupă funcții publice generale de conducere și execuție, precum și funcții publice specifice asimilate acestora, potrivit recomandărilor ANFP, sunt:

- a) Management;
- b) Comunicare și transparență decizională;
- c) Dezvoltare personală;
- d) Drept și legislație comunitară;
- e) Tehnologia informației și comunicațiilor;
- f) Resurse și servicii publice.

Sintetic, prevederile legale ale actelor normative menționate, relevante pentru formarea profesională a funcționarilor publici, sunt prezentate în continuare:

- Formarea profesională a funcționarilor publici se organizează și se desfășoară, de regulă, în mod distinct pentru fiecare dintre categoriile de funcționari publici.
- Domeniile prioritare în care se organizează programe de formare pentru funcționarii publici care ocupa funcții publice generale de conducere și execuție, precum și funcții publice specifice asimilate acestora se stabilesc, în condițiile legii, prin ordin al Președintelui Agenției Naționale a Funcționarilor Publici.

- Pentru asigurarea unui proces eficient de formare profesională la nivelul autorităților publice se elaborează planul anual de perfecționare profesională, care include măsuri privind perfecționarea profesională a funcționarilor publici din cadrul autorității respective, precum și, din cadrul autorităților și instituțiilor publice subordonate. Planul anual de perfecționare profesională este aprobat de conducătorul autorității și este transmis către Agenția Națională a Funcționarilor Publici.
- În cadrul departamentelor de resurse umane din cadrul instituțiilor publice este monitorizată aplicarea măsurilor privind formarea profesională a funcționarilor publici din cadrul acestora și se întocmesc trimestrial rapoarte privind stadiul realizării măsurilor planificate.
- La nivelul fiecărui funcționar public, în vederea asigurării îmbunătățirii continue a abilităților și pregătirii profesionale, anual, la evaluarea performanțelor profesionale individuale, sunt identificate în raportul de evaluare domeniile în care funcționarul public evaluat necesită formare profesională suplimentară în perioada următoare.
- Necesarul de formare profesională astfel identificat se completează, dacă este cazul, cu necesarul de formare profesională rezultat din modificările legislative în domeniile de competență ale funcționarului public, precum și din eventualele modificări relevante ale fișei postului.
- Funcționarii publici care ocupă funcții de conducere elaborează un raport privind necesarul de formare profesională a personalului din subordine, cu evidențierea domeniilor considerate prioritare, precum și a criteriilor ce stau la baza identificării priorităților.
- La nivelul structurilor responsabile cu domeniul resurselor umane are loc centralizarea acestor rapoarte, se elaborează proiectul planului de măsuri privind pregătirea profesională a funcționarilor publici din cadrul autorității și se înaintează conducerii acesteia, împreună cu proiectul planului anual de perfecționare profesională a funcționarilor publici pentru perioada următoare și fondurile necesar a fi alocate de la bugetul autorității sau instituției publice în acest scop. După aprobare, documentele sunt transmise la Agenția Națională a Funcționarilor Publici.
- La încheierea exercițiului bugetar, la nivelul autorității se întocmește raportul anual privind formarea profesională a funcționarilor publici.

Privitor la **domeniile și tematicile pentru care se propune organizarea formării profesionale a funcționarilor publici, conform *rapoartelor anuale ale Agenției Naționale a Funcționarilor Publici privind formarea profesională a funcționarilor publici***, există două elemente asupra cărora trebuie să se concentreze atenția:

a) asupra domeniilor de perfecționare profesională, în care se pot organiza programe de formare urmate la inițiativa ori în interesul autorității sau al instituției publice în domeniile care se regăsesc în fișa postului, care au fost identificate ca necesare la evaluarea performanțelor profesionale individuale și se regăsesc în planul anual de perfecționare elaborat și aprobat în condițiile legii, precum și pentru cele rezultate din nevoia de instruire ca urmare a intrării în vigoare a unor modificări ale cadrului normativ sau instituțional și în care finanțarea se asigură integral din bugetul autorității sau al instituției publice;

b) asupra *domeniilor prioritare de instruire*, stabilite prin ordinul Președintelui ANFP, care reprezintă *prioritățile naționale de instruire* a funcționarilor publici de conducere și de execuție, identificate o dată prin raportarea la documentele strategice și programatice ale țării, precum și prin raportarea la situația centralizată a priorităților identificate din raportările autorităților și instituțiilor publice centrale și locale. Aceste priorități derivă de fapt din necesitatea adaptării structurilor instituționale centrale și locale la obiectivul de convergență al UE, care presupune mai întâi o reformă structurală profundă, la nivelul instituțiilor statului. În aceste condiții și nevoile de perfecționare profesională tind să se dezvolte înspre zona de creativitate, inovație, societate bazată pe informații și cunoaștere, în care potențialul intelectual și de creativitate dobândește noi conotații pentru dezvoltare.

Grupul țintă

În ultimii zece ani au avut loc schimbări semnificative în structurile administrației centrale și locale, mai ales în ceea ce privește crearea de noi funcții și structuri, introducerea tehnologiei informației și a câtorva elemente de reformă a funcției publice. Aceste schimbări au necesitat revizuirii structurale pentru a se asigura că structurile organizaționale ale administrației publice sunt adecvate. O consecință a implementării strategiei de descentralizare este nevoia de reorganizare structurală.

În sectorul administrației publice locale, s-au identificat probleme legate de nivelul de comunicare în cadrul serviciilor și între servicii, iar acest lucru s-a reflectat în instruirea neadecvată a funcționarilor publici din structurile aferente.

Prezenta strategie se adresează personalului angajat în cadrul UAT Municipiul Slatina.

Grupul țintă este format din 200 de persoane:

- Funcționari publici de conducere;
- Funcționari publici de execuție;
- Funcționari cu funcții publice specifice – manageri publici;
- Personal contractual.

Strategia va fi în atenția personalului din departamentele de resurse umane din cadrul UAT Municipiul Slatina, în vederea fundamentării și elaborării planurilor anuale de formare profesională.

Strategia stabilește direcțiile pentru formarea profesională a personalului, dezvoltarea resurselor umane contribuind direct la atingerea obiectivelor și realizarea scopurilor UAT Municipiul Slatina, așa cum sunt acestea prevăzute în hotărârile de înființare și organizare.

Analiza nevoilor de formare

Strategia de formare a resurselor umane din cadrul UAT Municipiul Slatina are la bază pe lângă analiza cadrului legislativ și instituțional analiza nevoilor de formare a personalului la nivelul grupului țintă, realizată în cadrul proiectului, finalizată cu Raportul privind analiza nevoilor de formare.

