

**CANCELARIA PRIMULUI MINISTRU**  
**MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE**

**STRATEGIA PENTRU CONSOLIDAREA**  
**ADMINISTRAȚIEI PUBLICE**  
**2014 - 2020**

## Abrevieri

ADI – Asociație de Dezvoltare Intercomunitară

ANAF – Agenția Națională de Administrare Fiscală

ANFP – Agenția Națională a Funcționarilor Publici

AP – Acordul de Parteneriat dintre România și Comisia Europeană

BSGR – Bursa Specială Guvernul României

CAF – Cadrul de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor administrației publice  
(Common Assessment Framework)

CCTABG – Comitetul Consultativ Tematic Administrație și Bună Guvernanță

CIAP – Comitetul Interinstituțional pentru Acordul de Parteneriat

CNCISCAP – Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea  
Administrației Publice 2014 - 2020

CPM – Cancelaria Primului-ministru

FMI – Fondul Monetar Internațional

GLAP – Grupul de Lucru pentru Administrație Publică

MCS – Modelul Costului Standard

MDRAP – Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice

MFP – Ministerul Finanțelor Publice

PALG – Planul Anual de Lucru al Guvernului

POCA – Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

PODCA – Programul Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative 2007 -2013

PSI – Planul Strategic Instituțional

SFB – Strategia fiscal bugetară

SGG – Secretariatul General al Guvernului

SNA – Strategia Națională Anticorupție 2012 -2015

UCAAPI – Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern

UCASMFC – Unitatea Centrală pentru Armonizarea Sistemelor de Management Financiar și Control

UE – Uniunea Europeană

## **CUPRINS:**

- I. Viziunea privind administrația publică din România**
- II. Introducere**
- III. Priorități, politici și cadru juridic existent**
- IV. Principii generale**
- V. Obiective generale**
- VI. Obiective specifice și direcții de acțiune**
- VII. Rezultatele politicilor publice și indicatorii aferenți**
- VIII. Rezultatele direcțiilor de acțiune**
- IX. Implicații pentru buget**
- X. Implicații juridice**
- XI. Cadrul instituțional necesar implementării strategiei**
- XII. Proceduri de monitorizare și evaluare**
- XIII. Documente care au stat la baza fundamentării strategiei**

## I. VIZIUNEA PRIVIND ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ DIN ROMÂNIA

**În 2020, România va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății.**

Până în 2020, administrația publică din România va parcurge o *spirală a încrederii în raport cu societatea*, în care beneficiarii se vor bucura de servicii publice integrate, oportune și de calitate, furnizate, după o testare riguroasă a opțiunilor, de către autorități și instituții publice proactive și receptive la schimbare. Totodată, administrația publică va oferi fundamentul tehnic pentru agregarea și implementarea unor proiecte majore de țară, pentru încurajarea creșterii economice și susținerea îmbunătățirii competitivității.

Valorile care stau la baza dezvoltării unei asemenea administrații sunt transparența, profesionalismul, predictibilitatea și adecvarea la nevoi/receptivitate, toate subsumate interesului public. Administrația va fi deschisă și receptivă la soluții inovatoare, cu resurse umane competente care gestionează fondurile publice în mod eficient.

Administrația publică va câștiga încrederea cetățenilor și a altor tipuri de beneficiari, oferindu-le servicii prompte și asigurând constanță în calitatea prestării serviciilor. Autoritățile și instituțiile publice vor fi apte să stimuleze implicarea cetățenilor, identificând astfel probleme, anticipând provocări și propunând soluții pe care le fundamentează, testează și validează sistematic. Astfel, se va genera un cadru de servicii adecvate nevoilor cetățenilor și țintite pe eficiență economică. Relația dintre administrația publică și beneficiari înseamnă dedicație, corelație și orientare pe soluții care să se armonizeze cu reformele din domeniile social, cultural-educational, economico-financiar, justiție și democrație.

În anul 2020 administrația publică românească va arăta astfel:

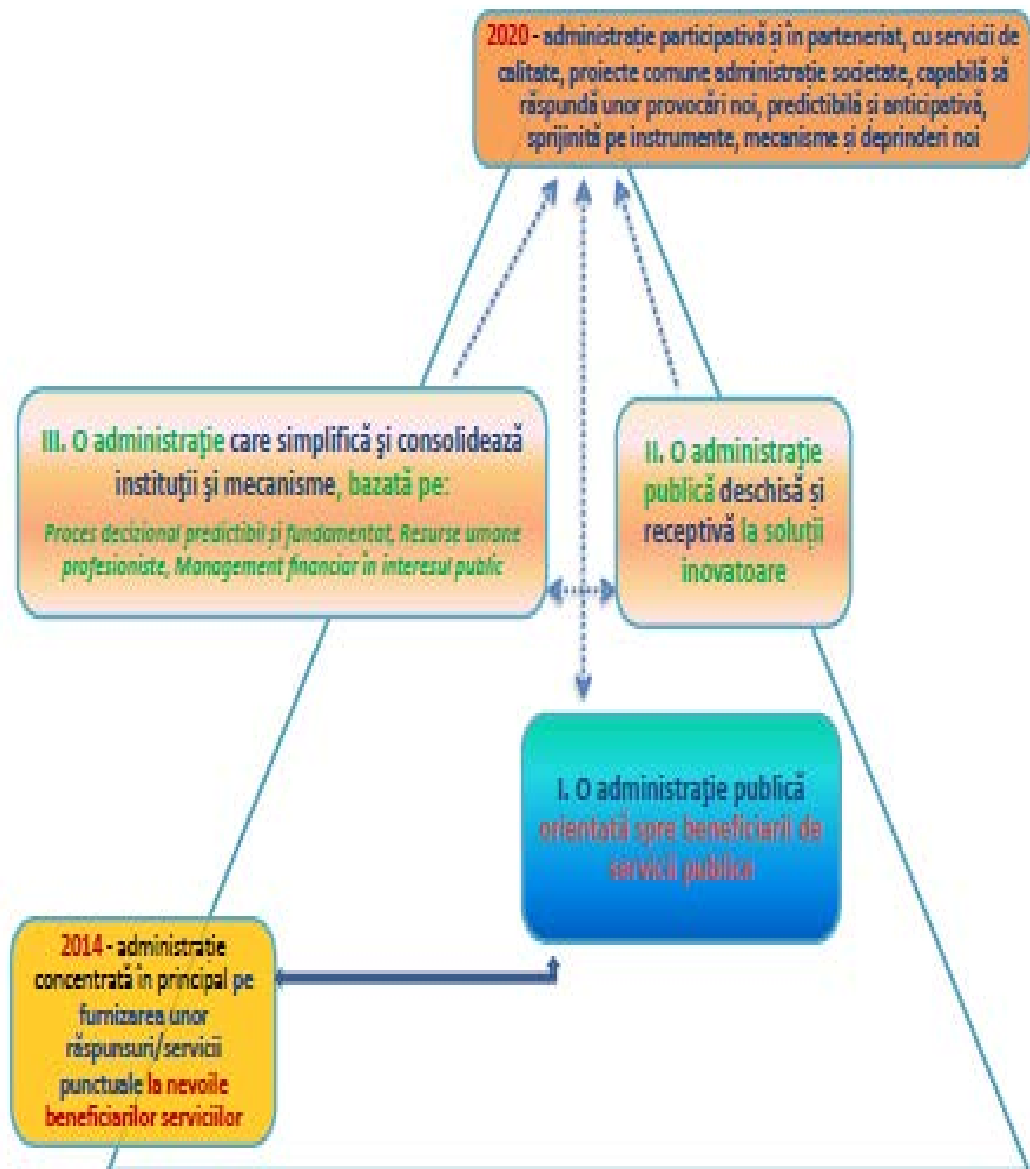


Fig. 1. Viziunea Guvernului României cu privire la administrația publică

## **I. O administrație publică orientată spre beneficiarii de servicii publice**

*Interacțiunea cu administrația va fi configurată mai ales sub formă de servicii electronice, care vor fi disponibile în pachete intuitive și vor putea fi accesate oricând și de oriunde, pe canale multiple, din surse unice.*

*Serviciile electronice vor avea o interfață prietenoasă, personalizată și focalizată pe livrarea de servicii publice integrate. Beneficiarul nu va interacționa direct cu aparatul birocratic care contribuie la furnizarea acestora.*

*Experiența de utilizare a beneficiarilor va fi monitorizată în scopul îmbunătățirii calității serviciilor, într-un ciclu de învățare care asigură servicii prompte și accesibile și permite integrarea facilă de noi soluții tehnologice.*

*Consolidarea serviciilor va fi susținută de mecanisme de coordonare și colaborare instituțională în interiorul administrației publice.*

*Integrarea funcțională a serviciilor va reprezenta un mecanism de reducere a birocrăției, de coordonare inter-instituțională și de asumare a responsabilității.*

## **II. O administrație publică deschisă și receptivă la soluții inovatoare**

*În conceperea și furnizarea serviciilor, ca și în luarea altor tipuri de decizii, administrația publică se va sprijini pe participarea cetățenilor, implicarea experților și a actorilor cheie din societate, prin mecanisme stabile de consultare. Autoritățile și instituțiile publice vor răspunde nevoilor societății, susținând în mod direct inițiativele acesteia.*

*Prin utilizarea dialogului sistematic și a unor sisteme complexe de monitorizare a dinamicii societății și economiei, administrația publică va dezvolta și va întreține o cultură a cunoașterii anticipative, utilizând permanent noile tehnologii informaționale. Cunoașterea anticipativă va conferi robustețe scenariilor de dezvoltare, asigurând:*

- a) un dialog real privind opțiunile disponibile;*
- b) responsabilizarea celor direct afectați de opțiunile respective.*

*Informația publică va fi ușor accesibilă, formulată intuitiv și va explica nu doar procedurile („cum”), ci și rațiunile („de ce”) intervențiilor publice.*

*Centrarea administrației publice pe e-servicii va oferi autorităților și instituțiilor publice o bogată sursă de date și un spațiu de analiză și experimentare pentru soluții noi, care servesc îmbunătățirii sistematice a serviciilor.*

*Prin proiecte pilot, care testează impactul intervențiilor publice, administrația:*

- a) își calibrează politicile;*
- b) oferă mai multă legitimitate investițiilor publice;*
- c) creează premisele unui proces de inovare continuă în servicii.*

## **III. O administrație care simplifică și consolidează instituții și mecanisme**

### **A. Proces decizional predictibil și fundamentat**

*Prioritizarea, planificarea și fundamentarea politicilor publice vor fi integrate în cultura și practica decizională a administrației publice.*

*Politicile publice bazate pe dovezi se vor sprijini pe o arhitectură instituțională care stabilește granițe clare între palierul politic și cel profesional din administrația publică.*

## **B. Resurse umane profesioniste**

*Administrația publică va fi formată din profesioniști, animați de esprit de corps, care vor contribui la articularea și implementarea proiectelor strategice de dezvoltare a societății, în ansamblul ei.*

*Administrația publică își va recruta personalul pe criterii profesionale și transparente oferindu-i perspective de dezvoltare a carierei în contextul unei culturi organizaționale moderne și a neutralității funcției publice. În același timp, procesul de selecție va fi corelat cu mandatele instituțiilor publice și obiectivele strategice ale acestora. Se va forma un personal profesionalizat ce deține atât abilități de management al calității serviciilor, cât și competențe avansate de planificare strategică.*

*Resursa umană din administrația publică va fi motivată, formată și profesionalizată în mod constant în funcție de nevoile și tendințele societății.*

*În același timp, personalul din administrație va fi încurajat să aibă inițiativă, să fie deschis la schimbare și să ofere o fundamentare tehnică adecvată procesului decizional, în conformitate cu principiile integrității și eticii profesionale.*

## **C. Management financiar în interesul public**

*Fondurile publice vor fi gestionate pe criterii de eficiență, în interesul cetățenilor, cu scopul de a maximiza performanța serviciilor oferite. Implementarea politicilor și furnizarea serviciilor vor fi monitorizate în mod constant astfel încât managementul financiar să fie transparent și predictibil.*

*Responsabilitatea în cheltuirea fondurilor publice va fi susținută de procese decizionale coerente și transparente, de proceduri de implementare clare, simple și predictibile, precum și de o cultură organizațională axată pe promovarea interesului public.*

## **De la serviciile pentru cetățeni la proiectele societății**

Spirala încrederii va trece dincolo de receptivitatea față de nevoile punctuale ale beneficiarilor și răspunsul adecvat al administrației prin servicii de calitate. Ea va permite, prin deprinderile pe care le va cultiva în rândul administrației publice și al cetățenilor, construcția unor proiecte comune de anvergură pentru societate.

## II. Introducere

Prezenta *Strategie pentru consolidarea administrației publice* are ca scop stabilirea cadrului general de reformă al administrației publice pentru perioada 2014-2020.

Administrația publică din România, atât la nivel central cât și la nivel local, a trecut prin transformări majore începând cu 1989, culminând cu aderarea la Uniunea Europeană în 2007, proces care a condus la conectarea administrației publice la mecanismele europene de guvernare și la corelarea cu alte administrații din statele membre UE. În pofida evoluțiilor pozitive înregistrate, aceasta prezintă în continuare o serie de deficiențe, în principal în termeni de eficiență, eficacitate și imagine, care se reflectă în principal într-o cultură organizațională conservatoare, concentrată mai mult pe latura formală a activității administrației. Preocuparea redusă față de impactul real al rezultatelor sale asupra societății și implicarea insuficientă a partenerilor (mediul academic, de afaceri, societatea civilă, parteneri sociali relevanți) în cadrul procesului decizional generează un anumit grad de neîncredere între funcționari și cetățeni, pe de o parte, precum și între funcționari și decidenții politici pe de altă parte.

În pofida sprijinului financiar din partea Uniunii Europene pentru a crește capacitatea administrativă, concretizat în fondurile de preaderare și ulterior în finanțarea Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, reducerea birocrăției, creșterea gradului de transparență și profesionalizare a administrației, precum și eficientizarea cheltuirii fondurilor publice continuă să fie obiective majore pentru administrația publică din România.

În contextul negocierilor cu Comisia Europeană pe tema Acordului de Parteneriat care stă la baza finanțărilor nerambursabile din fonduri structurale pentru perioada 2014-2020, există o preocupare tot mai mare, atât la nivelul Guvernului României, cât și la nivelul Comisiei Europene, cu privire la modernizarea administrației publice și la crearea capacității necesare ca aceasta să-și îndeplinească în mod eficient rolul de facilitator al dezvoltării socio-economice a României.

*Strategia pentru consolidarea capacității administrației publice* este elaborată în contextul procesului de programare a fondurilor europene aferente perioadei 2014 - 2020 și reprezintă condiționalitate ex-ante, așa cum este prevăzut în Regulamentul UE nr. 1303/2013, precum și în documentul intitulat *Poziția Serviciilor Comisiei cu privire la dezvoltarea Acordului de Parteneriat și a programelor în România pentru perioada 2014 - 2020*. Strategia este un document integrat care are în vedere trei elemente cheie:

- necesitatea remedierii unor deficiențe structurale în funcționarea administrației publice;
- recomandările specifice de țară formulate de Comisia Europeană pentru anii 2013 și 2014 cu privire la administrația publică;
- necesitatea asigurării/pregătirii administrației publice pentru a îndeplini obligațiile asumate la nivel european în ceea ce privește o serie de ținte/obiective stabilite prin *Strategia Europa 2020, Strategia pentru o reglementare mai bună*.



Procesul de elaborare a Strategiei a fost inițiat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (MDRAP) care, împreună cu Cancelaria Primului-ministru (CPM), a definit principalele orientări strategice. Cele două instituții vor face parte din structura responsabilă de coordonarea implementării prezentei Strategii.

Obiectivele generale și specifice ale Strategiei au fost stabilite pe baza "Analizei socio-economice realizată la nivelul Comitetului Consultativ Tematic Administrație și Bună Guvernanță (CCTABG)" și a "Analizei cauzelor structurale care au dus la existența unei capacități administrative reduse în România".

Strategia este însoțită de un plan de acțiune care include atât obiective pe termen scurt, care vizează orizontul de timp 2016 (Anexa nr. 3), termen până la care România va trebui să îndeplinească integral condiționalitatea aferentă domeniului administrație publică, cât și obiective strategice pe termen lung, care vor viza orizontul de timp 2020, termen corelat cu derularea Programului Operațional Capacitate Administrativă. Planul de acțiuni și rezultatele care vor reieși în urma implementării, monitorizării și evaluării acestuia vor constitui bazele pentru revizuirea actualei strategii și elaborarea celei următoare, în cadrul unui proces coerent și continuu de reformare a administrației publice din România în scopul creșterii calității serviciilor oferite de aceasta.

Strategia reprezintă rezultatul unui amplu proces de consultare cu autoritățile administrației publice centrale (în special ministerele prioritare identificate prin Acordul de parteneriat), structurile asociative ale autorităților administrației publice locale și alte instituții membre ale CCTABG și CIAP. Pentru a se asigura o participare mai largă la definitivarea și prioritizarea măsurilor de reformă, s-a derulat, în luna august 2014, o amplă consultare on-line (prin metoda Delphi) cu privire la principalele obiective și direcții de acțiune ale Strategiei, la care au participat cca. 450 reprezentanți ai autorităților administrației publice centrale și locale (atât de la nivel politic cât și de la nivel tehnic), ai Parlamentului, ai mediului academic și ai societății civile.

Adoptarea Strategiei prin Hotărâre a Guvernului este de natură să asigure asumarea responsabilității, atât la nivel politic cât și tehnic, pentru implementarea efectivă a măsurilor de reformă și pentru asigurarea unei coordonări și abordări integrate.

Anterior aderării României la Uniunea Europeană, au fost făcute eforturi considerabile pentru ca ritmul reformelor din diverse domenii să crească și a existat o susținere politică transpartinică pentru îndeplinirea unor criterii care să permită aderarea în 2007. Administrația publică a fost pusă în centrul acestui proces, beneficiind de investiții importante destinate creșterii capacității proprii, eforturile sale fiind distribuite în mod coerent către închiderea capitolelor de negociere.

În acest context, Guvernul a adoptat două strategii succesive privind reforma administrației publice: *Strategia privind accelerarea reformei administrației publice 2001 - 2003* și *Strategia actualizată a Guvernului României privind accelerarea reformei în administrația publică 2004 - 2006*, care au stat la baza implementării unor reforme în domenii cheie, respectiv: politicile publice, descentralizarea și funcția publică.

Din anul 2007 nu a mai existat o strategie integratoare aferentă domeniului administrație publică<sup>1</sup>, deși instituții ale administrației publice centrale au avut mai multe inițiative care au abordat aspecte ale reformei administrației publice<sup>2</sup>, însă de o manieră fragmentată și fără a evidenția cauzele care, chiar în prezența unor proceduri și reglementări clare și suficiente, afectează funcționarea eficientă a instituțiilor publice.

Printre principalele rezultate obținute în perioada 2001-2013, menționăm următoarele:

1. Au fost adoptate o serie de acte normative și documente strategice relevante în domeniu: Legea-cadru a descentralizării și normele metodologice de aplicare a acesteia; Legea privind finanțele publice locale; Legea privind prefectul și instituția prefectului; Statutul aleșilor locali; Codul de conduită a funcționarilor publici, Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central; Strategia pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale; Hotărârea Guvernului privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului; Strategia Națională Anticorupție; Strategia pentru o reglementare mai bună la nivelul administrației publice centrale 2008-2013 etc. Totodată, au fost revizuite și îmbunătățite statutul funcționarilor publici și legea administrației publice locale și au fost elaborate acte normative care reglementează incompatibilitățile și conflictele de interese pentru sectorul public, dar și transparența decizională.

2. De asemenea, au fost implementate atât programe și proiecte care au permis accesul tinerilor cu competențe superioare mediei celor existente anterior în administrație (Young Professional Scheme - Schema tinerilor profesioniști, consilierii pentru afaceri europene, Bursa Specială Guvernul României), cât și programe care au integrat specialiști în management în autoritățile publice locale, în poziții apropiate de nivelul decizional (administratorii publici).

3. Concomitent, au fost înființate unitățile de politici publice în ministere cu scopul de a îmbunătăți procesul decizional și au fost demarate acțiuni pentru susținerea procesului de descentralizare, ca transpunere a principiului subsidiarității.

4. Totodată, au fost inițiate o serie de demersuri privind simplificarea procedurilor administrative pentru cetățeni (organizarea și funcționarea ghișeului unic pentru eliberarea cărților de identitate, cărților de alegător, certificatelor de înmatriculare, a plăcuțelor de înmatriculare, a permiselor de conducere și a pașaportului simplu) și pentru mediul de afaceri (au fost realizate o serie de progrese pentru simplificare în domeniul taxelor și impozitelor). În anul 2014 a fost finalizată, la nivelul administrației publice centrale, măsurarea costurilor administrative pe care reglementările în vigoare le incumbă mediului de afaceri. În același timp, au fost elaborate recomandări pentru simplificarea acestora pe fiecare domeniu relevant în parte, urmând ca, în perioada următoare să fie implementate planurile de simplificare aferente.

---

<sup>1</sup> În absența unei viziuni strategice care să vizeze creșterea capacității sectorului public de a formula politici publice și de a gestiona eficient furnizarea serviciilor în perioada 2007 – 2013 documentele cu impact asupra domeniului au fost reprezentate de *Cadrul Național Strategic de Dezvoltare a României* al cărui rol principal a fost acela de sprijini procesul de programare financiară și de Programul Național de Reforme.

<sup>2</sup> În perioada 2007-2013 au fost aprobate prin hotărâri ale Guvernului sau, după caz, prin acte cu caracter normativ ale autorităților de reglementare, un număr de peste 40 de strategii sectoriale (dintre care în 2007 – 4, în 2008 – 9, în 2009 – 4, în 2010 – 6, în 2011 – 6, în 2012 – 3, iar în 2013 – 10). Acestea li se adăugă și alte documente de politici publice (proponeri de politici publice, strategii sau programe strategice) adoptate ca atare, fără includerea lor în acte cu caracter normativ emise de autoritățile în drept sau elaborate în cursul perioadei de referință și aflate în prezent pe circuitul de avizare/în procedură de adoptare.

5. Atât în procesul de pregătire a aderării, cât și ulterior, în perioada 2007-2013, administrația din România a cunoscut numeroase reforme instituționale/sectoriale ce au vizat, pe de o parte, adaptarea în vederea unei mai bune asigurări a obligațiilor de țară (de exemplu, înființarea unor instituții precum Autoritățile de management sau Agenția Națională de Integritate), și, pe de altă parte, reorganizarea în scopul raționalizării cheltuielilor publice sau implementării unei viziuni politice diferite.

6. La nivelul unor instituții și autorități publice au fost implementate, de asemenea, mecanisme/sisteme informatice cu rolul de a facilita atât accesul cetățenilor și mediului de afaceri la serviciile prestate de administrație, cât și de a simplifica procesele interne proprii.<sup>3</sup> Totodată, a fost încurajată utilizarea de instrumente de management precum cele vizând calitatea (în principal CAF sau ISO) sau de standarde aplicabile la nivelul administrației (Control managerial intern, standarde introduse pe anumite domenii în vederea eficientizării cheltuielilor etc.), și se au în vedere importante măsuri de eficientizare a cheltuielilor în scopul unei mai bune corelări a resurselor cu rezultatele. Astfel, a fost creat cadrul juridic necesar bugetării pe programe și au fost luate măsuri în vederea creșterii disciplinei bugetare.

7. De asemenea, în scopul sistematizării legislației și simplificării procedurilor aplicabile cetățenilor au fost elaborate/modificate o serie de coduri aferente domeniului judiciar, și se are în vedere pregătirea Codului administrativ, a Codului de procedură administrativă și a Codului finanțelor publice locale.

În contextul crizei economico-financiare din ultimii ani și al reducerii cheltuielilor publice, alocările financiare s-au concentrat preponderent pe desfășurarea funcțiilor de bază ale administrației publice. Guvernul României a apelat la sprijinul Fondului Monetar Internațional, al Băncii Mondiale și al Comisiei Europene, inclusiv în ceea ce privește analiza și consolidarea capacității administrației publice, în special la nivelul central, în vederea identificărilor principalelor deficiențe precum și a soluțiilor aferente reducerii sau eliminării acestora. În urma analizelor au rezultat planuri de acțiune, asumate de Guvernul României și aflate în diverse stadii de implementare de către instituțiile vizate.

Programul Operațional pentru Dezvoltarea Capacității Administrative (PODCA) 2007 – 2013 a susținut efortul instituțiilor publice de modernizare și de a face față unor sarcini tot mai complexe pe care administrația românească trebuie să le îndeplinească, finanțând proiecte care au vizat nu numai organizarea de sesiuni de formare pentru angajații administrației dar și elaborarea de metodologii, proceduri, analize relevante și utile prin prisma concluziilor și recomandărilor acestora. Astfel de exemple sunt: *Analizele funcționale ale administrației publice centrale realizate de Banca Mondială (2010 - 2011) și proiectele derivate din implementarea recomandărilor din planurile de acțiuni aferente acestora, Rapoartele privind măsurarea costurilor administrative și identificarea sarcinilor administrative aferente legislației din diferite domenii, Studiul privind disfuncționalitățile cadrului legal incident în domeniul administrației publice, Studiul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară din România, Studiul privind implementarea funcției de administrator public la nivel local, Studiul diagnostic privind fenomenul de corupție în administrația*

---

<sup>3</sup> De exemplu, la nivelul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, pentru eficientizarea/fluidizarea proceselor asociate managementului resurselor umane din administrația publică, a fost creat Portalul de management al funcțiilor publice și al funcționarilor publici, la care au acces, prin internet, toate instituțiile publice, pentru gestionarea structurii proprii de funcții publice. De asemenea, a fost implementată o soluție informatică de gestionare a activității de formare profesională.

*publică locală*, precum și diverse studii vizând funcția publică sau anumite categorii de funcționari publici, disponibile pe site-ul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici etc.

În același timp, deși eficiența gestionării programului este de remarcă (a doua rată de absorbție între programele operaționale), efectele proiectelor asupra capacității reale a administrației sunt limitate, la acest lucru concurând mai mulți factori. Unul dintre aceștia se referă la fragmentarea finanțării în proiecte relativ mici, răspândite în administrația publică centrală și locală, fără subsumarea acestora în cadrul unor direcții strategice majore<sup>4</sup>.

În momentul de față, responsabilitatea Guvernului de a identifica principalele acțiuni de reformă este, în prezent, preluată de trei instituții: Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice (consolidarea capacității administrative la nivel local și întărirea autonomiei locale atât din perspectiva descentralizării de noi competențe, cât și din perspectiva politicilor bugetare și fiscale etc.), Cancelaria Primului-ministru (coordonarea politicilor publice și a procesului decizional de la nivelul administrației publice centrale) și Agenția Națională a Funcționarilor Publici (funcția publică). O bună coordonare între aceste instituții este esențială pentru conturarea unei viziuni integrate care să susțină un efort constant în realizarea unor proiecte capabile să genereze impact la nivel național.

În definirea obiectivelor strategice pentru perioada 2014 – 2020, instituțiile implicate și-au propus să pornească de la analizele recent elaborate, precum și de la lecțiile învățate în exercițiul programatic anterior, încercând să contureze o viziune coerentă a cărei aplicare să genereze o îmbunătățire substanțială a activității administrației. Pentru ca acest lucru să se întâmple trebuie îndeplinite o serie de precondiții:

- angajamentul politic transpartinic pentru susținerea acelor măsuri menite să combată cauzele structurale care au contribuit la limitarea efectelor inițiativelor de reformă propuse în trecut;
- constituirea unui mecanism de coordonare a implementării măsurilor de reformă susținut de la cel mai înalt nivel, gestionat de către Cancelaria Primului-ministru și Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice și care să fie însoțit de proceduri transparente de monitorizare și evaluare și să permită implicarea reprezentanților întregului spectru politic, ai mediului academic și ai societății civile;
- constituirea unui mecanism de colaborare și consultare cu societatea civilă și de responsabilizare a acesteia în vederea sprijinirii procesului de implementare, monitorizare și evaluare a acestor inițiative de reformă.

În plus, documentul are ca obiectiv să stabilească bazele pentru conturarea unor proiecte strategice prioritare care să abordeze trans-sectorial anumite inițiative pentru reforma procesului decizional, a funcției publice și a capacității de gestionare a serviciilor publice astfel încât să fie asigurată implementarea unitară și chiar standardizată, acolo unde este cazul, a măsurilor prevăzute.

---

<sup>4</sup> Acest aspect este semnalat și detaliat în *Analiza activităților de dezvoltare a capacității în administrația publică*, raport elaborat de Banca Mondială în 2013.

1. Administrația publică, chiar dacă nu este un domeniu direct legat de țintele Strategiei Europa 2020<sup>5</sup>, joacă un rol cheie în coordonarea, reglementarea, promovarea și implementarea politicilor și acțiunilor care creează cadrul pentru atingerea acestora. În acest context, este necesar să existe o administrație publică eficientă, coerentă, stabilă și predictibilă, în măsură să asigure luarea deciziilor (politici publice și reglementări) în mod fundamentat, realist și coordonat (cu accent pe planificarea strategică riguroasă, integrată și coerentă, inclusiv corelarea cu resursele financiare), implementarea măsurilor adoptate (cu accent pe corelarea competențelor alocate cu capacitatea administrativă), sistemul de monitorizare și evaluare (care să vizeze atât design-ul sistemului, cât și capacitatea instituțiilor de a colecta, corela și interpreta datele), astfel încât să se poată identifica rapid abaterile și să se ia măsurile de corecție în timp util.

Datorită faptului că principalele ținte ale Strategiei Europa 2020 implică armonizare și eforturi comune din partea palierelor central și local, în conformitate cu principiul subsidiarității, este necesar ca aspectele vizând capacitatea administrativă să fie abordate de o manieră integrată.

2. Cu scopul de a asigura condițiile necesare îndeplinirii obiectivelor stabilite în Strategia Europa 2020, dar și pentru a contribui la creșterea impactului utilizării fondurilor europene în administrația publică, Comisia Europeană a impus o serie de condiționalități prin *Poziția Serviciilor Comisiei cu privire la dezvoltarea Acordului de Parteneriat și a programelor în România pentru perioada 2014 – 2020*, precum și prin Regulamentul UE nr. 1303/2013.