Prin întrebările a 5 chestionare aplicate celor 187 de participanți la seminarul privind analiza nevoilor de formare, s-a vizat obținerea de răspunsuri cu privire la următoarele aspecte:

- Măsura în care este cunoscută strategia pe termen lung a instituției din care fac parte respondenții;
- Măsura în care activitatea structurii din care fac parte respondenții a cunoscut modificări în anul anterior analizei;
- Importanța unor aspecte distincte în activitatea structurii (de ex. cunoașterea legislației, cunoașterea politicilor europene, abilități de comunicare cu publicul, obținerea/ oferirea unui feedback constructiv);
- Impactul programelor de formare derulate până la momentul realizării analizei asupra activității respondenților;
- O ierarhie proprie a nevoilor de instruire, precum și evidențierea altor domenii considerate utile pentru creșterea performanțelor structurii în cadrul căreia își desfășoară activitatea respondenții;
- Modalitatea cea mai bună pentru organizarea formării profesionale și locația optimă pentru organizarea sesiunilor de formare.

De asemenea, chestionarele au inclus întrebări care au vizat evaluarea personalului, frecvența formării profesionale a personalului, precum și propunerea unor măsuri de eficientizare a activității.

Interviurile realizate au vizat o analiză comparativă între situația ideală și cea actuală cu privire la cunoștințele, aptitudinile și atitudinea personalului și determinarea necesarului de formare pe cele trei componente la nivelul funcțiilor publice de execuție și a celor de conducere. Raportul integral privind analiza nevoilor de formare a personalului la nivelul UAT Municipiul Slatina se este unul din livrabilele din cadrul proiectului și a fost predat beneficiarului.

Din tabelul cu frecvența indicatorilor analizei SWOT, prezentat în Anexa nr. 1, rezultă că *resursele umane ale organizației nu sunt suficient de mobilizate și implicate de către conducere în activitățile desfășurate, organizația nu culege și nu valorifică informații privind nevoile actorilor implicați în proiecte, nu identifică, nu dezvoltă și nu utilizează decât în mică măsură competențele colaboratorilor (membrilor) săi și nu dezvoltă dialogul, responsabilizarea și autonomia.*

De asemenea, a reieșit din analiză faptul că *organizația ar trebui să cunoască, să gestioneze și să valorifice mai bine întreaga gamă a resurselor de care dispune. Marea majoritate a membrilor organizației consideră că nu există satisfacție și motivare în rândul personalului, posibil și ca urmare a calității (deficitare) a procesului de comunicare, prelucrare și valorificare a informațiilor.*

În urma analizei și interpretării răspunsurilor oferite la chestionare, rezultă că dintre cei 187 respondenți, reprezentând funcționari publici de conducere, de execuție și personal contractual, cei mai mulți

apreciază că mai puțin de 30% din totalul funcționarilor din structurile în care își desfășoară activitatea au participat la programe de formare în anul precedent.

Un aspect extrem de important al analizei nevoilor de instruire este acela că *toate temele propuse pentru ierarhizare în ordinea priorităților au obținut scoruri mari* (medii de peste 6.5). Acest lucru conduce la concluzia că respondenții consideră că au nevoie de programe de formare profesională în mai multe domenii, unele direct legate de activitatea lor, altele fiind domenii de sprijin în vederea eficientizării activității.

Respondenții au considerat că, dintre temele propuse și necesare pentru îmbunătățirea activității, prioritare din punct de vedere al nevoii de instruire sunt cunoașterea și aplicarea legislației în domeniu, managementul de proiect, managementul echipei, competențele cheie comune (de a învăța, civice și sociale), comunicarea.

Așadar, prioritare în stabilirea tematicii sesiunilor de instruire sunt temele referitoare la explicarea și interpretarea legislației naționale în domeniile de referință pentru fiecare structură/ direcție din cadrul serviciilor UAT Municipiul Slatina. Tot prioritare sunt și sesiunile de formare în domenii de sprijin pentru activitatea curentă a structurilor (IT, limbi străine, managementul instituțiilor publice, managementul echipei).

În ceea ce privește metodele considerate ca fiind cele mai potrivite pentru derularea programelor de formare, date fiind scorurile obținute, modalitatea cea mai eficientă de organizare a programelor de instruire ar constitui-o combinația dintre sesiuni interactive și schimburi de experiență. Programele de instruire ar trebui structurate pe module. Atelierele de lucru și vizitele de studiu sunt destul de apreciate de către respondenți ca forme de prezentare a conținutului programelor de formare profesională.

Concluzii privind situația curentă

Prelucrarea și interpretarea datelor culese în urma distribuirii chestionarelor de evaluare a nevoilor de formare și în urma interpretării răspunsurilor obținute au indicat următoarele:

- respondenții au subliniat nevoia mare de formare în aspecte specifice legate de aplicarea legislației în domeniile lor de activitate;
- aspectele de natură tehnică (managementul proiectelor, managementul resurselor umane etc.) sunt importante în ierarhia priorităților programului de formare;
- interpretarea datelor a relevat faptul că scorul ridicat obținut de domeniile de sprijin în activitatea structurilor (IT, organizare, comunicare) este corelat cu importanța acestor mijloace pentru eficientizarea activității curente;
- nevoia ridicată de formare în domeniul aplicării legislației este corelată cu specificul activității serviciilor vizate, respectiv necesitatea cunoașterii legislației specifice în dinamica acesteia, precum și cu identificarea instabilității legislative ca unul dintre cele mai importante aspecte care afectează structurile din care fac parte subiecții;
- ca mijloace de eficientizare a activității, au fost indicate intensificarea programelor de formare profesională, motivarea personalului, o politică de resurse umane adecvată, comunicarea;
- modulele de formare ar trebui să fie predominant interactive.