Pentru obiectivul tematic "Consolidarea capacității instituționale și o administrație publică eficientă", condiționalitatea ex-ante este definită în felul următor: *existența unei strategii de consolidare a eficienței administrative a statelor membre, inclusiv o reformă a administrației publice*. În mod specific, criteriile care au termen de îndeplinire anul 2016 vizează următoarele aspecte:

- analiza și planificarea strategică a acțiunilor de reformă juridică, organizațională și/sau procedurală;
- dezvoltarea unor sisteme de management al calității;
- acțiuni integrate de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative;
- dezvoltarea și punerea în aplicare a unor strategii și politici privind resursele umane care să acopere planurile de recrutare și parcursul carierei personalului, construirea capacităților și finanțarea;
- dezvoltarea de competențe la toate nivelurile;
- dezvoltarea de proceduri și instrumente de monitorizare și evaluare.

3. Totodată, Recomandările specifice de țară pentru anii 2013 și 2014, precum și Documentul de lucru al serviciilor comisiei care însoțește recomandările aferente anului 2014 au acordat o atenție deosebită unor aspecte precum coordonarea în cadrul guvernului și între niveluri administrative, combaterea birocrăției, modernizarea sistemului de resurse umane din

---

<sup>5</sup> Ținte stabilite la nivel european și asumate la cel național, în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, cercetarea și dezvoltarea, schimbările climatice și utilizarea durabilă a energiei, educație și lupta împotriva sărăciei și excluziunii sociale.

administrație, e-guvernarea, modificarea cadrului legislativ, planificare strategică și proces decizional, dar și absorbția fondurilor europene sau achizițiile publice.

4. În absența unui document strategic dedicat reformei administrației publice în perioada 2007 – 2013, Programul Național de Reformă a inclus o serie de obiective asumate de principalele instituții responsabile și a monitorizat îndeplinirea acestora pe baza raportărilor periodice furnizate de ministere și alte instituții ale administrației publice centrale. Astfel, Programul Național de Reformă 2011 - 2013 a monitorizat punerea în aplicare a unor obiective precum: creșterea eficienței și transparenței administrației publice, asigurarea unei mai bune reglementări la nivelul administrației publice centrale, consolidarea guvernării și a calității instituțiilor și a administrației publice, profesionalizarea funcționarilor publici, standardizarea procedurilor administrative sau utilizarea mijloacelor IT&C pentru modernizarea administrației publice<sup>6</sup>.

5. Reforma administrației publice este, de asemenea, una dintre prioritățile *Programului de Guvernare 2013-2016*. Principalele obiective în acest context vizează: creșterea autonomiei colectivităților locale prin declanșarea reală a procesului de descentralizare, cu respectarea principiului subsidiarității; armonizarea legislației în vederea eficientizării actului administrativ; introducerea unui sistem de indicatori de evaluare a modului de funcționare a tuturor instituțiilor din administrația publică, atât de la nivel central cât și local, prin utilizarea standardelor de calitate și de cost; operaționalizarea conceptului de „ghișeu unic” și a sistemelor de guvernare electronică pentru reducerea birocrăției, a costurilor de funcționare a sistemului administrației publice și extinderea accesului cetățenilor la informațiile publice de interes național și local. Totodată, Programul de Guvernare are în vedere și creșterea și consolidarea profilului și rolului României în cadrul UE, în condițiile create de intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona.

6. Alte documente strategice care conțin politici și măsuri în domeniile care vizează îmbunătățirea procesului decizional, managementul resurselor umane din administrația publică și consolidarea autonomiei publice locale sunt:

- Strategia pentru o reglementare mai bună la nivelul administrației publice centrale 2008 - 2013, document inițiat de Secretariatul General al Guvernului în parteneriat cu Departamentul pentru Afaceri Europene care și-a propus, în principal, îmbunătățirea calității documentelor de politici publice și a reglementărilor. În acest context, au fost abordate teme precum: evaluarea preliminară a impactului, măsurarea și simplificarea costurilor administrative pentru mediul de afaceri, simplificarea legislației sau aplicarea efectivă a dreptului comunitar<sup>7</sup>;
- Analizele funcționale ale administrației publice în România, elaborate de experții Băncii Mondiale și planurile de acțiune aferente;
- Poziția constantă a Comitetului Regiunilor, manifestată în special prin avize, cu privire la necesitatea utilizării inovării în sectorul public. În acest sens trebuie menționat Avizul

---

<sup>6</sup> Dintre cei 6 indicatori monitorizați de Banca Mondială cu privire la buna guvernare, în perioada avută în vedere, doar 2 indicatori - statul de drept și calitatea reglementărilor - au înregistrat o evoluție constant pozitivă, 1 indicator – democrația participativă și responsabilizare a înregistrat un relativ regres, pentru ceilalți 3 (stabilitate politică, eficiența guvernării și controlul corupției) valorile înregistrate au cunoscut fluctuații, dar valorile înregistrate în 2012, sunt inferioare celor din 2007.

<sup>7</sup> [http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/proiecte\\_finale/Strategia\\_BR\\_varianta\\_finala\\_aprobata\\_de\\_Guvern.pdf](http://www.sgg.ro/docs/File/UPP/doc/proiecte_finale/Strategia_BR_varianta_finala_aprobata_de_Guvern.pdf)

Comitetului Regiunilor din mai 2013 (*Avizul Comitetului Regiunilor - Eliminarea decalajelor din domeniul inovării - (2013/C 218/03)*) referitor la eliminarea decalajelor din domeniul inovării, care atrage atenția asupra necesității consolidării rolului sectorului public și în special al autorităților administrației publice în promovarea inovării și extinde perspectiva inovării și asupra sectorului public în sine, cu accent asupra rolului pe care ar trebui să îl aibă orașele și regiunile în promovarea sa ca modalitate de reducere a decalajelor de dezvoltare și de creștere a accesibilității și calității serviciilor<sup>8</sup>;

- Strategia Națională Anticorupție (SNA) 2012-2015, care asigură punerea în aplicare a recomandărilor făcute de către Comisia Europeană și încorporează recomandările specifice formulate în urma evaluării independente a implementării Strategiei Naționale Anticorupție 2005-2007 și a Strategiei Naționale Anticorupție pentru sectoarele vulnerabile și administrația publică locală din România 2008-2010<sup>9</sup> și alte documente strategice, precum și planuri sectoriale de acțiune;
- Memorandumul de aderare la Parteneriatul pentru o Guvernare Deschisă și Planul Național de acțiune 2012-2014 aferent, prin care Guvernul se angajează să promoveze transparența, combaterea corupției, creșterea integrității funcționarilor publici, utilizarea mai eficientă a resurselor și a noilor tehnologii pentru a îmbunătăți actul de guvernare și dialogul cu cetățenii și corelativ cu Planul Național de acțiune 2012-2014<sup>10</sup>;
- Strategia fiscal bugetară 2014-2016;
- Memorandumul cu tema *Planul de acțiune pentru elaborarea, aprobarea și implementarea noii metodologii privind elaborarea și execuția programelor bugetare, precum și a ministerelor pilot care vor implementa noua metodologie începând cu bugetul pe anul 2015*;
- Documentul strategic privind măsurile necesare accelerării procesului de regionalizare-descentralizare în România 2013-2016, care cuprinde obiective generale și specifice precum și măsurile necesare în vederea creșterii calității serviciilor publice furnizate cetățenilor, ca efect al transferului de competențe de la nivel central la nivel local sau regional. Documentul cuprinde totodată și o analiză a stadiului actual al procesului de descentralizare din anul 2001 până în prezent, bazat pe o serie de studii/rapoarte/documente elaborate de experți români sau internaționali în perioada de referință;
- Alte documente care vizează elemente de planificare strategică și care au fost luate în considerare în vederea asigurării unei viziuni integrate, la nivel național asupra reformării administrației publice, menționate în Capitolul XIII.

7. Reglementări relevante care conțin politici și măsuri în domeniile care vizează îmbunătățirea procesului decizional, managementul resurselor umane din administrația publică și consolidarea autonomiei publice locale:

- Legislația privind organizarea administrativ-teritorială a României și competențele administrației publice locale: Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 2/1968 privind organizarea

<sup>8</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:218:0012:0021:RO:PDF>

<sup>9</sup> <http://sna.just.ro/SNA/SNA20122015.aspx>

<sup>10</sup> <http://ogp.gov.ro/wp-content/uploads/2013/08/ROMANIA-OGP-National-Action-Plan.pdf>

administrativă a teritoriului Republicii Socialiste România, republicată, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 350/2001 privind amenajarea teritoriului și urbanismul, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 351/2001 privind aprobarea Planului de amenajare a teritoriului național - Secțiunea a IV-a Rețeaua de localități, cu modificările și completările ulterioare;

- Legislația vizând procesul de descentralizare și standardele de calitate și cost: Legea – cadru nr. 195/2006 a descentralizării și Hotărârea Guvernului nr. 139/2008 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii-cadru nr. 195/2006 a descentralizării; Hotărârea Guvernului nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice de calitate;
- Legislația în domeniul financiar-bugetar și fiscal: Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, cu modificările și completările ulterioare; Legea nr. 571/2003 privind codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare; Hotărârea Guvernului nr. 44/2004 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 571/2003 privind Codul fiscal și Ordonanța Guvernului nr. 92/2003 privind Codul de procedură fiscală, Legea nr. 69/2010 responsabilității fiscal-bugetare;
- Legislația în domeniul transparenței la nivelul administrației publice: Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, Hotărârea Guvernului nr. 521/2005 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative, Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- Legislația în domeniul evaluării preliminare a impactului: Hotărârea Guvernului nr. 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central și Hotărârea Guvernului nr. 1361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului, reglementări care prevăd cerințele specifice cu privire la evaluarea preliminară a impactului care trebuie îndeplinite de instituțiile administrației publice centrale atunci când prezintă, spre aprobare/adoptare Guvernului, documente de politici publice sau acte normative;
- Legislația în domeniul managementului funcției publice și al corpului funcționarilor publici: Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare, și legislația secundară adoptată în aplicarea acestuia<sup>11</sup>. Acestea i

---

<sup>11</sup> Normele privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, aprobate prin HG 611/2008, cu modificările și completările ulterioare; Normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină, aprobate prin HG nr. 1344/2007, cu modificările și completările ulterioare; Normele de organizare și funcționare a comisiilor paritare și încheierea acordurilor colective, aprobate prin HG nr. 833/2007, cu modificările ulterioare; Intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici, reglementate prin HG nr. 341/2007, cu modificările și completările ulterioare; Normele privind formarea profesională a funcționarilor publici, aprobate prin HG nr. 1066/2008; Regulamentul privind organizarea și desfășurarea programului de formare specializată pentru ocuparea unei funcții publice corespunzătoare categoriei înalților funcționari publici, aprobat prin HG nr. 832/2007, cu modificările și completările ulterioare; Dosarul profesional al funcționarilor publici, reglementat prin HG nr. 432/2004, cu modificările ulterioare; Regulamentul privind organizarea și desfășurarea concursului pentru intrarea în categoria înalților funcționari publici, adoptat de Comisia de Concurs pentru Recrutarea Înalților Funcționari Publici sub titulatura “Regulamentul 1/2008” și modificat prin “Regulamentul 2/2012; Organizarea și funcționarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, stabilită prin HG nr. 1000/2006, cu modificările și completările ulterioare.



se adaugă regulile stabilite prin legi speciale cu privire la anumite categorii de funcții publice și funcționari publici, împreună constituind temeiul juridic de naștere și, ulterior, exercitare a așa-numitelor “raporturi de serviciu”;

- Legislația în domeniul conduitei și eticii: Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, Legea nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice.

De asemenea, în elaborarea Strategiei s-a ținut cont de prioritățile avute în vedere și prin alte documente strategice în lucru la nivelul diverselor structuri ale administrației publice precum: Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România (coordonată de Ministerul Societății Informaționale) sau de prioritățile aferente condiționalității orizontale vizând achizițiile publice. Totodată, pornind de la prevederile Strategiei, se vor dezvolta o serie de analize, documente strategice și planuri sectoriale pentru detalierea unor aspecte punctuale specifice.

## IV. Principii generale

Prezenta strategie se întemeiază pe următoarele principii generale:

Principii în raport cu cetățenii:

- Principiul transparenței – autoritățile și instituțiile publice au obligația să își desfășoare activitatea într-o manieră deschisă față de public, în care accesul liber și neîngrădit la informațiile de interes public să constituie regula, iar limitarea accesului la informație să constituie excepția, în condițiile legii;
- Principiul participării - organizațiile non-guvernamentale, sectorul privat, autoritățile locale și instituțiile internaționale contribuie la procesul de stabilire a priorităților strategiei.
- Principiul echității - implică asigurarea accesului tuturor cetățenilor la serviciile publice și de utilitate publică;
- Principiul egalității de șanse - se asigură participarea echilibrată a femeilor și bărbaților pe piața muncii, a tinerilor, precum și egalitatea de șanse și de tratament între angajați, femei și bărbați, în cadrul relațiilor de muncă de orice fel, inclusiv prin introducerea de dispoziții pentru interzicerea discriminărilor bazate pe criterii de sex, apartenență la grupuri minoritare, rasă, religie, dizabilități.
- Principiul dezvoltării durabile – care urmărește satisfacerea nevoilor prezente, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi;

Principii în raport cu propria activitate:

- Principiul bunei guvernări - conform acestui principiu Guvernul trebuie să stabilească acțiuni clare și eficiente pe baza unor obiective de calitate și să aibă capacitatea de a răspunde rapid unor necesități sociale;
- Principiul responsabilității - stabilirea priorităților reformei administrației publice este un proces orientat spre obținerea de rezultate. Răspunderea există la toate nivelurile administrației publice;
- Principiul eficienței și eficacității - se va urmări atingerea obiectivelor printr-o utilizare optimală a resurselor disponibile și obținerea unor rezultate care să fie conforme cu obiectivele fixate;
- Principiul stabilității și predictibilității - măsurile de reformă urmăresc să creeze, în timp, un cadru stabil și predictibil, atât pentru instituțiile din administrația publică, cât și pentru cetățeni și mediul de afaceri;
- Principiul proporționalității - orice măsură luată trebuie să fie adecvată, necesară și corespunzătoare scopului urmărit;
- Principiul subsidiarității - constă în exercitarea competențelor de către autoritatea administrației publice situată la nivelul administrativ cel mai apropiat de cetățean și care dispune de capacitate administrativă necesară.

### **OBIECTIVE GENERALE PROPUSE PRIN STRATEGIE SUNT:**

#### **I. Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale finanțare**

Realocarea mandatelor administrației publice centrale și locale prin delimitarea clară a rolului, funcțiilor și competențelor exercitate de către acestea este esențială pentru asigurarea unui climat de predictibilitate, stabilitate și eficiență a activității administrației publice. Pentru acesta, autoritățile administrației publice centrale vor păstra competențele cheie care vizează natura și menirea existenței acestora, axate pe principalele funcții exercitate, respectiv funcția de planificare strategică, de reglementare, de reprezentare și de autoritate de stat. În egală măsură, pentru îndeplinirea mandatului acestora, autoritățile administrației publice locale, trebuie să dețină competențele, capacitatea și nivelul de autonomie necesar pentru furnizarea serviciilor publice și rezolvarea treburilor publice în comunitățile locale.

Realocarea mandatelor administrației publice centrale și locale presupune modificări de structură și de proces a administrației publice din România, care vor contribui, totodată, la consolidarea unei viziuni unitare și unei abordări integrate la nivelul întregii administrații publice și o mai bună alocare a resurselor și ulterior, în timp, la creșterea încrederii între palierele politic și administrativ și la creșterea eficienței administrației publice în general.

Necesitatea revizuirii structurii administrației publice din România ca urmare a clarificării rolurilor și mandatelor instituționale ale autorităților și instituțiilor publice reprezintă fundamentul necesar pentru asigurarea consolidării capacității administrative a administrației publice, a creșterii coerenței actului administrativ și a asigurării unei bune guvernări.

#### **II. Implementarea unui management performant în administrația publică**

Implementarea unui management performant în administrația publică reprezintă o condiție esențială pentru derularea reformelor actuale și viitoare, fiind necesară abordarea coerentă și coordonată a aspectelor referitoare la procesul decizional, resursele umane, tehnologia informației, procesele interne, asigurarea calității și cercetarea și inovarea ca premise ale dezvoltării viitoare.

Operaționalizarea unui mecanism de implementare a priorităților primului-ministru, cu scopul de a obține rezultate imediate în legătură cu anumite politici relevante pentru cetățeni, consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la nivel central, îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, inclusiv prin creșterea capacității principalilor parteneri ai administrației publice (ONG-uri și mediu academic de profil, structurile asociative ale autorităților administrației publice locale, alți parteneri sociali relevanți – sindicate, patronate etc.) concomitent cu sistematizarea și simplificarea legislației<sup>12</sup>, precum și promovarea unor măsuri referitoare la etică și integritate<sup>13</sup> și

<sup>12</sup> În cadrul consultării online realizată în luna august 2014 sistematizarea legislației a fost identificată drept una dintre principalele 5 priorități atât de către administrația publică centrală cât și de către ONG-uri și mediul academic.

<sup>13</sup> Toate categoriile de respondenți care au participat la procesul de consultare online au ales între principalele 5 priorități promovarea eticii și integrității în administrație, sprijinind astfel ideea ca implementarea de măsuri vizând

la reducerea și prevenirea corupției sunt de natură să determine creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional în administrația publică. Toate aceste măsuri vor răspunde principalelor cauze structurale și se vor reflecta în politici publice și reglementări coerente și fundamentate, adoptate în cadrul unui proces transparent și participativ și o cheltuieră mai eficientă a fondurilor publice.

Clarificarea rolurilor și mandatelor instituționale în managementul resurselor umane, concomitent cu consolidarea capacității administrative pentru o abordare strategică, unitară și integrată a politicilor de personal pentru toate categoriile de personal, coroborată cu adaptarea procedurilor de recrutare, selecție și evaluare la cerințele managementului performanței, cu revizuirea politicilor motivaționale, inclusiv din perspectiva oportunităților de carieră și a salarizării orientate către performanță<sup>14</sup>, precum și cu abordarea modernă și integrată a dezvoltării de competențe și cu dezvoltarea standardelor etice sunt de natură să contribuie la creșterea gradului de profesionalizare și a stabilității în funcție. Totodată, un management performant al resurselor umane, de natură să asigure omul potrivit la locul potrivit și o gestiune previzională, coerentă și stimulativă a carierei, asigurând, în același timp flexibilitate instituțiilor din administrația publică, va avea efecte benefice atât pentru instituțiile publice, din perspectiva eficientizării cheltuielilor de personal și creșterii calității rezultatelor, cât și pentru personal, din perspectiva motivării și stabilității în funcție. De asemenea, chiar dacă în mod mai puțin direct, o atare abordare va avea efecte benefice și asupra societății în ansamblul său, prin creșterea capacității administrației publice de a oferi servicii de calitate, de a genera, gestiona și promova schimbare în scopul dezvoltării, de a-și trata beneficiarii mai mult ca pe niște parteneri decât ca pe administrați/contribuabili și de a răspunde cu soluții adecvate nu doar problemelor punctuale, ci și celor de sistem.

Totodată, pentru creșterea eficienței activității derulate de administrație este foarte important ca tehnologia informatică să fie utilizată la o scară cât mai largă, atât în raport cu cetățenii/beneficiarii serviciilor cât și cu alte instituții publice<sup>15</sup>. O abordare nouă, orientată pe nevoile beneficiarilor – cetățeni și mediul de afaceri, concentrată așadar pe așa-numitele evenimente de viață, trebuie să înlocuiască abordarea clasică orientată pe instituțiile furnizoare de servicii.

Pentru a-și dovedi eficiența, aspectele mai sus menționate trebuie completate cu îmbunătățirea proceselor interne la nivelul instituțiilor publice astfel încât structura organizatorică și procedurile interne să fie dimensionate și definite de o manieră corespunzătoare, care să asigure atât unitatea de abordare pe categorii de instituții, cât și flexibilitatea și adaptarea la situații noi. În acest context este necesară dinamizarea implementării standardelor de management în administrația publică și creșterea capacității structurilor de audit intern, ale căror recomandări sunt esențiale pentru creșterea performanței în cadrul instituțiilor publice, limitarea risipei de resurse și posibilităților de fraudă și corupție, detectarea din timp a disfuncționalităților și a neregulilor.

---

etica și integritatea în administrația publică reprezintă o direcție de acțiune cheie în modernizarea administrației publice și modificarea imaginii acesteia.

<sup>14</sup> În cadrul consultării online menționate anterior toate categoriile de respondenți care au participat la acest proces au ales între principalele 5 priorități elaborarea de politici de motivare a resurselor umane orientate către performanță și oportunități de carieră. Acest lucru consolidează ideea că se resimte necesitatea creșterii motivării personalului atât din perspectiva administrației cât și din cea a celor care intră în contact cu reprezentanții acesteia.

<sup>15</sup> Acest aspect a fost considerat de altfel o prioritate, atât de către administrația centrală cât și de către cea locală, regăsindu-se, de asemenea, în top 5 priorități.

Totodată, având în vedere faptul că un management performant urmărește nu doar gestionarea unei situații actuale, ci și anticiparea situațiilor viitoare, urmărirea tendințelor în domeniu și chiar crearea de tendințe noi, o importanță deosebită trebuie acordată managementului calității, promovării și utilizării de bune practici, transferului de know-how și cercetării și inovării în administrația publică.

De asemenea, este necesar ca resursele materiale (imobile, vehicule, mobilier, echipamente, produse consumabile) utilizate în administrația publică să fie gestionate corespunzător pentru creșterea eficienței activităților. Prezenta Strategie are în vedere o serie de măsuri referitoare la creșterea capacității de a elabora, asigura implementarea și monitoriza planuri multianuale de investiții pentru modernizarea imobilelor, a mobilierului și a echipamentelor, pornind de la analize în ceea ce privește nevoile de modernizare a acestora, cu accent pe necesitatea organizării ergonomice a spațiilor de lucru (birouri, săli de reuniuni), cât și a dotării corespunzătoare cu echipamente necesare desfășurării activității.

### **III. Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, mediul de afaceri și administrație**

Reducerea birocrăției și simplificarea procedurilor<sup>16</sup>, atât pentru cetățeni și mediul de afaceri, cât și la nivel inter și intra-instituțional, sunt de natură să eficientizeze activitatea administrației publice (din perspectiva costurilor și timpului de reacție) și să crească gradul de transparență și integritate în prestarea serviciilor, contribuind totodată la creșterea gradului de satisfacție al cetățeanului și la îmbunătățirea imaginii administrației publice.

În timp ce pentru mediul de afaceri situația este mai avansată, pentru unele domenii fiind deja măsurate costurile administrative și elaborate planurile de simplificare, pentru cetățeni și nivelul inter și intra-instituțional se impune realizarea unor analize detaliate pentru identificarea problemelor și fundamentarea pertinentă a soluțiilor de simplificare. Implementarea efectivă a soluțiilor de simplificare trebuie însoțită de un mecanism coerent și consecvent de monitorizare și evaluare a impactului.

### **IV. Consolidarea capacității administrației publice de a asigura calitatea și accesul la serviciile publice**

Consolidarea capacității administrației publice este esențială pentru asigurarea unor servicii publice de calitate, în condiții de eficiență și accesibile beneficiarilor finali.

Serviciile publice constituie principalul element la care cetățeanul se raportează atunci când evaluează rezultatele/permanențele administrației publice. Pentru a asigura creșterea calității și a accesului la serviciile publice este important să se dezvolte și să se implementeze mecanisme care să asigure un nivel minim, indiferent de locul și timpul de livrare (standarde de calitate și de cost), permițând în același timp instituțiilor și autorităților publice cu interes pentru inovare și dezvoltare și resursele necesare să dezvolte servicii la calitate superioară, precum și diverse mecanisme alternative de livrare a acestora.

Totodată este important să fie dezvoltate instrumente care să încurajeze autoritățile publice, ca, în mod voluntar, să eficientizeze utilizarea resurselor prin exploatarea economiilor de scară

---

<sup>16</sup> Totodată simplificarea și reducerea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor s-a regăsit între primele 5 priorități, atât pentru administrația locală cât și pentru cea centrală, interesul manifestat în acest sens fiind mult mai ridicat decât pentru simplificarea și reducerea procedurilor administrative aplicabile mediului de afaceri.

generate de prestarea în comun a unor servicii publice, care permite, totodată, și accesul la expertiză suplimentară.

Pentru consolidarea elementelor de mai sus este absolut necesar ca autoritățile administrației publice locale, responsabile de prestarea majorității serviciilor publice, să dispună de resursele financiare necesare. În acest sens se impune crearea cadrului și mecanismelor necesare asigurării stabilității și predictibilității surselor de venit pentru unitățile administrativ-teritoriale, prioritizării și corelării necesarului de investiții locale, promovarea de măsuri care să conducă la creșterea veniturilor proprii ale acestora și dezvoltarea unor mecanisme eficiente de gestiune a execuției bugetare, cu accent pe calitatea și eficiența cheltuielilor publice și corelarea planificării strategice cu resursele financiare, care să eficientizeze managementul la nivelul autorităților publice locale<sup>17</sup>.

Aceste elemente trebuie să se completeze cu măsuri de responsabilizare a administrației cu privire la obligațiile pe care le are de îndeplinit în ceea ce privește serviciile publice, atât la nivel instituțional cât și la nivel sectorial; se impune totodată crearea unui sistem coerent și integrat de monitorizare și evaluare a acestora, care să permită fundamentarea și prioritizarea politicilor guvernului cu privire la acestea. De asemenea, aceste măsuri trebuie să fie corelate cu măsuri de creștere a nivelului de informare/de conștientizare a cetățenilor și mediului de afaceri cu privire la drepturile pe care le au.

---

<sup>17</sup>De menționat faptul că pentru administrația publică locală consolidarea capacității financiare a u.a.t-urilor a reprezentat și în cadrul consultării online o prioritate majoră, specifică acestui nivel administrativ. În schimb, pentru mediul academic și ONG-uri această măsură, ca și cea vizând soluțiile IT&C, este relevantă doar prin corelarea cu îmbunătățirea accesului beneficiarilor la servicii publice și cu creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică.

### Obiectiv general I: Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale de finanțare

#### Obiectiv specific I.1: Creșterea gradului de predictibilitate în privința organizării și funcționării instituțiilor de la nivelul administrației publice centrale și a politicilor pe care acestea le gestionează

În perioada 2010-2011, la recomandarea Comisiei Europene și ca o condiționalitate în cadrul Memorandumului de Înțelegere semnat între România și Comisie, Banca Mondială a realizat 11 analize funcționale la nivelul administrației publice centrale<sup>18</sup>. Aceste analize au avut în vedere, printre altele, elemente generale precum:

- Structura instituțiilor analizate și adecvarea ei la mandatul și obiectivele pe care le are de îndeplinit;
- Managementul resurselor umane și capacitatea de alocare a acestora în funcție de nevoile instituționale;
- Capacitatea de planificare strategică și programare a resurselor financiare, în strânsă legătură cu capacitatea de a fundamenta politicile elaborate.

Parte a acestor elemente au fost evidențiate și în analiza cauzelor structurale care au dus la existența unei capacități administrative reduse în România. De asemenea, analizele funcționale ale administrației publice centrale, realizate de Banca Mondială, au evidențiat necesitatea stringentă de a întări capacitatea instituțională a Guvernului de a coordona politicile publice și asigura coerența și viziunea necesară unei acțiuni guvernamentale eficiente. Reducerea fragmentării responsabilităților care a condus la diluarea asumării acestora și a coordonării precare inter-sectoriale sunt de asemenea relevante. Concluzia potrivit căreia ministerele ar trebui să asigure direcțiile strategice și să se asigure că structurile sau companiile naționale aflate în subordinea sau sub coordonarea acestora ating obiectivele de performanță stabilite fără a se implica în furnizarea directă a serviciilor publice este în mod special relevantă.

Țintind către o administrație publică centrală capabilă să asigure viziunea, direcțiile și coerența strategică sectorială a acțiunii guvernamentale, degrevată de încărcătura cotidiană a exercitării competențelor legate de gestionarea și furnizarea serviciilor publice, măsurile principalele avute în vedere de prezenta Strategie în acest domeniu se referă la:

- **Definirea clară a mandatelor instituțiilor administrației publice de la nivel central;**

Este o realitate faptul că de la un ciclu electoral la altul, structura și mandatul instituțiilor publice (în special în cazul ministerelor și agențiilor subordonate) se modifică, afectând activitatea acestora. În acest sens, pe baza recomandărilor analizelor funcționale, se are în vedere o definire

<sup>18</sup> Instituțiile analizate au fost: Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului – învățământ pre-universitar, Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Transporturilor și Infrastructurii, Secretariatul General al Guvernului, Consiliul Concurenței, Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului, Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri, Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului – învățământ universitar și cercetare, Ministerul Mediului și Pădurilor și Ministerul Sănătății.

mai clară a structurii instituțiilor administrației publice centrale și a mandatului acestora pentru a-și putea atinge mai eficient și mai eficace obiectivele pe care încearcă să le implementeze. Se are în vedere o redefinire a structurii instituționale în funcție de domeniile de politici publice.

- **Guvernul României va propune, de asemenea, măsuri concrete de asigurare a stabilității pe termen lung a structurii instituțiilor publice.** Se va avea în vedere inclusiv oportunitatea adoptării unei legi organice cu privire la structura instituțională a Guvernului, pentru a se asigura o coerență mai mare a domeniilor de politici publice gestionate.

## **Obiectiv specific I.2: Asigurarea cadrului optim pentru repartizarea competențelor între administrația publică centrală și administrația publică locală și exercitarea lor sustenabilă**

Parcursul reformei administrației publice din România s-a încadrat în ultimii 10 ani în liniile generale impuse, pe de o parte de asigurarea criteriilor politice în vederea aderării la Uniunea Europeană și ulterior de îndeplinirea obligațiilor de stat membru al acesteia, pe de altă parte de nevoia constantă de adaptare la schimbările socio-economice ale țării. Și într-un caz și în altul, amploarea și ritmul proceselor de transformare a fluctuat, cu impact direct în substanța și efectele procesului de reformă.