Pe baza analizei datelor colectate în urma centralizării răspunsurilor la chestionarele de evaluare a nevoilor de formare și pe baza discuțiilor avute cu reprezentanții UAT Municipiul Slatina, se pot formula următoarele **recomandări generale referitoare la formarea profesională** pe termen mediu a personalului:

- ✓ *Organizarea unor programe de formare în domeniul aplicării legislației în diferite domenii de activitate.* Aceste programe ar trebui să includă mai multe module diferențiate pe tipuri de legislație aferente domeniilor de activitate, legislație în domeniul economic, administrativ, al prestațiilor sociale. De asemenea, respondenții au subliniat importanța corelării acestei legislații naționale cu legislația europeană în domeniile specifice activității lor. Prin urmare, recomandăm corelarea modulelor de formare în domeniul legislației naționale cu module de prezentare, explicare și interpretare a legislației europene în domeniul economic, juridic, administrativ, al asistenței sociale etc.
- ✓ *Organizarea unor module de formare pe domenii de sprijin, nontehnice, utile în activitatea structurilor respective.*

- ✓ *Nu în ultimul rând, programul de formare trebuie să includă tematici care să acopere o plajă largă de domenii - de la domenii tehnice (management de proiect, managementul resurselor umane, management financiar etc.) la domenii nontehnice, a căror folosire contribuie la eficientizarea proceselor de lucru în activitatea curentă (comunicare, managementul echipei, dezvoltare profesională, competențe sociale și civice etc.).*
- ✓ *Organizarea modulelor de formare să includă studii de caz și exemple specifice. Ca urmare a interpretării datelor obținute, s-a constatat că respondenții nu agreează să le fie prezentate temele sub formă de sesiuni de predare, ci să predomine aspectele practice, interactive. Astfel, fiecare modul de formare va trebui să conțină referiri la studii de caz și la exemple de bune practici. Participanții vor lucra pe grupe de lucru. În timpul sesiunilor de lucru în echipă, experții vor superviza activitatea echipelor de lucru, furnizând sprijin de specialitate și informații punctuale, după caz. La finalul fiecărui exercițiu, un reprezentant al fiecărei echipe va prezenta concluziile și recomandările echipei, lucru care va genera un bun prilej pentru dezbateri, sugestii și găsirea în comun unor soluții eficiente la problema/cazul discutate.*
- ✓ *Tematica modulelor de formare și materialele de lucru vor fi elaborate în așa fel încât să permită interacțiunea între participanți și să fie instrumente practice de lucru. Astfel, se va pune accent pe scheme logice, structuri, procese etc.*
- ✓ *Locația optimă pentru organizarea și desfășurarea modulelor de formare ar fi în altă localitate decât Slatina. Concluzia a reieșit din faptul că, în opinia respondenților, desfășurarea cursurilor în localitatea de reședință diminuează participarea activă la cursuri, afectează prezența ca urmare a rezolvării în paralel și a altor sarcini de serviciu. Desfășurarea sesiunilor de formare în altă localitate ar presupune încheierea mai bine a echipei, ca urmare a desfășurării în comun a tuturor activităților și în afara perioadei propriu-zise a cursurilor.*

Obiectivele strategiei de formare a resurselor umane din Primăria Municipiului Slatina și din serviciile aflate în subordinea sau sub autoritatea Consiliului Local Slatina

Scopul strategiei de formare a resurselor umane din UAT Municipiul Slatina este acela de a particulariza în mod eficient ariile și domeniile de instruire necesare în următorii patru ani astfel încât să se asigure un corp de funcționari publici și personal contractual ce activează în serviciile vizate bine pregătiți. Planificarea perfecționării profesionale a funcționarilor publici și a personalului contractual este un pas necesar în asigurarea unei viziuni unitare care să permită alocarea eficientă și eficace a fondurilor necesare pentru următorii patru ani.

Strategia are ca obiective:

- ✓ *Asigurarea îmbunătățirii calității serviciilor oferite de personalul din structurile UAT Municipiul Slatina;*
- ✓ *Asigurarea faptului că personalul își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor și abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate;*
- ✓ *Identificarea programelor de formare necesare pentru dezvoltarea abilităților și competențelor personalului UAT municipiul Slatina;*
- ✓ *Oferirea cadrului de dezvoltare și coordonare a formării profesionale la nivelul structurilor grupului țintă.*

Principiile fundamentale ale strategiei

Principiile strategiei furnizează contextul în care se va desfășura activitatea de formare a personalului UAT Municipiul Slatina, în următorii patru ani:

- *Strategia de formare a resurselor umane va sprijini permanent atingerea obiectivelor strategice ale UAT Municipiul Slatina, prin implementarea acesteia;*
- *Strategia de formare a resurselor umane preia direcția oferită de nivelul de management cu privire la prioritățile structurilor din cadrul UAT Municipiul Slatina în următorii patru ani;*

- *Strategia de formare a resurselor umane sprijină personalul de execuție (funcționari publici și personal contractual) în îmbunătățirea capacității acestuia de a răspunde nevoilor structurii în cadrul căreia își desfășoară activitatea;*
- *Strategia de formare a resurselor umane reprezintă un instrument util pentru departamentele de specialitate în dezvoltarea resurselor umane din structurile UAT Municipiul Slatina;*
- *Întregul personal este informat cu privire la programul anual de formare profesională.*

Strategia de formare a resurselor umane are drept scop sprijinirea serviciilor în atingerea obiectivelor strategice, prin contribuția la atingerea obiectivelor stabilite prin strategia generală și strategia din domeniul resurselor umane.

Obiectivele strategice pot cere o îmbunătățire a nivelului de performanțe în rândul resurselor umane și strategia de resurse umane va stabili obiectivele de învățare.

În concluzie, **strategia de formare a resurselor umane nu este un scop în sine ci este un mijloc** prin care organizația își va atinge obiectivele strategice.

Implementarea strategiei se va realiza cu respectarea principiilor generale ale formării profesionale a funcționarilor publici: eficiența, eficacitatea, coerența, egalitatea de tratament între categoriile de beneficiari, respectiv de furnizori de formare, liberul acces la serviciile de formare, planificarea, transparența.

Programul de formare profesională se va adresa angajaților indiferent de poziția lor ierarhică. Vor participa la modulele de formare atât angajați mai vechi, cât și persoane mai nou angajate. Vor beneficia de formare profesională atât femeile, cât și bărbații, în selectarea lor ținându-se cont de specificul activităților desfășurate de aceștia, iar nu de alte considerente care pot fi considerate discriminatorii. În constituirea grupurilor pentru formare, nu va exista nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială. În ceea ce privește protecția mediului, modulele programului de formare profesională vor fi organizate astfel încât să fie ecoeficiente. Se va reduce cât mai mult consumul de hârtie; pentru prezentări și exerciții vor fi utilizate computerele și videoproiectoarele. Suporturile de curs, pe cât posibil, vor fi în format electronic. Atunci când este necesară bunei desfășurări a programului de formare, hârtia folosită va fi reciclată.

Prin urmare, activitățile propuse prin Strategia de formare vor urmări respectarea principiilor dezvoltării durabile abordând cea de a treia dimensiune a conceptului dezvoltării durabile și anume, dimensiunea socială.

Metodologia de elaborare a strategiei

Prezenta strategie urmărește dezvoltarea unui sistem de formare profesională continuă, transparent și flexibil, care să asigure faptul că personalul din serviciile vizate își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor și abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate.

Elaborarea strategiei a avut în vedere:

- *Analiza cadrului legislativ aplicabil în domeniul formării profesionale pentru funcționarii publici și personalul contractual din cadrul administrației publice;*
- *Analiza nevoilor de formare a personalului grupului țintă.*

Pe baza analizei nevoilor de formare au fost identificate:

- *Trei priorități strategice de formare a personalului;*

- *Măsurile privind formarea resurselor umane aferente implementării fiecărei priorități;*
- *Module și cursuri pentru susținerea fiecărei măsuri;*
- *Cele mai eficiente și potrivite metode și tipuri de instruire pentru implementarea măsurilor și atingerea priorităților.*

De asemenea, la elaborarea strategiei au fost avute în vedere riscurile și costurile presupuse de implementarea strategiei, precum și alocarea responsabilităților pentru implementarea acesteia. Componente importante ale implementării strategiei, monitorizarea și evaluarea sunt abordate în secțiuni distincte.

Formarea profesională ca instrument în atingerea obiectivelor dezvoltării resurselor umane

Priorități în formarea resurselor umane

În procesul de identificare și analiză a nevoilor de instruire apare necesitatea alocării unui nivel de prioritate, asociat fiecărui domeniu de perfecționare profesională, care a fost identificat, prin raportare la un set de criterii.

Necesitatea prioritizării instruirii este determinată în primul rând de nevoile sistemului, reflectate în obiectivele strategice, stabilite la nivel instituțional, precum și de obligativitatea instruirii funcționarilor publici, cu prioritate, în domeniile care susțin realizarea obiectivelor strategice ale serviciilor, ca obiect al prezentei strategii.

Criteriile care stau la baza identificării priorităților de formare propuse în prezenta strategie sunt:

- *rezultatele analizei nevoilor de formare realizate periodic la nivelul instituției și incluse în strategia de formare;*
- *modificarea structurii organizatorice a serviciilor;*
- *modificarea cadrului normativ în vigoare, respectiv apariția unor acte normative ori a unor documente strategice în domeniul de activitate specific serviciilor în ansamblu sau unor structuri (departamente, direcții, etc.).*

Pornind de la aceste criterii, **prioritățile generale în formarea resurselor umane din UAT Municipiul Slatina** vizează, pentru următorii patru ani:

Prioritatea 1: Asigurarea cunoștințelor de bază pentru desfășurarea activității pe un anumit post;

Prioritatea 2: Consolidarea cunoștințelor specifice postului ocupat;

Prioritatea 3: Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale personalului.

Pe lângă stabilirea ariilor prioritare ale formării profesionale, se impune identificarea priorităților în ceea ce privește calitatea formării, a frecvenței formării, a evaluării rezultatelor formării.

Sub aspectul calității, se recomandă așa cum a evidențiat analiza nevoilor de formare, organizarea unor cursuri de perfecționare practice, prezentate și susținute în primul rând de practicieni, recunoscuți ca fiind specialiști în domeniu. Calitatea formării va fi avută în vedere în selecția formatorilor.

Pentru a asigura sustenabilitatea procesului de formare se recomandă atât o evaluare a gradului de utilitate, aplicabilitate a cursului urmat în activitatea participanților la curs (evaluare care se va realiza imediat după curs, la 3 luni de la curs și la 6 luni de la curs), cât și expunerea tematicilor abordate la cursuri, în fața colectivului din care fac parte participanții la curs, în vederea diseminării informațiilor dobândite în cadrul programului de instruire, precum și a generării unor discuții interactive, moderate de către conducătorul serviciului/compartmentului/ direcției/ departamentului.

Măsuri necesare în formarea resurselor umane

Asigurarea implementării celor trei priorități identificate se va realiza printr-o serie de măsuri privind formarea profesională a personalului, după cum urmează:

Prioritatea 1: Asigurarea cunoștințelor de bază pentru desfășurarea activității pe un anumit post. Această prioritate contribuie în mod direct la atingerea obiectivului strategic privind capacitatea personalului de a asigura calitatea corespunzătoare serviciilor oferite. Această prioritate are în vedere personalul nou angajat în serviciu sau personalul în cariera căruia în cadrul unui serviciu intervine o modificare majoră prin reorganizarea structurii în cadrul căreia își desfășoară activitatea, prin mutare în cadrul unei structuri cu activitate semnificativ diferită de cea a structurii în care și-a desfășurat activitatea până la un moment dat.

Ca măsură, vor fi prevăzute teme care să vizeze:

- *Introducere în legislația specifică națională și comunitară;*
- *Utilizarea calculatorului în activitatea curentă;*
- *Managementul de proiect;*
- *Competențe sociale și civice;*
- *Dezvoltarea abilităților de comunicare.*

Prioritatea 2: Consolidarea cunoștințelor specifice postului ocupat. Rolul acestei priorități în asigurarea formării personalului este acela de a acționa astfel încât personalul să își poate îndeplini responsabilitățile prin utilizarea la cel mai înalt nivel a cunoștințelor pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate. Această prioritate se adresează în egală măsură personalului de conducere și de execuție care își desfășoară activitatea în cadrul unei structuri de cel puțin un an.

Ca măsură, vor fi prevăzute teme care să vizeze:

- *Modificări legislative cu impact asupra activității specifice;*
- *Utilizarea programelor informatice specifice;*
- *Managementul de proiect.*

Prioritatea 3: Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale personalului. Aceasta contribuie alături de primele două la atingerea obiectivului strategic privind îndeplinirea responsabilităților care revin personalului prin utilizarea la cel mai înalt nivel a abilităților pe care le posedă, într-o manieră care să permită atingerea unui nivel de excelență în termeni de calitate, relevanță, actualitate și acuratețe a serviciilor furnizate. Această prioritate se adresează în egală măsură personalului de conducere și de execuție care își desfășoară activitatea în cadrul unei structuri de cel puțin un an. În ceea ce privește personalul de conducere vor fi evidențiate o serie de măsuri specifice rolului acestuia în cadrul serviciilor.

Ca măsură, vor fi prevăzute teme care să vizeze:

- *Colaborarea și cooperarea în cadrul echipei;*
- *Managementul timpului și stresului;*
- *Managementul situațiilor de criză;*
- *Managementul echipelor;*
- *Management strategic și organizațional;*
- *Comunicarea în limbi străine.*

Instrumente de dezvoltare profesională și personală

Programul de formare

Programul de formare propus în cadrul prezentei strategii a fost gândit pe o perioadă de patru ani. Programul cuprinde module de curs pentru toate nivelurile ierarhice.