Oportunitatea revizuirii structurii administrației publice, coroborat cu repartizarea coerentă a competențelor între administrația publică centrală și administrația publică locală, reprezintă un pilon important al reformei administrației publice, asigurând astfel premisele necesare pentru consolidarea capacității autorităților administrației publice locale.

Pentru a asigura coerența, eficiența și sustenabilitatea procesului de descentralizare, pe termen mediu și lung sunt avute în vedere următoarele acțiuni:

### **I.2.1. Întărirea capacității structurilor instituționale implicate în transferul competențelor între diferitele paliere administrative**

Această direcție de acțiune reprezintă premisa necesară pentru asigurarea coerenței întregului proces decizional. În acest sens, strategia vizează consolidarea capacității administrative și instituționale a structurilor tehnice ale procesului de descentralizare constituite în cadrul ministerelor și a celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale, precum și a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale, în sensul utilizării și partajării de date statistice și informații certe care, într-un mediu partenerial, transparent și bazat pe dialog, să contribuie la sprijinirea procesului decizional.

### **I.2.2. Dezvoltarea de mecanisme/instrumente de coordonare metodologică de la nivel central cu privire la modul de exercitare a competențelor descentralizate**

Pornind de la scopul principal al descentralizării de a îmbunătăți calitatea serviciilor publice prin furnizarea lor de către autoritățile publice care cunosc cel mai bine nevoile colectivităților, exercitarea competențelor descentralizate presupune dezvoltarea de mecanisme/instrumente de coordonare metodologică din partea autorităților și organelor de specialitate ale administrației publice centrale. De asemenea, împreună cu acestea este avută în vedere dezvoltarea unui sistem coerent de management al bunurilor din domeniul public și privat al statului și al unităților administrativ-teritoriale.



### **I.2.3. Fundamentarea soluțiilor referitoare la repartizarea optimă a competențelor între diferitele paliere administrative**

Stabilirea palierului optim de exercitare a competențelor este un proces complex care implică determinări pe termen scurt, mediu și lung cu privire la impactul măsurilor propuse a fi descentralizate. Astfel de analize au în vedere implicațiile oportunității transferului de competențe, al impactului bugetar, al impactului resurselor umane, precum și al transferului de proprietate, exemple sau modele de bună practică din țară sau din state membre ale Uniunii Europene. Este avut în vedere inclusiv sprijinul pentru viitoarele strategii sectoriale de descentralizare sau pentru strategiile sectoriale de îmbunătățire a modului de exercitare a competențelor descentralizate, după caz.

#### **I.2.4. Dezvoltarea politicii de descentralizare financiară și fiscală**

Elaborarea strategiei de descentralizare financiară reprezintă fundamentul necesar pentru stabilitatea și predictibilitatea asigurării resurselor financiare sustenabile ale bugetului de stat consolidat pentru exercitarea competențelor descentralizate, alocate diferitelor paliere administrative.

#### **I.2.5. Dezvoltarea de mecanisme de monitorizare și evaluare a modului de exercitare de către autoritățile administrației publice locale a competențelor descentralizate**

Aceste aspecte vizează evaluarea corectă a capacității administrative a autorităților administrației publice locale de a exercita, pe fiecare domeniu în parte, competențele conferite de lege, în special cele partajate, și măsura în care acestea pot primi altele noi. Datele obținute pot fundamenta viitoare măsuri de corecție necesare aplicării cadrului normativ în vigoare din fiecare domeniu vizat și pot contribui la alocarea de noi competențe, precum și la modalitatea acestora de exercitare, respectiv: exclusive, partajate sau delegate. De asemenea, rezultatele obținute ca urmare a aplicării consecvente a instrumentelor de monitorizare și evaluare pot servi la evidențierea generală a bunelor practici și pot constitui un reper important în modalitățile și ritmul continuării procesului de descentralizare.

## **Obiectiv specific I.3: Reorganizarea administrativ-teritorială**

Limitele actualei forme de organizare administrativ-teritorială a României, care datează din anul 1968, nu permit dezvoltarea unitară a teritoriului și valorificarea coerentă a potențialului acestuia, cu repercusiuni asupra dezvoltării economice echilibrate la nivel național. Dezvoltarea și implementarea politicilor locale și a celor teritoriale, inevitabil, sunt îngreunate fie de capacitatea administrativă limitată a autorităților administrației publice locale, fie de lipsa palierului administrativ regional. Actualele județe, cu o veche tradiție în sistemul nostru administrativ, sunt mult prea mici și prea departe de nivelul central al administrației publice pentru a putea coagula, pe baza resurselor existente în acestea, politici durabile și sustenabile de dezvoltare.

În acest sens, Strategia are în vedere:

#### **I.3.1. Dezvoltarea unei metodologii de calcul al indicelui de dezvoltare locală și instituționalizarea monitorizării periodice a acestuia la nivel național**

Această măsură are în vedere elaborarea, pornind de la diferiți indici de dezvoltare locală utilizați/analizați până în prezent la nivelul mediului academic și societății civile, a unei formule de calcul pentru un indice al dezvoltării locale comprehensiv și relevant, care să poată fi aplicat

tuturor categoriilor de unități administrativ-teritoriale și care să reflecte gradul de dezvoltare locală, din perspectiva sistemului administrativ și a serviciilor publice prestate în acel areal. Totodată, va fi creat cadrul instituțional și mecanismul de colectare a datelor pentru monitorizarea periodică a acestui indice. Monitorizarea acestui indice va permite identificarea decalajelor de dezvoltare pe baza unei formule de calcul unitare și va permite atât o mai bună fundamentare a deciziilor în vederea dezvoltării locale, cât și o prioritizare a investițiilor.

### **I.3.2. Revizuirea cadrului legal și instituțional necesar pentru reorganizarea administrativ-teritorială a României**

Această măsură vizează, pe de o parte, conturarea principalelor opțiuni referitoare la organizarea administrativ-teritorială, precum introducerea și operaționalizarea palierului regional, ca unități administrativ-teritoriale, fundamentate pe baza unor studii și analize complexe, pluridisciplinare și, pe de altă parte, analiza principalilor indicatori cantitativi și calitativi minimali de definire a localităților. Un proces de o asemenea complexitate trebuie susținut cu expertiză de specialitate, într-un larg cadru de dialog și dezbateri.

De asemenea, se are în vedere formularea de propuneri viabile de revizuire a cadrului normativ incident înființării regiunilor, precum și alte măsuri legislative de îmbunătățire a structurii, organizării și funcționării autorităților administrației publice locale și a relației acestora cu organele de specialitate ale administrației publice centrale, cu alte instituții publice, precum și cu cetățenii.

### **I.3.3. Întărirea capacității administrative a autorităților administrației publice regionale precum și a aparatelor acestora de specialitate**

Această direcție de acțiune vizează dezvoltarea de instrumente menite să asigure un nivel optim al capacității administrative și instituționale a autorităților regionale și a aparatelor acestora de specialitate, în perioada imediat următoare constituirii regiunilor, în vederea îndeplinirii rolului și funcțiilor acestora.

## **Obiectiv general II: Implementarea unui management performant în administrația publică**

### **Obiectiv specific II.1: Creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional în administrația publică**

#### **II.1.1. Operaționalizarea unui Sistem de implementare a priorităților - Delivery Unit**

Cancelaria Primului-Ministru a inițiat primele demersuri pentru definirea și operaționalizarea unui mecanism de implementare a priorităților Primului-Ministru, scopul principal fiind acela de a obține rezultate imediate în legătură cu anumite politici relevante pentru cetățeni. Punerea în aplicare a acestui mecanism va presupune:

- **Facilitarea dialogului la nivel înalt în vederea identificării indicatorilor prioritari de rezultate și a dificultăților de implementare asociate.** Activitatea presupune:
  - Mecanisme simple și directe de monitorizare a priorităților majore ale guvernului;
  - Sistem de semnalare a principalelor priorități de implementare ale guvernului în cadrul și în afara sectorului public;
  - Forum pentru soluționarea problemelor atunci când este necesar în scopul sprijinirii, și coordonării diferitelor ministere, cu prezența unei componente de inovare.

- **Stabilirea cadrului instituțional pentru îmbunătățirea implementării politicilor și a punerii în aplicare a priorităților guvernului.** Activitatea presupune:
  - Evaluarea, pentru fiecare domeniu prioritar și elaborarea unei liste de rezultate rapide pentru aceste domenii. Evaluarea va include date și informații cu privire la problematicile de politică publică propuse, mecanismul de implementare și monitorizare al Delivery Unit și impactul previzionat pe termen scurt și mediu. Procedurile operaționale pentru activitatea desfășurată de Delivery Unit împreună cu ministerele de linie;
  - Dezvoltarea unui model conceptual și structuri instituționale aferente Delivery Unit;
  - Derularea unei asistențe tehnice pentru implementarea Delivery Unit;
  - Transferarea expertizei la nivelul Cancelariei Primului-ministru și continuarea acestui tip de abordare prin crearea unei structuri Delivery Unit permanente după încheierea asistenței tehnice.
- **Stabilirea unui sistem de monitorizare și a unor indicatori pentru urmărirea progreselor cu privire la implementarea priorităților selectate și monitorizarea pro-activă ulterioară a implementării recomandărilor specifice de țară.** Acest lucru se va realiza prin implementarea următoarelor activități:
  - Identificarea împreună cu ministerele de linie a priorităților care vor fi abordate inițial și stabilirea potențialelor rezultate rapide (quick wins);
  - Elaborarea planurilor de implementare preliminare, care să includă identificarea “câștigurilor rapide”;
  - Obținerea rezultatelor rapide stabilite în următoarele domenii prioritare:
    - **implementarea reformei în sectorul energetic**, orientată spre dezvoltarea potențialului de creștere a acestuia prin stimularea investițiilor private și prin creșterea calității administrării acestuia, precum și prin protejarea categoriilor celor mai vulnerabile ale populației față de impactul negativ potențial al acestei reforme - instituții: Cancelaria Primului-Ministru, Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Economiei, Departamentul pentru Energie, Departamentul pentru Privatizare și Administrarea Participațiilor Statului, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, Agenția Națională pentru Plăți și Inspecție Socială, Autoritatea Națională de Reglementare în domeniul Energiei, Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice;
    - **susținerea unei reforme bine orientate în cadrul sistemului de achiziții publice**, cu accent pe implementarea masivă a practicilor de e-achiziție, vizând îmbunătățirea eficacității de implementare a investițiilor publice și a absorbției fondurilor europene de coeziune – instituții: Cancelaria Primului-Ministru, Secretariatul General al Guvernului, Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice, Ministerul Finanțelor Publice, Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice, Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul pentru Societatea Informațională, Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor, Autoritatea de Audit;
    - **implementarea la termen a elementelor esențiale ale Planului național pentru investiții strategice și crearea de locuri de muncă**, cu accent pe angajarea tinerilor

în câmpul muncii - instituții: Cancelaria Primului-Ministru, Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, Ministerul Educației Naționale, Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Departamentul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Mediu de Afaceri și Turism, Ministerul Tineretului și Sportului;

➤ **susținerea eforturilor permanente de îmbunătățire și modernizare a sistemelor de colectare a taxelor și impozitelor**, cu accent pe ameliorarea serviciilor destinate contribuabililor și utilizarea pe larg a soluțiilor de e-guvernare – instituții: Cancelaria Primului-Ministru, Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Finanțelor Publice, Agenția Națională de Administrare Fiscală.

▪ **Dezvoltarea capacității instituționale de monitorizare și comunicare cu factorii implicați relevanți cu privire la progresele înregistrate prin:**

- Elaborarea de proceduri destinate monitorizării și raportării, de către Delivery Unit către Primul-ministru, cu privire la prioritățile selectate;
- Elaborarea de recomandări privind îmbunătățirea coordonării inter-guvernamentale în legătură cu implementarea priorităților de politică și furnizarea de instruire la locul de muncă principalilor factori implicați, din cadrul și din afara guvernării centrale, în scopul facilitării operațiilor sistemului;
- Dezvoltarea de mecanisme de responsabilizare privind monitorizarea implementării priorităților majore ale Guvernului.

## **II.1.2. Consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la nivel central**

Planificarea strategică și bugetul pe programe reprezintă instrumente foarte importante în asigurarea unui management performant în administrația publică. Aceste instrumente sunt esențiale în articularea coerentă a principalelor politici strategice pe care instituțiile publice doresc să le implementeze, cu obiective clare și măsurabile și de-o manieră prioritară și în deplină corelare cu alocarea resurselor financiare. Planificarea strategică și bugetul pe programe prezintă trei avantaje esențiale:

- Asigură o definiție mai clară a politicilor implementate, în termeni de obiective urmărite, rezultate așteptate (inclusiv ținte și indicatori) și corelarea cu sursele de finanțare;
- Facilitează o înțelegere mai bună a priorităților de finanțare, în contextul în care resursele financiare la dispoziție vor fi întotdeauna mai reduse decât nevoile existente;
- Nu în ultimul rând, asigură un grad crescut de transparență în actul de guvernare.

Toate aceste elemente contribuie la creșterea calității cheltuirii fondurilor publice, un pilon major, alături de managementul resurselor umane, în asigurarea unui management performant în administrația publică.

Principalele măsuri avute în vedere de prezenta Strategie în acest domeniu se referă la:

▪ **Actualizarea și unificarea celor două metodologii de planificare strategică și programare bugetară cu normele de programare bugetară dezvoltate de Ministerul Finanțelor Publice;**

În cursul anului 2014, Ministerul Finanțelor Publice (MFP), cu sprijinul Cancelariei Primului-Ministru (CPM), al Secretariatului General al Guvernului (SGG) și al Băncii Mondiale, va finaliza normele privind bugetarea pe programe ce vor fi utilizate în elaborarea bugetului anual. Până la finalul anului 2014, CPM și SGG vor actualiza și unifica metodologiile existente de planificare strategică și programare bugetară (aprobate prin HG. nr. 1807/2006 și HG. nr. 158/2008) și le vor armoniza cu normele privind bugetarea pe programe elaborate de MFP.

- **Definirea rolului Consiliului de Planificare Strategică și operaționalizarea acestuia;**

Cancelaria Primului-Ministru și Secretariatul General al Guvernului vor elabora proceduri de lucru pentru Consiliul de Planificare Strategică (înființat prin H.G. nr. 750/2005) și va redefini rolul acestuia. Consiliul urmează să se întrunească începând cu prima parte a anului 2015 și se va implica în stabilirea priorităților de finanțare la nivel guvernamental, coordonând în acest sens procesul de actualizare anuală a Strategiei Fiscal-bugetare (SFB).

- **Coordonarea și monitorizarea anuală a procesului de elaborare și actualizare a planurilor strategice instituționale în corelare cu Strategia Fiscal-bugetară (SFB);**

Pe baza calendarului elaborat de asistența tehnică, Cancelaria Primului-ministru, cu sprijinul Ministerului Finanțelor Publice, va coordona procesul de elaborare și actualizare a planurilor strategice instituționale ale ministerelor de resort, în corelare cu plafoanele bugetare aprobate prin SFB.