Pentru a facilita prezentarea succesiunii recomandate pentru abordarea modulelor și a cursurilor pe parcursul celor patru ani, programul de formare a fost structurat pe 2 paliere:

A. Programul de formare general: la care participă toți angajații, atât personal de execuție cât și funcționari publici de conducere, în funcție de nevoile identificate și care include module de curs și cursuri care răspund tuturor celor trei priorități identificate și

B. Programul de formare manageri: la care participă numai managerii. Programul de formare manageri include module de curs și cursuri care vizează prioritatea 2 "Consolidarea cunoștințelor specifice postului ocupat" și prioritatea 3 "Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale ale personalului".

Modulele/cursurile de formare profesională vor fi atât din sfera celor acreditate de Autoritatea Națională pentru Calificări (proiectate pe baza unor standarde ocupaționale aferente ocupațiilor din Codul Ocupațiilor din România) cât și din sfera celor neacreditate, dar susținute de formatori (prestatori) autorizați să furnizeze programe de acest gen. O astfel de abordare permite însușirea competențelor de bază pentru funcțiile și specialitățile corespunzătoare unei ocupații, dar înlătură și barierele referitoare la faptul că unele standarde ocupaționale sunt depășite, nu sunt adaptate la nevoile specifice, iar pentru unele funcții nu există standarde ocupaționale elaborate.

A. Programul de formare general

Pentru programul de formare general apreciem ca fiind benefică următoarea abordare:

1. Se are în vedere repetarea periodică a unor module de curs pe parcursul celor patru ani pentru a asigura pe de o parte, formarea profesională a celor nou veniți în cadrul serviciilor, a celor care au schimbat în cadrul carierei structura în cadrul căreia lucrează, precum și pentru actualizarea cunoștințelor, a întăririi acestora ținând seama și de modificările pe care le cunosc de-a lungul timpului temele obiect al formării, precum și tehnicile și instrumentele de formare.

2. Pentru modulele de curs vizând cunoștințe specifice identificate ca esențiale în desfășurarea activității curente (legislație, IT, limbi străine, competențe sociale și civice) propunem ca în fiecare an să fie organizate module de curs în măsura în care modificările intervenite în legislația națională și comunitară, în cadrul softurilor specifice, nevoile concrete la nivelul personalului o recomandă. Organizarea în fiecare an a unor module de curs în aceste domenii este de natură să permită accesul prin rotație al întregului personal la sesiunile de formare, fără a afecta derularea activității curente a structurilor respective.

3. Pentru modulele de comunicare este propusă abordarea acestora în fiecare an, cu participarea prin rotație a întregului personal, la începutul activității și minim o dată la un interval de doi ani de zile. Potrivit HG 1723/2004, privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, trebuie să se asigure "perfecționarea pregătirii profesionale și a aptitudinilor de comunicare a personalului de la ghișeu, prin cursuri de specializare, la începutul activității și periodic, cel puțin o dată la doi ani". Altă prioritate identificată în studiul de analiză al nevoilor de formare a fost schimbarea mentalității. Cursul de comunicare are și acest rol.

Modulele din aria competenței de a învăța (managementul timpului, stresului, negocierea conflictelor) constituie de asemenea o prioritate, fiind recomandat ca acestea să fie livrate imediat sau în paralel cu modulele de comunicare.

4. După abordarea modulelor de curs evidențiate anterior, care contribuie la acoperirea unor nevoi imediate de formare profesională, în următorii ani de implementare a strategiei se va trece la o serie de module care vin să le completeze în mod logic pe primele. Astfel, vor fi abordate modulele de perfecționare a pregătirii de specialitate, corespunzător funcțiilor din statul de organizare, la care se vor adăuga module privind înțelegerea și sprijinirea schimbării.

5. Parcurgerea modulelor generale și a celor de specialitate de către fiecare membru al organizației pe parcursul unui ciclu de patru ani va asigura deținerea cunoștințelor și abilităților necesare desfășurării activității nu doar la un nivel optim de performanță cerut ci mai mult, oferind acestora înțelegerea, viziunea și capacitatea de a identifica ei înșiși oportunități de dezvoltare profesională și personală.

B. Programul de formare manageri

În ceea ce privește formarea managerilor aceasta se va realiza atât prin urmarea unor module de curs generale, cât și prin formarea special dedicată lor.

Pentru managerii numiți în funcție de mai puțin de un an poate fi prevăzut un modul specific "Managerul la început de drum". Cei care finalizează acest modul, precum și ceilalți manageri din cadrul serviciilor vor urma celelalte module dedicate acestora, incluse în competențele prevăzute la standardul ocupațional aferent ocupației "Manager".

Persoanele care vor manageria proiecte sau vor face parte din echipele de management vor urma cursul *Manager proiect*.

Calendarul desfășurării formării a fost gândit pentru o perioadă de patru ani, conform Anexei nr. 2.

Module și a cursuri propuse

A. Programul de formare general

Modul legislație - pentru dezvoltarea cunoștințelor specifice, în domeniile de activitate;

Curs ECDL – pentru asigurarea deținerii competențelor informatice;

Curs Comunicare în limbi străine – se va organiza pe niveluri de competențe stăpânite;

Curs (Modul) Comunicare – ca modul se va desfășura pentru personalul care nu are în atribuții relaționarea nemijlocită cu clienții;

Module din aria competențelor cheie comune (Competența de a învăța) – managementul timpului, stresului, conflictelor în organizații, dezvoltarea profesională;

Module din aria competențelor cheie comune (Competențe sociale și civice) – lucrul în echipele performante, dezvoltare durabilă, egalitate de șanse;

Modul Managementul schimbării – abordare pentru înțelegerea fenomenului și sprijinirea lui;

Cursuri de perfecționare, pe domenii de specialitate - corespunzător funcțiilor din statul de organizare

B. Programul de formare manageri

Modul Managerul la început de drum - se adresează managerilor care sunt la început de carieră sau celor care aspiră la o asemenea poziție;

Curs Manager - se adresează tuturor persoanelor cu funcție de conducere. El va fi compus din mai multe cursuri care acoperă întreaga arie de interes a unui manager, indiferent de nivelul ierarhic;

Curs Manager proiect - se adresează persoanelor cu funcție de conducere care manageriază sau vor manageria proiecte în cadrul organizației;

Modulele Managementul schimbării și Managementul echipelor performante – sunt recomandate tuturor managerilor și celor care sunt în vedere a fi promovați în funcții care prevăd astfel de responsabilități;

Modul Managementul riscurilor și standarde de control intern/managerial – necesare gestionării la un nivel foarte bun a aspectelor respective în structurile pe care le conduc.

Metode și tipuri de instruire

Metodele și tipurile de instruire trebuie combinate în așa fel încât eficiența procesului de învățare și dezvoltare să fie maximă. **Nevoile de instruire** a personalului pot fi grupate în trei categorii:

- ✓ **nevoi ce cad în responsabilitatea personalului**, ce pot fi realizate prin studiu individual;
- ✓ **nevoi care cad în responsabilitatea departamentului** unde angajatul lucrează și care pot fi îndeplinite informal de către șeful de serviciu/director sau prin discuții cu experți implicați în proiectele de asistență tehnică/contractele de servicii de consultanță specializată;
- ✓ **nevoi de instruire formală** ce vor fi identificate de către departamentul de resurse umane, prin programe de instruire.

Doar a treia categorie a acestor nevoi va fi inclusă în Programul de formare.

Așa cum a rezultat în urma analizei nevoilor de formare, la pregătirea și livrarea modulelor de formare se vor avea în vedere acele tipuri de instruire care să asigure interactivitatea între cursanți, între cursanți și formatori, utilizarea de modele, studii de caz, jocuri de rol.

Pe baza analizei nevoilor de formare, a concluziilor reieșite, au fost identificate următoarele **tipuri de instrumente de instruire**, după cum urmează:

Module de training

Modulele sunt cuprinse dintr-o serie de cursuri care au drept scop formarea unor abilități complexe. Informațiile vor fi furnizate gradat pentru a fi asimilate corect. Sunt avute în vedere sesiuni de cel mult trei zile, cu grupuri omogene de participanți. Modulele au avantajul că permit urmărirea evoluției participanților. Propunerea noastră este ca modulele să fie practice și accentul să cadă pe formare și mai puțin pe informare. Este bine să existe multe studii de caz, exerciții, jocuri de rol și simulări. Modulele de training pot fi organizate sub forma atelierelor de lucru urmărind atingerea unui rezultat specific.

Cursuri

Cursurile presupun activități formale de instruire cu durata de mai multe zile (5-6), în cazul unei problematice complexe cu un program de 6 ore/zi. Prin aceste cursuri se dorește acumularea unor informații sau formarea unor abilități specifice și există obiective clare ca rezultat al instruirii.

E-learning

Anumite cunoștințe pot fi furnizate prin intermediul sistemelor electronice de e-learning. Avantajul constă în faptul că pot accesa sistemul toți angajații. Recomandăm folosirea Platformei e-learning, realizată în cadrul proiectului, pentru evaluarea și îmbunătățirea cunoștințelor în domeniul de specialitate, legislative și/sau economice. Atunci când apar schimbări legislative și dorim să ne asigurăm că au fost însușite de toată lumea putem folosi cu succes acest sistem. În acest fel ne asigurăm că întregul personal al instituției are un minim de cunoștințe care să asigure buna funcționare.

Schimburi de experiență/ stagii de pregătire

Schimburile de experiență presupun integrarea participanților în mediul de lucru al altor organizații, cu activitate similară, pentru o perioadă dată. Activitățile de instruire sunt axate pe principiul învățării prin practică, în cadrul căreia participanții realizează sarcini operaționale pentru organizația gazdă.

Vizite de studiu

Acest instrument vizează vizitarea, de către grupuri mici de participanți (de preferat, maximum 12), a altor organizații din același domeniu de activitate din alte țări. Vizitele de studiu implică de obicei trecerea în revistă a aspectelor legate de problema în discuție și vizite la fața locului pentru ilustrarea situațiilor.

Riscuri asociate

Este foarte important să se identifice, analizeze, prioritizeze și controleze riscurile ce pot apărea pe perioada implementării strategiei, în cadrul unui proces continuu, așa cum este prezentat în diagrama prezentată în *Anexa nr. 3*. Dat fiind faptul că importanța riscului identificat depinde direct proporțional de probabilitatea apariției riscului (P) și de severitatea impactului (S), riscurilor identificate li s-a atașat un scor $S=P \times S$, pentru a putea fi apoi prioritizate și propuse măsuri de contracarare a acestora. Analiza/controlul riscurilor se va desfășura pe toată perioada unui proiect.

Pentru a evalua *Probabilitatea apariției* s-a utilizat o scară de la 1 la 4 având următoarea semnificație:

1. improbabil;
2. puțin probabil;
3. probabil;
4. cert.

Pentru a evalua *severitatea impactului* s-a utilizat o scară de la 1 la 4, având următoarea semnificație:

1. impact foarte mic;
2. impact moderat;
3. impact mare;
4. impact foarte mare.

Evaluarea riscurilor (stabilirea nivelului probabilității și severității impactului, cuantificarea riscurilor) ajută la canalizarea atenției beneficiarilor strategiei asupra riscurilor cu impact major și stabilirea măsurilor de reducere a impactului acestora. Din lista riscurilor posibile identificare, atenția se va concentra asupra riscurilor cu impact semnificativ, fără însă a se neglija complet posibilitatea apariției celorlalte riscuri.

În aceste condiții, scorurile obținute pot varia în intervalul 1-16. Se consideră ca având impact semnificativ acele riscuri cărora li se atașează un scor mai mare de 9. Pentru aceste riscuri se propun măsuri de contracarare iar riscurile se vor monitoriza pe toată perioada implementării strategiei.

Costuri

Costurile implementării strategiei:

- Costuri aferente echipei de coordonare a implementării strategiei;
- Costuri privind actualizarea planului anual de formare (timp de 4 ani);
- Costuri aferente participării la formări generate de redeschiderea pe o perioadă de timp a activității curente;
- Costuri administrative pentru implementarea, monitorizarea , evaluarea strategiei;
- Costuri pentru evaluarea strategiei de către un consultant extern;
- Costuri cu lansarea achizițiilor publice în vederea contractării serviciilor specializate de instruire;
- Costuri cu organizarea și desfășurarea programelor de formare.

În ceea ce privește implementarea programelor de formare, se pot cuantifica drept costuri/persoană instruită/zi următoarele elemente, prezentate în tabelul de mai jos:

Denumire servicii	Cost mediu/ persoană (în euro)
Cazare	50
Închiriere sală (dotată cu facilități pentru susținerea de sesiuni de instruire) și multiplicare materiale de curs	10
Catering inclusiv pauze de cafea	15
Transport	20
Lectori	10

Astfel, un cost mediu de instruire pentru o persoană/zi s-ar putea situa la 105 Euro. Costurile cu vizitele de studiu sau schimburile de experiență se pot cuantifica în mod similar.