- **Monitorizarea implementării Planurilor Strategice Instituționale (PSI) și a Planului Anual de Lucru al Guvernului (PALG);**

PSI elaborate de ministere vor sta la baza alcătuirii programelor bugetare pentru anul următor, asigurând coerența din punct de vedere al politicilor implementate și oferind obiective clare, ținte măsurabile și indicatori de performanță pe baza cărora MFP să poată realiza execuția programelor bugetare. Prioritățile legislative ce derivă din PSI vor fi introduse în PALG.

- **Implementarea bugetării pe programe la nivelul a două ministere pilot (educație și sănătate) pentru bugetul pe 2015;**

Pentru anul 2015 vor exista două ministere pilot (Ministerul Educației Naționale și Ministerul Sănătății) care vor elabora pe baza PSI și a normelor de programare bugetară elaborate de MFP, bugetul pe programe. CPM și SGG vor asigura sprijin metodologic celor două ministere pilot, în cazul Ministerului Sănătății punându-se la dispoziție și o asistență tehnică în perioada iunie-decembrie 2014 în vederea elaborării PSI și a bugetului pe programe.

- **Extinderea bugetului pe programe la nivelul autorităților administrației publice centrale, în special de la nivelul ministerelor;**

Începând cu anul 2015, pentru anul 2016, MFP, cu sprijinul Cancelaria Primului-ministru, va extinde bugetarea pe programe la toți ordonatorii principali de credite de la nivelul autorităților administrației publice centrale, în special de la nivelul ministerelor, ținând cont de experiența acumulată în exercițiul pilot.

### **II.1.3. Îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, concomitent cu sistematizarea și simplificarea legislației**

Măsurile din cadrul acestui obiectiv general cu privire la evaluarea preliminară a impactului, monitorizarea și evaluarea, sistematizarea legislației și consolidarea procesului de consultare vor fi detaliate separat în cadrul **Strategiei pentru o Reglementare Mai Bună 2014 – 2020**. Aceasta va

descrie principalele măsuri care vor fi avute în vedere pe termen scurt și mediu, precum și rezultate, termene și instituții responsabile cu implementarea lor.

Strategia pentru o Reglementare Mai Bună 2014 - 2020 va fi adoptată în cursul anului 2014, măsurile prevăzute de aceasta subsumându-se obiectivelor generale ale *Strategiei pentru consolidarea administrației publice (2014 – 2020)*.

În același timp, CPM și SGG vor asigura integrarea monitorizării Strategiei pentru o Reglementare Mai Bună 2014 - 2020 în procesul mai larg coordonat de Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020, prin anexarea rapoartelor de monitorizare periodice la raportul general consolidat ce va fi prezentat CNCISCAP.

Mai jos sunt prezentate acțiunile principale care sunt avute în vedere pentru îmbunătățirea procesului decizional și a calității reglementărilor:

#### **IV. Îmbunătățirea capacității Guvernului în domeniul evaluării impactului reglementărilor:**

1. Revizuirea procedurilor standard de evaluare a impactului reglementărilor și elaborarea unei metodologii simple și clare pentru ministere, cu accent pe evaluarea impactului economic, financiar și asupra mediului de afaceri;
2. Măsuri pentru consolidarea capacității ministerelor și a Centrului Guvernului în domeniul evaluării impactului, precum și pentru integrarea unităților de politici publice în procesul decizional, inclusiv cele legate de buget, din ministere;
3. Asigurarea suportului financiar pentru externalizarea studiilor de impact aprofundate în perioada 2014 - 2020, pornind de la prioritățile guvernamentale;
4. Înființarea unui mecanism la Centrul Guvernului care să permită furnizarea unui punct de vedere avizat asupra conținutului fundamentării reglementărilor cu impact major.

#### **V. Îmbunătățirea capacității Parlamentului de a fundamenta inițiativele legislative**

1. Analiza cu privire la capacitatea Parlamentului din acest moment;
2. Sprijin pentru elaborarea unor proceduri și, eventual, a unui cadru instituțional în acest sens;
3. Programe de formare pentru staff-ul tehnic implicat.

#### **VI. Creșterea calității proceselor de monitorizare și evaluare a politicilor publice guvernamentale:**

1. Redefinirea și îmbunătățirea indicatorilor de performanță aferenți programelor bugetare în concordanță cu indicatorii din principalele documente strategice ale Guvernului;
2. Monitorizarea îndeplinirii indicatorilor din bugetul anual de stat.

#### **VII. Sistemizarea legislației**

1. Crearea unui grup de experți la centrul guvernului, în colaborare cu experți din cadrul Parlamentului și al Consiliului Legislativ;
2. Stabilirea principalelor domenii asupra cărora urmează a se interveni în scopul simplificării și stabilirea criteriilor de prioritizare a actelor normative aferente fiecărui domeniu selectat. În domeniul administrație publică principalul instrument de sistematizare și raționalizare a legislației va consta în codificarea acesteia, sens în care vor fi elaborate Codul Administrativ (decembrie 2015) și Codul de Procedură Administrativă (decembrie 2016).
3. Analiza stocului legislativ selectat și propunerea celor mai potrivite metode de simplificare;
4. Includerea propunerilor de simplificare a legislației în Planul Anual de Lucru al Guvernului.

#### **VIII. Consolidarea procesului de consultare publică în stabilirea priorităților guvernamentale și în elaborarea documentelor strategice guvernamentale.**

1. Implicarea stakeholderilor încă din etapele inițiale a le procesului de formulare a politicilor publice și a reglementărilor;
2. Promovarea strategiilor și politicilor adoptate prin intermediul unor campanii de comunicare. Asigurarea capacității instituțiilor administrației publice centrale în acest sens.
3. Organizarea unor dezbateri politice în comisiile de specialitate ale Parlamentului care să implice reprezentanți ai opoziției cu privire la strategiile și politicile majore propuse de Guvern.
4. Îmbunătățirea instrumentelor IT&C astfel încât să se asigure un acces ușor și rapid la informațiile/documentele care fac obiectul consultării publice;
5. Îmbunătățirea accesului la informații publice în format reutilizabil.

#### **II.1.4. Creșterea calității procesului decizional la nivelul administrației publice locale, pentru a răspunde în mod fundamentat și coerent nevoilor comunităților locale**

- **Creșterea calității procesului de fundamentare a deciziei la nivelul autorităților administrației publice locale:**
  - **Introducerea abordării de politici publice în procesul decizional de la nivelul autorităților administrației publice locale**, în special prin introducerea / extinderea utilizării de instrumente de fundamentare a deciziei (hotărâri ale autorităților deliberative și dispoziții ale autorităților executive, programe, proiecte, strategii etc.) la nivel local: analize de impact, analize cost-beneficiu, evaluarea implicațiilor financiare ale deciziilor etc. În acest sens, MDRAP va coordona introducerea unor astfel de instrumente la nivelul a cel puțin 100 unități administrativ-teritoriale și va elabora un set de standarde minime pentru fundamentarea procesului decizional de la nivelul administrației publice locale. Standardele minime vor fi prezentate în cadrul unui ghid, care va aborda procesul de evaluare ex-ante adaptat pentru nivelul administrației publice locale, inclusiv din perspectiva modelelor de bună practică utilizate la nivelul administrației publice din România. Ghidul va fi diseminat și prezentat autorităților administrației publice locale.
  - **Asigurarea premiselor legislative pentru îmbunătățirea procesului de fundamentare, elaborare, aplicare, monitorizare și evaluare a reglementărilor de la nivelul administrației publice locale.** În funcție de rezultatele obținute în procesul de introducere a instrumentelor de fundamentare la nivelul a cel puțin 100 de unități administrativ-teritoriale, MDRAP, în colaborare cu structurile asociative ale autorităților administrației publice locale, va revizui cadrul legislativ aplicabil actelor administrative de la nivelul administrației publice locale și va elabora propuneri pentru îmbunătățirea procesului de fundamentare, elaborare, aplicare, monitorizare și evaluare a reglementărilor. Acestea vor viza inclusiv propuneri de reglementare a setului de standarde minime pentru fundamentarea actelor administrative de la nivel local (format standard cuprinzând elementele minime ale etapei de fundamentare – evaluare impact/analize cost beneficiu/etc.), precum și a criteriilor pe baza cărora se va stabili care dintre reglementări necesită o astfel de fundamentare aprofundată.
- **Îmbunătățirea corelării componentei bugetare cu componenta strategică în cadrul procesului decizional la nivel local și dezvoltarea sistemului de planificare bugetară multianual.** Astfel, MDRAP va coordona elaborarea de către cel puțin 100 autorități publice

locale a unor planuri strategice cu un orizont de 10 ani – pornind de la modelul Corporate Plans sau Business Plans (ale autorităților administrației publice locale din țări cu tradiție în procesul politicilor publice și bugetării multianuale).

### **II.1.5. Consolidarea transparenței procesului decizional**

În pofida unor reglementări suficient de clare și detaliate și a tuturor eforturilor realizate până în prezent în domeniul transparenței decizionale, atât autoritățile/instituțiile publice cât și factorii interesați nu își îndeplinesc în totalitate și cu responsabilitate sarcinile ce decurg din implementarea principiilor unei administrații deschise. Acest fapt este generat atât de cauze obiective, care țin de contextul socio-politic, cât și de cauze subiective, toate acestea neputând fi diminuate în lipsa unui mecanism de monitorizare și sancționare a abaterilor de la regulile transparenței decizionale. În acest context Strategia își propune:

#### **▪ Consolidarea cadrului legal și instituțional incident procedurilor de transparență decizională**

O implementare deplină și eficientă a principiului transparenței decizionale nu se poate realiza în absența unei actualizări/îmbunătățiri sistematice a reglementărilor incidente în acest domeniu. Astfel, prezenta strategie propune următoarele:

- Completarea cadrului legal aplicabil procedurii de transparență decizională cu prevederi de ordin sancționator - legislația cadru aplicabilă procedurii pentru asigurarea transparenței decizionale în cadrul autorităților administrației publice centrale și locale, alese sau numite, precum și al altor instituții publice care utilizează resurse financiare publice, în raporturile stabilite între ele cu cetățenii și asociațiile legal constituite ale acestora (Legea nr. 52/2003) și Legea administrației publice locale nr. 215/2001 se vor revizui în sensul instituirii unor sancțiuni individuale (cu identificarea autorităților și procedurii constatatoare) de ordin disciplinar și de altă natură pentru încălcarea cerințelor de transparență.
- Crearea la nivelul legii transparenței decizionale a unei proceduri suplă și eficiente prin care principiile transparenței decizionale sunt extinse și în cazul punctelor de vedere ale Guvernului la inițiativele parlamentare cu impact major asupra administrației publice. Astfel, Guvernul, prin intermediul autorităților centrale competente, în demersul său de a elabora un punct de vedere cu privire la propunerile legislative parlamentare (care se nu se bucură de un regim juridic strict pentru transparență decizională) beneficiază, într-un termen dictat de cel impus de Parlament pentru Guvern, de poziția tuturor factorilor interesați;
- Procedurile de transparență decizională de la nivelul administrației publice centrale vor fi monitorizate de către Cancelaria Primului-Ministru și Secretariatul General al Guvernului, care vor elabora anual rapoarte privind aplicarea prevederilor legale incidente și va formula propuneri/recomandări corective. Rapoartele elaborate vor fi publicate pe site-ul Guvernului.



▪ **Întărirea capacității administrației publice locale de a implementa principiul transparenței decizionale**

Prezentul document strategic urmărește promovarea unor măsuri menite să contribuie la o mai bună implementare a regulilor transparenței procesului decizional de la nivelul administrației publice locale. În acest sens, se au în vedere următoarele:

- Revizuirea procedurii de adoptare/emitere a actelor administrative de la nivel local, de la etapa de fundamentare, înscriere pe ordinea de zi, până la etapa de adoptare/emitere a actelor administrative, cu accentuarea regulilor de transparență decizională;
- Stimularea dezvoltării de parteneriate între administrația publică locală și companiile IT în vederea creării unor aplicații de date deschise (aplicații informatice de tip smart prin care se furnizează cetățenilor informații utile din respectiva comunitate) și/sau pentru crearea, acolo unde nu există, a unor portaluri referitoare la activitatea autorităților locale, inclusiv procesul decizional;
- Cooperarea dintre consiliile județene și unitățile administrativ-teritoriale de pe teritoriul județului care nu au resursele informatice necesare pentru desfășurarea unui proces de transparență decizională, în sensul de a găzdui pe pagina electronică a consiliilor județene o secțiune dedicată respectivelor unități administrativ-teritoriale.

**II.1.6. Dezvoltarea capacității societății civile, mediului academic și altor parteneri sociali relevanți (sindicate, patronate etc.) de a susține și promova reforma administrației publice**

Această abordare strategică este circumscrisă necesității de a consolida rolul pe care societatea civilă, mediul academic și ceilalți parteneri sociali relevanți trebuie să îl aibă într-un stat modern, respectiv acela de a contribui constant cu analize, evaluări și formulări de politici alternative și de a monitoriza activitatea autorităților publice.

Din perspectiva administrației publice, factorii interesați, cu precădere organizațiile neguvernamentale și sindicatele reprezentative, sunt priviți, de cele mai multe ori, ca niște adversari, care manifestă tendința de a pune o presiune nejustificată pe umerii statului, în procesul de adoptare a deciziilor, neținând cont de constrângerile invocate și de resursele deficitare. Totodată, deși actualul cadru normativ în materie de transparență decizională instituie unele mecanisme legale capabile să stimuleze participativitatea factorilor interesați, de cele mai multe ori, uzul acestor mecanisme este caracterizat de formalism, fără a avea o contribuție reală la îmbunătățirea calității deciziilor administrației publice.

Prezenta Strategie își propune să crească dimensiunea participativă a sectorului ONG, a mediului academic românesc și a celorlalți parteneri sociali relevanți, să dezvolte cultura dialogului politic și social în România și să consolideze capacitatea acestora de a-și realiza cât mai bine și cât mai eficient activitățile, astfel încât acestea să fie parteneri vizibili pe scena politico-administrativă și cenzori ai activității autorităților publice. Astfel, este absolut necesar ca până la finalul perioadei de implementare a prezentei strategii (2020), perspectiva administrației publice cu privire la societatea civilă să se modifice radical, aceasta urmând a fi abordată ca partener real de dialog, capabil să sprijine în mod constructiv eforturile administrației de a lucra în beneficiul cetățeanului.

Principalele măsuri au în vedere:

- **Analiza și îmbunătățirea cadrului legislativ necesar pentru funcționarea ONG-urilor și eficientizarea comunicării dintre acestea și administrația publică;**
- **Dezvoltarea de rețele și parteneriate între societatea civilă, mediul academic și alți factori interesați în vederea derulării de activități de advocacy;**
- **Dezvoltarea de acțiuni de formulare și promovare de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern;**
- **Dezvoltarea de instrumente și mecanisme de monitorizare și evaluare a progresului și impactului politicilor publice și altor demersuri de reformă ale autorităților publice.**

#### **II.1.7. Consolidarea capacității structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale**

Având în vedere faptul că structurile asociative ale autorităților administrației publice locale reprezintă o categorie de ONG-uri aparte în relația cu administrația publică, rolul lor fiind consfințit prin Legea administrației publice locale (Legea nr. 215/2001), care le identifică nominal și statuează obligativitatea consultării acestora de către administrația publică centrală în toate problemele cu impact asupra palierului local, este necesar ca acestea să fie abordate separat, cu atât mai mult cu cât, suplimentar rolului de promovare a intereselor autorităților locale în cadrul procesului decizional, acestea pot contribui la promovarea și susținerea în rândul membrilor a unor soluții generate de practică pentru facilitarea furnizării serviciilor publice, scăderea birocrăției și creșterea veniturilor la bugetele locale etc.

De aceea, prin prezenta Strategie se urmărește consolidarea capacității acestor structuri prin diferite instrumente și mecanisme care să permită pe de o parte, creșterea capacității tehnice a acestora astfel încât să devină un facilitator în promovarea măsurilor de reformă la nivel local și, pe de altă parte, întărirea capacității de colaborare și participare activă în procesul de consultare inițiat de autoritățile administrației publice centrale:

- **Dezvoltarea de competențe specifice la nivelul personalului de specialitate din cadrul structurilor asociative**

La nivel local, resursa umană bine pregătită este scumpă în raport cu posibilitățile autorităților administrației publice. Neavând o structură de personal suficient de bine dimensionată, dublată de migrarea personalului către locuri de muncă mai bine plătite, capacitatea de răspuns a structurilor asociative este diminuată. Prin această măsură, Strategia își propune stimularea creării unui corp de specialiști însărcinați cu rezolvarea problemelor curente cu care se confruntă, în general, membrii structurilor asociative și valorificarea în comun a acestei resurse. Aceștia ar putea fi eligibili pentru programele de formare profesională dedicate personalului din administrația publică. În cadrul acestei etape, CNCISCAP va susține implementarea de programe guvernamentale de formare pentru membrii aparatelor tehnice din cadrul structurilor asociative.

- **Întărirea cooperării structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale cu administrația publică centrală**

Pentru consolidarea rolului structurilor asociative de reprezentare a nevoilor și intereselor autorităților locale și de promovare a acestora la nivelul autorităților cu putere de decizie, Strategia propune o serie de măsuri de natură a consolida relația dintre acestea prin:

- Crearea unui **mecanism de schimb de informații și propuneri între structurile asociative ale autorităților administrației publice locale și administrația publică centrală**. Acest mecanism permite cunoașterea promptă și completă a nevoilor, intereselor și priorităților de dezvoltare ale autorităților locale. Ca urmare a dezvoltării de competențe specifice la nivelul structurilor asociative se vor asigura premisele pentru crearea unui mecanism de eficientizare a comunicării de informații/propuneri între administrația locală și administrația centrală. Astfel, structurile asociative vor furniza informații utile pentru fundamentarea actelor normative/politicilor publice/proiectelor administrației publice centrale, referitoare la organizarea și funcționarea administrației publice locale.
- **Modificarea prevederilor legale privind consultarea structurilor asociative** în procesul de elaborare a proiectelor de acte normative și documentelor de politică publică în sensul consolidării rolului structurilor asociative în procesul decizional de la nivel central corelativ cu responsabilizarea autorităților centrale în demersurile de consultare cu reprezentanții structurilor asociative.

- **Stimularea dezvoltării unor canale de comunicare eficiente în cadrul structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale**

Având în vedere multitudinea membrilor structurilor asociative și diversitatea problemelor și nevoilor acestora, Strategia propune consolidarea rolului de integrator și diseminator al acestor structuri. În acest sens, vor fi dezvoltate instrumente de facilitare a comunicării între structurile asociative și membrii lor, CNCISCAP urmând a sprijini implementarea unei platforme informatice de comunicare care să permită economia de timp și resurse, facilitând luarea deciziilor și partajarea informațiilor.

- **Prestarea de servicii / acordarea de consultanță pentru membrii structurilor asociative care nu au capacitatea administrativă necesară**

Constrângerile privind resursele financiare și umane de la nivelul autorităților administrației publice locale generează dificultăți în exercitarea unor atribuții de bază, esențiale pentru funcționarea corespunzătoare a aparatelor de specialitate ale acestora (ex. finanțe și contabilitate, audit public, consultanță juridică, achiziții publice, urbanism, fond funciar, atragere de fonduri nerambursabile). În vederea surmontării acestora, Strategia prevede posibilitatea externalizării prin crearea de birouri dedicate în cadrul structurilor asociative, care pot presta activități cu un grad ridicat de profesionalism și care, prin partajarea lor, duc la o reducere considerabilă a costurilor curente ale autorităților publice locale și la eficientizarea activității lor. În cadrul acestei etape, CNCISCAP va sprijini adoptarea măsurilor necesare înființării și funcționării birourilor de specialitate pe domeniile cheie, din cadrul structurilor asociative.

## Obiectiv specific II.2: Adaptarea politicilor și sistemului de resurse umane la obiectivele și exigențele unei administrații moderne

O rezolvare eficientă a deficiențelor existente la nivel de management al resurselor umane presupune o abordare simultană a tuturor categoriilor de surse generatoare ale problemelor specifice - modul de luare a deciziilor în ceea ce privește politicile naționale sectoriale, „arhitectura” sistemului, cunoașterea regulilor și aplicarea acestora (atât din perspectiva conformării, cât și din cea a eficienței).

## **II.2.1. Clarificarea rolurilor și mandatelor instituționale în managementul resurselor umane, concomitent cu consolidarea capacității administrative pentru o abordare strategică, unitară și integrată a politicilor de personal**

Răspunzând problemelor asociate fragmentării proceselor de management al resurselor umane, clarificarea rolurilor și mandatelor instituționale presupune o mai bună definire și, acolo unde se dovedește imperios necesar, o reșezare a competențelor și atribuțiilor, astfel încât toate etapele asociate acestor procese să fie orientate într-o direcție comună, să aibă din punct de vedere calitativ un nivel similar și să contribuie la atingerea unor obiective strategice, nu doar la satisfacerea unor necesități imediate. În fapt, această direcție va presupune atât intervenții normative, cât și fără caracter normativ, dintre care prioritare vor fi:

### **▪ Consolidarea rolului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, concomitent cu reconsiderarea cadrului legal, instituțional, organizatoric și funcțional al gestionării resurselor umane din administrația publică**

Agencia Națională a Funcționarilor Publici este definită ca organ de specialitate al administrației publice centrale, cu misiunea de a crea și a dezvolta un corp de funcționari publici profesionist, stabil și imparțial. Opțiunea de consolidare a rolului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici are ca premisă valorificarea expertizei, a experienței instituționale, a rezultatelor pozitive și a lecțiilor învățate în domeniul managementului funcției publice, precum și integrarea acestora, ca resurse strategice, într-un cadru de dezvoltare a managementului personalului din administrația publică.

În vederea gestionării resurselor umane din administrația publică, se va analiza stabilirea cadrului instituțional privind competențele și categoriile de funcții componente.

Prin implementarea acestei măsuri se urmărește îmbunătățirea capacității sistemului de a genera, promova și implementa o viziune integrată, pe termen lung, fundamentată pe date reale, relevante, comparabile și accesibile, care să permită o abordare integrată a serviciilor în legătură cu managementul resurselor umane din administrație. Acest deziderat se dorește a fi atins prin implementarea a cel puțin următoarele acțiuni:

- sprijinirea/facilitarea proceselor de planificare a resurselor umane la nivelul instituțiilor publice, prin dezvoltarea și utilizarea de instrumente informatice pentru evidența și gestiunea carierei personalului;
- crearea și administrarea unei evidențe informatizate, a tuturor categoriilor de funcții aparținând administrației publice, prin integrarea datelor din evidențele sectoriale/instituționale;
- definirea de componente specifice de evidență bazată pe date statistice generale, în cazul unor statute speciale;
- introducerea graduală a informatizării concursurilor în domeniul administrației publice;
- definirea unor principii pentru asigurarea, în mod sustenabil și corect fundamentat, a necesarului de resurse umane și financiare alocate de stat pentru un management unitar al resurselor umane din administrație;
- asigurarea cu titlu permanent, în mod sustenabil, colaborativ și corect fundamentat, a viziunii, principiilor și direcțiilor strategice în dezvoltarea resurselor umane din administrația publică;

- prezentarea în format de date deschise a tuturor informațiilor statistice agregate la nivel național despre resursele umane din administrația publică.

În ceea ce privește sprijinirea/facilitarea proceselor de planificare a resurselor umane și respectiv, crearea și administrarea evidenței, aceasta va fi realizată pornind de la o generalizare a aplicării și dezvoltarea instrumentelor informatice utilizate în prezent pentru funcția publică, pe termen lung rezultatul urmărit constând în crearea unui sistem național de evidență a ocupării în administrația publică, capabil de a oferi în timp real informații referitoare la categoriile de funcții/posturi și situația acestora, la organizarea și desfășurarea de concursuri, precum și la structura personalului din administrația pe categorii de vârstă, gen, pregătire etc.

Înregistrarea autorităților și instituțiilor ca operatori ai Sistemului național de evidență a ocupării în administrația publică va permite menținerea competențelor privind evidențele detaliate pe funcții și ocupanți la autoritățile direct responsabile, oferind în același timp posibilitatea obținerii de informații de ansamblu, permanent actualizate, cu privire la toate categoriile de funcții/posturi din administrație.

Informațiile statistice agregate la nivel național despre resursele umane din administrația publică, generate prin utilizarea sistemului prezentat, vor fi puse la dispoziția persoanelor interesate prin publicare periodică, în format de date deschise susceptibile a permite atât înțelegerea, cât și valorificarea lor de către persoanele interesate de reutilizare.

În ceea ce privește asigurarea cu titlu permanent, în mod sustenabil și corect fundamentat, a necesarului de resurse alocate de stat pentru un management unitar al resurselor umane din administrație, aceasta poate fi asigurată de ANFP sau de către o instituție cu competențe în acest sens. Pe termen mediu și lung, se estimează că o atare abordare va permite inclusiv o reală creștere a eficienței și eficacității, precum și a gradului de transparență în ceea ce privește cheltuirea fondurilor publice.

#### ▪ **Înființarea unui organism colectiv de specialiști în resurse umane (board)**

Urmărind logica punerii în comun de resurse (inclusiv informaționale și de expertiză) în vederea definirii în mod unitar a viziunii, principiilor și direcțiilor strategice în dezvoltarea resurselor umane din administrația publică, se propune înființarea unui organism colectiv cu următoarele atribuții:

- evaluări detaliate ale situației curente din perspectiva disponibilității și, respectiv, a necesarului de resurse umane la nivelul administrației publice, precum și din perspectiva cadrului instituțional, cu formularea de propuneri de optimizare a acestuia din urmă, bazate pe dovezi obiective, pentru a răspunde cerințelor privind definirea unei orientări strategice comune și soluționarea problemelor specifice identificate (cum ar fi: fragmentarea deciziilor, lipsa datelor și informațiilor comparabile etc.);

- facilitarea coordonării, monitorizării și evaluării implementării politicilor în domeniul resurselor umane, oferirea de informații de ansamblu decidenților politici și formularea de propuneri de abordări strategice/reglementare în acest domeniu.

Rolul acestei structuri va fi unul de suport, respectiv acela de a asigura premisele unei abordări integrate în managementului resurselor umane din administrație, fără a se substitui autorităților pe domeniile de competență conferite prin lege sau a crea un mecanism decizional paralel. Membrii săi vor proveni din diferite domenii de activitate, specifice implementării de politici sectoriale, iar activitățile sale vor fi reprezentative pentru toate categoriile de personal.

În stabilirea mecanismelor și modalităților practice de funcționare, vor fi avute în vedere modele europene general recunoscute drept constituind bune practici, cum ar fi cele asociate rețelelor de expertiză gen European Public Administration Network sau EPSO Network of Experts, ori cele structurării activităților pe componente strategice (strategic units) și componente operaționale (delivery units). Aceasta va permite, pe lângă un proces participativ de fundamentare/urmărire a implementării deciziilor strategice, și crearea unui așa-numit „spațiu de experimentare”, în cadrul căruia vor putea fi identificate și se va putea acorda un sprijin real inclusiv pentru derularea de inițiative în sistem proiect pilot, ori de inițiative axate pe valorificarea capacității de inovare în ceea ce privește procesele de management al resurselor umane. Din punct de vedere funcțional, organismul colectiv de specialiști va implica participarea tuturor autorităților ce au în gestiune diferite categorii de funcții specifice domeniului administrație publică.

Organismul colectiv creat își va desfășura inițial activitatea ca parte integrantă a Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020.

▪ **Clarificarea rolurilor și responsabilităților asociate fiecărei categorii de personal care își desfășoară activitatea în autorități și instituții publice**

Complementară abordării anterior menționate, clarificarea rolurilor și responsabilităților asociate fiecărei categorii de funcții vizate (politice, publice și contractuale) va avea în centrul său redefinirea prerogativei de putere publică și o mai bună delimitare a competențelor decizionale între nivelul politic și cel administrativ. În fapt, această direcție va presupune atât intervenții normative, cât și fără caracter normativ, dintre care prioritară va fi modificarea și completarea Statutului funcționarilor publici, urmată, acolo unde va fi cazul, de modificarea și completarea unor acte normative conținând dispoziții specifice anumitor categorii de funcții (cum ar fi, spre exemplu, Legea nr. 340/2004 privind prefectul și instituția prefectului, Legea nr. 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor, Ordonanța Guvernului nr. 32/1998 privind organizarea cabinetului demnitarului din administrația publică centrală etc.). Ulterior intrării în vigoare a intervențiilor normative, vor fi demarate proceduri administrative de adaptare a noilor structuri organizaționale, oferindu-se astfel răspuns și necesităților de flexibilizare a alocărilor de personal. În egală măsură, se va urmări profesionalizarea fiecărei categorii de personal conform rolului și responsabilităților sale, cu accent în special pe încurajarea și promovarea leadership-ului instituțional, precum și pe o mai bună delimitare a palierului politic de cel administrativ, cu diminuarea tendințelor de ingerință arbitrară în deciziile tehnice/administrative.

▪ **Inițierea unui program destinat adecvării reglementărilor în domeniul resurselor umane din administrație**

Similar inițiativelor specifice domeniului Better Regulation de la nivelul Uniunii Europene, programul va fi particularizat pe domeniul resurselor umane și va răspunde cu prioritate următoarelor provocări:

- reunirea în aria de aplicare a inițiativei a tuturor categoriilor de resurse umane – funcțiile politice, funcțiile publice și funcțiile contractuale;

- includerea în procesul de adecvare (simplificare, sistematizare, facilitarea accesului, eliminarea neconcordanțelor, reducerea costurilor la aplicare etc.) a tuturor dispozițiilor aplicabile resurselor umane la dispoziția autorităților și instituțiilor publice;
- o mai bună aplicare a principiilor subsidiarității și proporționalității în reglementare;
- crearea și, ulterior, implementarea de mecanisme instituționale pentru managementul resurselor umane (viziune integrată vs. management unitar), în contextul descentralizării gestiunii, deciziilor și proceselor administrative.