Surse de finanțare

Principalele surse de finanțare pot fi:

- Fonduri europene;
- Fonduri alocate prin programe bilaterale;
- Bugetul municipiului Slatina.

Este de dorit ca pentru implementarea strategiei, să fie identificate combinații ale surselor de finanțare prezentate mai sus, astfel încât să se asigure finanțarea programului de formare profesională și implicit să se asigure atingerea obiectivelor strategiei. Derularea programelor de formare propuse va ține cont de sursele identificate și se vor implementa în limita finanțărilor alocate prin bugetul anual.

Responsabilități (aprobarea, implementarea, monitorizarea)

Se recomandă ca în cadrul fiecărui serviciu ce formează UAT Municipiul Slatina să existe persoane cu atribuții în administrarea procesului de formare prevăzut de această strategie de formare, (pe cât posibil, din cadrul compartimentelor de resurse umane).

Aprobarea

Această Strategie de formare va fi supusă aprobării Consiliului Local Slatina. În cazul în care, prin monitorizarea continuă a strategiei sau printr-o posibilă evaluare externă sunt identificate necesități de modificare a programului de instruire, inclusiv a conținutului cadrului strategic de formare, se vor opera modificările necesare, prin abilitarea în acest sens de către Consiliul Local, a Primarului Municipiului Slatina.

Implementarea

Atribuțiile personalului implicat în implementarea strategiei vor fi:

- analiza nevoilor de instruire și de completarea planurilor de instruire pentru organizația lor/departamentele din cadrul organizației;
- managementul sesiunilor de instruire în colaborare cu furnizorii de instruire, asigurând de asemenea participarea la sesiuni a participanților;
- monitorizarea și raportarea sesiunilor de instruire realizate;
- arhivarea materialelor de instruire;
- evaluarea periodică a riscurilor și luarea măsurilor de litigare a acestora.

Suplimentar, ca recomandare, personalul din Direcția Management a Primăriei Municipiului Slatina ar putea avea, în limitele prevederilor legale în vigoare, un rol de coordonare a realizării și implementării strategiei. Acest lucru va presupune:

- agregarea informațiilor primite din partea serviciilor (grupul țintă căruia i se adresează prezenta strategie);
- coordonarea managementului general al strategiei și raportarea rezultatelor;
- organizarea și prezidarea întâlnirilor grupului de lucru pentru monitorizarea strategiei;
- evaluarea periodică a gradului de atingere a rezultatelor/ obiectivului strategiei.

Un plan de acțiune reprezintă un instrument util în asigurarea implementării strategiei de formare, în planificarea programelor de formare anuală și evaluarea gradului în care s-au atins indicatorii de performanță. Planul de acțiune va cuprinde termene și responsabilități privitoare la:

- ✓ Centralizarea nevoilor de formare pe baza evaluării personalului;
- ✓ Elaborarea, discutarea și aprobarea Programului anual de instruire
- ✓ Rapoartele de monitorizare/implementare a Programului de instruire;
- ✓ Evaluări ale implementării strategiei de formare profesională.

Implementarea strategiei se va face în limita finanțărilor alocate prin bugetul anual, precum și în funcție de disponibilitatea altor surse de finanțare identificate.

Monitorizarea

Gradul de atingere a obiectivelor prevăzute prin prezenta strategie (și implicit gradul de succes al programelor de formare) se va măsura prin indicatori de performanță. Indicatorii de performanță sunt :

- ✓ Indicatori care leagă formarea de performanța organizației;
- ✓ Indicatori care leagă formarea de performanța individuală a participanților la instruire.

Nr crt.	Obiectiv	Indicator	Țintă
1	Răspunsuri și documente elaborate la timp și la un nivel de calitate corespunzător cerințelor comunicate la repartizarea sarcinii	Reducerea timpului de soluționare a cererilor, petițiilor Eliminarea plângerilor/reclamațiilor justificate privind termenele de răspuns	De la 30 la 25 zile Nicio reclamație justificată
2	Creșterea performanțelor individuale	Aprecierile din rapoartele anuale de evaluare a performanțelor individuale	Minim 90% din personal – calitative maxime la evaluare Niciun calificativ general minim
4	Îndeplinirea programelor din domeniul formării profesionale	Nr. de activități prevăzute/efectuate	= 1

Evaluarea implementării strategiei

Obiectivul general al evaluării implementării strategiei este acela de a stabili în ce măsură aceasta corespunde obiectivelor strategice ale UAT Municipiul Slatina, prin analizarea și aprecierea realistă a modului în care strategia elaborată răspunde următoarelor criterii:

- ✓ Asigură realizarea obiectivelor serviciilor grupului țintă;
- ✓ Se bazează pe resurse realiste;
- ✓ Asigură și contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor furnizate.

Se va realiza o evaluare intermediară a prezentei strategii, la doi ani de la începerea implementării ei și o evaluare finală, la încheierea procesului de implementare. Pentru a asigura obiectivitatea evaluării este recomandat ca evaluarea finală a implementării strategiei de formare să fie efectuată de un evaluator independent.

Director general al SC Perform Center SRL

Doru PETRE

Calendarul desfășurării formării

Denumire curs (modul)	Anul			
	1	2	3	4
Programul de formare general				
<i>Modul legislație</i>	■			
<i>Curs ECDL</i>		■		
<i>Curs Comunicare în limbi străine</i>				■
<i>Curs (Modul) Comunicare</i>	■		■	
<i>Module din aria competențelor cheie comune (Competența de a învăța)</i>	■			
<i>Module din aria competențelor cheie comune (Competențe sociale și civice)</i>		■		
<i>Modul Managementul schimbării</i>			■	
Cursuri specifice tuturor categoriilor de personal				
<i>Cursuri de perfecționare, pe domenii de specialitate</i>	■	■	■	■
Cursuri pentru manageri				
<i>Modul Managerul la început de drum</i>	■			
<i>Curs Manager</i>		■		■
<i>Curs Manager proiect</i>			■	
<i>Modul Managementul schimbării</i>	■			
<i>Modul Managementul echipelor performante</i>			■	
<i>Modul Managementul riscurilor și standarde de control intern/managerial</i>		■		

Tabel cu frecvența indicatorilor analizei SWOT

Nr. ind.	INDICATORII	S PT	W PS	O Op	T Am
1	Conducerea dezvoltă și implementează un sistem de management pentru organizație	168	- 8	7	- 0
2	Conducerea dezvoltă și comunică o perspectivă, misiuni și valori clare – în colectivitatea locală	108	- 9	55	- 5
3	Factorii de conducere motivează, mobilizează și implică personalul, acționând ca exemplu	129	- 42	9	- 4
4	Organizația gestionează relațiile cu sfera politică, partenerii și alți interlocutori externi	31	- 19	96	- 19
5	Organizația culege informații privind nevoile prezente și viitoare ale actorilor implicați în proiectele sale	70	- 23	74	- 8
6	Organizația identifică, dezvoltă și utilizează competențele colaboratorilor săi, asigurând coerența obiectivelor și scopurilor indivizilor, echipelor și structurii luate în ansamblu	75	- 35	54	- 12
7	Organizația îi implică pe colaboratorii săi, dezvoltând dialogul, responsabilizarea și autonomia	76	- 26	71	- 8
8	Organizația inițiază și dezvoltă relații de parteneriat constructive	49	- 14	99	- 7
9	Organizația dezvoltă și pune în aplicare relații de parteneriat cu utilizatorii – cetățeni și/sau alte tipuri de beneficiari	65	- 5	98	- 6
10	Organizația cunoaște, gestionează și valorifică sinergic întreaga gamă a resurselor	79	- 56	31	- 12
11	Organizația identifică, concepe, gestionează și îmbunătățește procesele	95	- 35	39	- 2
12	Organizația dezvoltă și furnizează servicii implicându-i și pe beneficiari	53	- 19	80	- 15
13	Organizația planifică și gestionează modernizarea și inovarea	80	- 27	55	- 9
14	Rezultatele organizației, reflectate de concluziile evaluării satisfacției beneficiarilor	36	- 20	70	- 31
15	Rezultatele organizației, reflectate de indicatorii de calitate și costuri	61	- 31	43	- 25
16	Rezultatele evaluării satisfacției și motivării personalului	38	- 79	28	- 20
17	Rezultatele de impact al organizației asupra evoluției colectivității locale, în general	28	- 21	89	- 26
18	Rezultatele de impact al organizației, în special, asupra mediului înconjurător	11	- 21	86	- 41
19	Calitatea procesului de comunicare, de prelucrare și de valorificare a informațiilor	68	- 38	44	- 22
20	Implicarea politicului în sfera administrației locale	15	- 21	32	- 101
21	Sinergizarea activităților organizației	41	- 36	59	- 13
22	Apropierea de cetățean și motivarea acestuia pentru implicarea sa	69	- 6	84	- 9
23	Influența colectivității locale asupra activității organizației	21	- 28	73	- 41
24	Perspectiva de reorganizare a administrației publice	41	- 21	73	- 37
TOTAL		1507	-640	1449	-473

Analiza riscurilor

Nr. crt.	Riscuri	Comentarii/Măsuri de reducere	P	S	PxS Scor
1	Utilizarea de către grupurile țintă a unor abordări nestandardizate în ceea ce privește analiza/ evaluarea nevoilor de instruire, planificarea și monitorizarea / raportarea instruirii.	Apariția acestui risc ar conduce la neatingerea indicatorilor/rezultatelor scontate ale strategiei și poate împiedica o programare coerentă a activităților comune de formare. Constituirea grupului de lucru pentru monitorizarea strategiei și activitatea acestuia (întâlniri frecvente, diseminarea informațiilor privind instruirile la nivelul fiecărui serviciu din grupul țintă, planificarea acțiunilor de dezvoltare a personalului din fiecare grup țintă în corelare cu prevederile prezentei strategii etc.) va conduce la uniformizarea activităților privind implementarea strategiei	3	3	9
2	Întârziere în contractarea proiectelor de instruire necesare, ceea ce ar putea să conducă la diminuarea eficienței acestora în acoperirea nevoilor de instruire urgente.	Întârzierile în contractarea proiectelor de instruire necesare pot conduce la atingerea parțială sau neatingerea indicatorilor și rezultatelor prevăzute prin prezenta strategie. Se recomandă o planificare multianuală (cel puțin 2 ani) a proiectelor de instruire avute în vedere și corelarea proiectelor de instruire la nivelul grupurilor țintă	3	3	9
3	Dificultăți în mobilizarea resurselor bugetare necesare pentru finanțarea inițiativelor proprii de instruire sau pentru cofinanțarea proiectelor de instruire finanțate din Fondurile Structurale.	Dificultățile în mobilizarea resurselor financiare necesare finanțării proiectelor de instruire pot conduce la nerealizarea indicatorilor strategiei și la nerealizarea obiectivului de dezvoltare a performanțelor resurselor umane din cadrul serviciilor ce formează grupul țintă. Se impune planificarea din timp a proiectelor de instruire (recomandabil planificare multianuală) și identificarea surselor de finanțare (alternative)	4	4	16

Nr. crt.	Riscuri	Comentarii/Măsuri de reducere	P	S	Scor PxS
4	Fluctuație de personal ridicat sau pierderea personalului instruit.	Fluctuația de personal poate avea un impact negativ asupra realizării indicatorilor prevăzuți prin prezenta strategie. Acest risc nu poate fi diminuat (factori precum politica de personal, salarizare, managementul organizațional etc. având un impact direct asupra fluctuației de personal) dar se recomandă crearea unui grup de formatori interni care să asigure nevoile de formare internă.	4	4	16
5	Schimbări instituționale care pot afecta implementarea strategiei	Schimbările instituționale pot afecta fundamental implementarea strategiei (prin prisma reorganizării instituționale, a activităților, obiectivelor noilor servicii create și a performanțelor individuale noi etc.). Acest risc nu poate fi diminuat dar se recomandă analiza impactului unei posibile reorganizări instituționale asupra strategiei de formare și evaluarea acesteia la momentul apariției unui astfel de risc, adaptarea și modificarea în funcție de noile condiții.	2	4	8

Municipiul Slatina

„Formare și dezvoltare profesională în sprijinul creșterii eficacității administrației locale”, Cod SMIS 20832

Proiectul este cofinanțat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN, prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013

Slatina, Strada Mihail Kogălniceanu, nr. 1, județul Olt

Telefon 0249439377, fax 0249439336,

E-mail: pms_it@primariaslatina.ro

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

Editat de

SC PERFORM CENTER SRL
Calea Crângași, nr. 56, Sector 6, București
Tel/fax: 021 315 33 68, e-mail: office@performcenter.ro
www.performcenter.ro

martie 2014