Finalizarea cu succes a unui astfel de program va genera, pe lângă efectele implicite ale simplificării, sistematizării, facilitării accesului, eliminării neconcordanțelor, reducerii costurilor la aplicare etc., și o creștere substanțială a capacității de management integrat al resurselor umane din administrație. Mai mult, devenind un sistem cu reguli clare, generate pornind de la o viziune și de la principii unitare, orice abatere sau tentativă de abatere de la normă va deveni mult mai vizibilă pentru toți cei interesați și va putea fi sancționată corespunzător, ceea ce se așteaptă a conduce în timp la o diminuare a interesului inclusiv pentru acele categorii de activități specifice așa-numitei "politizări a administrației publice".

- **Facilitarea implementării, la nivelul instituțiilor administrației centrale, a diferitelor tipuri de organizare și desfășurare a activității specifice unui management flexibil, orientat spre atingerea obiectivelor strategice și bazat pe utilizarea de structuri organizatorice adaptabile**

Aria de intervenție prioritară are ca obiect corelarea implementării principiilor și regulilor specifice managementului prin obiective cu modalitățile efective de alocare a resurselor umane pe activități gen proiecte și programe, și planificarea, respectiv evaluarea activităților și responsabilizarea persoanelor în mod corespunzător, atât la nivel de grup cât și la nivel individual. În fapt, intervenția pornește de la o diferențiere a activităților-suport din cadrul unei organizații (destinate asigurării organizării și funcționării acesteia) de cele strategice (destinate implementării politicilor sectoriale conform obiectivelor asumate la nivel instituțional în funcție de prioritățile generate de documente programatice și de planificare strategică), inclusiv cu recunoașterea limitelor în ceea ce privește posibilitățile unei instituții publice de atragere și menținere a unei expertize calitativ superioare la toate nivelurile operaționale specifice unei organizări ierarhice.

Astfel, spre exemplu, un specialist în planificare strategică, sau în management financiar, va putea participa nu doar la îndeplinirea atribuțiilor departamentului de încadrare, ci și la atingerea unor obiective instituționale aflate în sarcina altor departamente, activitățile planificate făcând parte integrantă din atribuțiile sale pe întreg parcursul derulării programului/proiectului asociat, iar cele efectiv realizate fiind ulterior cuantificate la evaluarea performanțelor profesionale individuale. În mod corelativ, vor fi avute în vedere măsuri care să conducă la o flexibilizare a duratei programului de lucru, fără ca acest lucru să afecteze în mod negativ continuitatea în activitățile administrative, găsirea de soluții adecvate atragerii și utilizării de personal pentru îndeplinirea unor sarcini limitate în timp, precum și pentru posturile unde accesul nu este foarte facil datorită condițiilor solicitate la ocupare, ori pentru cele unde administrația întâmpină probleme în atragerea de persoane calificate. Pe lângă avantajele din perspectiva managementului organizațional, pe termen mediu și lung, o atare abordare va conduce la o mai bună orientare a administrației spre furnizarea de servicii calitativ superioare, conforme cu așteptările beneficiarilor.

## **II.2.2. Creșterea gradului de profesionalizare și a stabilității în funcția publică ca urmare a adaptării procedurilor de recrutare, selecție și evaluare la cerințele managementului performanței**

Funcția publică reprezintă principala modalitate a statului de exercitare, pe termen lung, a prerogativelor sale. Ca și consecință, abordarea diferențiată a acestei categorii de personal se justifică în primul rând prin nevoia asigurării continuității și coerenței actului de guvernare, fiind considerată necesară atât asigurarea priorității față de intervențiile asupra celorlalte categorii de funcții, cât și măsuri cu caracter special. În fapt, această direcție va presupune atât intervenții normative, cât și fără caracter normativ, orientate în primul rând spre:

- **Stabilirea și implementarea unui sistem de standardizare a competențelor pe domenii strategice de desfășurare a activităților în administrație (politici publice, elaborarea reglementărilor, resurse umane, management financiar și audit intern, management de proiect, reprezentare instituțională în cadrul activității de relații internaționale etc.), pentru diferitele categorii de funcții**

Prin similitudine cu sistemul specific pieței muncii, ulterior identificării celei mai bune variante de definire și elaborare a unui sistem de standardizare<sup>19</sup>, vor fi identificate sau, acolo unde este cazul, actualizate, cerințele standard privind competențele necesare ocupării posturilor în administrația publică și desfășurării în condiții optime a activităților asociate acestora. În stabilirea ordinii de prioritate și a unora dintre elementele de fond privind acest sistem de standardizare, un rol major îl va avea structura nou-înființată, din specialiști în domeniul resurselor umane. În subsidiar, pentru acele categorii de funcții pentru care există deja standarde ocupaționale aprobate, va fi inițiat de către instituțiile competente un proces de analiză și, acolo unde se dovedește necesar, de actualizare a respectivelor standarde. Pe termen mediu și lung, o atare abordare va genera creșterea atractivității pentru ocuparea de funcții în administrație, în primul rând prin creșterea gradului de transparență și accesibilitate a informațiilor cu privire la ocupare. De asemenea, tot pe termen mediu și lung și în corelare cu măsuri precum creșterea gradului de informatizare, clarificarea rolurilor și responsabilităților, adecvarea reglementărilor, etc., o astfel de standardizare va diminua semnificativ posibilitățile de intervenție arbitrară în procesele de ocupare a posturilor și dezvoltare a carierelor, răspunzând într-o oarecare măsură inclusiv problemelor privind politizarea.

- **Evaluarea actualelor sisteme de recrutare în vederea introducerii de modificări care să faciliteze existența unui mai mare grad de corelare între nevoile de personal ale sistemului și ale instituțiilor și abilitățile, cunoștințele și competențele persoanelor interesate de dezvoltarea unei cariere în administrație, concomitent cu punerea în aplicare a unui sistem de evaluare a personalului bazat pe criterii care urmăresc competența, randamentul și conduita**

Aria de intervenție prioritară urmărește generarea unei creșteri sustenabile a capacității administrației de a face față provocărilor generate de principalele probleme identificate, inclusiv cele legate de structura actuală a funcției publice și a corpului funcționarilor publici

---

<sup>19</sup> La momentul actual pot fi avute în vedere cel puțin 3 variante distincte – condiții reglementate de ocupare, cadre de competențe comune sau standarde ocupaționale -, însă identificarea soluției celei mai bune pentru stadiul actual și nevoile curente ale administrației nu poate fi făcută fără o analiză prealabilă detaliată



La implementarea acestei măsuri se vor avea în vedere, pe lângă analiza situației curente din punct de vedere al aplicării normelor în vigoare și al estimărilor privind introducerea de cadre de competențe comune, și o evaluare a impactului programelor tip Young Professional Scheme (Programul tinerilor profesioniști din administrația publică) și Bursa Specială Guvernul României - BSGR, care au introdus modalități specifice de recrutare, dar și rezultatele implementării sistemului analitic pilot de dezvoltare a carierei în funcția publică, Componenta „C2.– Indicatori de performanță - compatibilitate „funcționar - post”, instrumente moderne în gestiunea resurselor umane”, din cadrul proiectului „Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de recrutare, selecție și evaluare a funcționarilor publici în contextul creșterii gradului de responsabilizare a administrației publice privind gestionarea funcției publice”, cod SMIS 35032. Mai mult, în cadrul modificărilor preconizate se va urmări și facilitarea definirii de politici de ocupare incluzive la nivelul administrației publice, care să asigure continuitatea serviciului public nu doar într-o structură de carieră echilibrată în care sunt încadrați profesioniști, dar și cu valorificarea oportunităților oferite de apartenenții la grupurile vulnerabile prin raportare la modalitatea de cunoaștere de către aceștia a unor problematici specifice, respectiv cu respectarea obligațiilor asumate la nivel național față de aceste categorii.

În ceea ce privește sistemele de evaluare, intervenția va urmări într-o primă fază modificarea acestora inclusiv în vederea compatibilizării criteriilor și procedurilor cu noile abordări în materie de management al organizațiilor și serviciilor publice (flexibilizare, cadre de competențe comune, politici de ocupare incluzive etc.) și, ulterior, acordarea de suport și coordonare metodologică pentru aplicarea corespunzătoare a noilor proceduri.

▪ **Creșterea gradului de transparență cu privire la recrutare, promovare și exercitarea funcțiilor**

Aria de intervenție prioritară va răspunde nevoilor de informare a publicului, în sens larg, cu privire la organizarea și desfășurarea activităților administrative asociate recrutărilor și promovărilor de personal, respectiv exercitării diferitelor categorii de funcții. Dincolo de latura specifică domeniilor comunicare și relații publice, în general, și domeniilor publicitatea concursurilor și liberul acces la informațiile de interes public, în particular, acțiunile în legătură cu creșterea gradului de transparență vor viza în egală măsură și:

- definirea clară a funcțiilor de management, concomitent cu modul în care se face delegarea competențelor decizionale;
- definirea unor mecanisme noi cu privire la mobilitate și sancțiuni, având la bază inclusiv criteriile de performanță obiective și posibilitatea contestării deciziilor pe cale administrativă și la instanțe/organisme specializate.

Concomitent, vor fi planificate, organizate și implementate activitățile privind crearea și administrarea unei evidențe unitare, informatizate, a tuturor categoriilor de funcții aparținând administrației publice, respectiv cele privind introducerea graduală a informatizării concursurilor în domeniul administrației publice, în forma și la termenele detaliate în cadrul obiectivului specific II.2.1.

Urmare a măsurilor menționate, este de așteptat ca atractivitatea opțiunilor de dezvoltare a unei cariere în administrație să crească, în principal urmare a creșterii gradului de acces la informații și predictibilității privind parcursul profesional, iar odată cu evoluția atractivității, este de așteptat să se consolideze și așa-numitul *esprit de corps* ("spirit de corp").

### **II.2.3. Revizuirea politicilor motivaționale în domeniul resurselor umane din administrația publică, inclusiv din perspectiva oportunităților de carieră și a salarizării orientate către performanță**

Din analiza rezultatelor diferitelor studii efectuate în rândul/cu participarea persoanelor direct vizate, concluzia generală desprinsă a fost aceea că, cel puțin în ceea ce privește administrația românească, cel mai des indicate elemente motivaționale sunt cele în legătură cu remunerarea muncii și oportunitățile de carieră. De asemenea, cel mai des indicate elemente de demotivare sunt cele în legătură cu nivelul de salarizare și cu recompensarea/recunoașterea performanțelor, în cadrul celor din urmă menționate intrând atât aspectele de natură financiară, cât și cele non-financiare. În egală măsură, însă, posibilitățile administrației ca și angajator rămân, din această perspectivă, unele limitate, măsurile pe termen mediu și lung fiind necesar a răspunde nu doar nevoilor/solicitărilor resurselor umane implicate, dar și constrângerilor specifice sistemului. De aceea, măsurile propuse în ceea ce privește revizuirea politicilor motivaționale vor viza cu prioritate, în lipsa unor resurse suplimentare:

- **Facilitarea implementării Legii cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice**

Corelativ cu inițiativa Ministerului Muncii, Protecției Sociale, Familiei și Persoanelor Vârstnice de actualizare a Legii nr. 284/2010, prin prezenta strategie se propune și o revizuire punctuală a cadrului normativ pe probleme ce țin de plata muncii prestate și recompensarea performanțelor: reintroducerea unor elemente salariale care să recompenseze performanța individuală, cu posibilă soluție de finanțare a noilor măsuri, pentru neafectarea limitelor acceptate pentru cheltuieli salariale, realizarea de economii la fondul de salarii de către ordonatorii de credite și acordarea posibilității acestora de a utiliza respectivele sume în scopul menționat anterior.

În vederea stimulării performanței resurselor umane cu atribuții în domeniul managementului fondurilor nerambursabile acordate de UE, este în curs de elaborare și urmează să fie finalizat și pregătit pentru implementare până la finalul anului 2014, un sistem coerent de recrutare. Totodată, până la sfârșitul anului 2014, va fi dezvoltată o metodologie de evaluare a performanțelor personalului din sistemul de gestiune a fondurilor structurale și de investiții, pe baza criteriilor de performanță prevăzute de legislația națională.

- **Evaluarea implementării programelor tip Young Professional Scheme (Programul tinerilor profesioniști din administrația publică) și Bursa Specială Guvernul României – BSGR și integrarea aspectelor/rezultatelor pozitive printr-o nouă abordare a dezvoltării carierei în funcția publică**

Așa cum s-a menționat anterior, o atare evaluare va fi avută în vedere în cadrul proceselor de actualizare a sistemelor de recrutare, selecție și evaluare în vederea introducerii de modificări care să faciliteze existența unui mai mare grad de corelare între nevoile de personal ale sistemului și ale instituțiilor și abilitățile, cunoștințele și competențele persoanelor interesate de dezvoltarea unei cariere în administrație. Întrucât programe de tipul celor menționate și-au dovedit deja, în timp, capacitatea de a genera valoare adăugată pentru sistem, rezultatele lor fiind apreciate inclusiv de partenerii externi, însă și potențialul de a genera probleme grave în aplicare datorită în primul rând creării unui statut special și în cea de-al doilea, intervenției directe în autonomia decizională a autorităților și instituțiilor publice cu privire la gestiunea necesarului de resurse

umane, opțiunea logică este aceea de integrare a lecțiilor învățate. Iar modalitatea cea mai simplă și imediată de integrare a aspectelor/rezultatelor pozitive constă în asigurarea finanțării de către stat a organizării și desfășurării de programe de formare specializată pentru persoanele cu potențial, din sistem sau din afara acestuia, pe modelele deja consacrate. Astfel se va putea răspunde, pe termen mediu și lung, inclusiv nevoilor administrației de personal dotat cu abilități de management al calității serviciilor, respectiv cu competențe avansate de planificare strategică, cu capacitate și interes pentru inițiativă și cu o cât mai mare deschidere la schimbare.

- **Dezvoltarea unui sistem de pensii ocupaționale pentru personalul din administrația publică**

Măsura se dorește a fi atât una de motivare a personalului din administrația publică (o schemă de pensii ocupaționale în sistem contributiv permite să se acumuleze în contul individual al angajatului, odată cu vechimea în domeniul de activitate, sume consistente de bani), cât și de asigurare a unui comportament etic și integru și de prevenire a corupției (sistemul urmând a avea în vedere mecanisme de sancționare a personalului condamnat pentru activități de corupție, dimensiunea sancțiunilor putând merge până la pierderea totală a resurselor financiare din contul individual de pensii ocupaționale).

#### **II.2.4. Abordarea integrată a dezvoltării de competențe pentru administrația publică**

La fel ca și celelalte elemente componente ale managementului resurselor umane din administrația publică, dezvoltarea de competențe este supusă aceluiași efect de fragmentare, cu suprapunere de competențe și lipsă de claritate cu privire la exercitarea competențelor instituționale. În consecință, o abordare integrată a domeniului va presupune o viziune strategică axată pe necesarul de competențe și, respectiv, necesarul de intervenție pentru dezvoltarea acestor competențe, pornind mai puțin de la regimul juridic aplicabil categoriilor de persoane vizate, și mai mult de la nevoile instituționale. Astfel, în ceea ce privește domeniul supus discuției, pentru perioada următoare se vor avea în vedere cu prioritate:

- **Redefinirea sistemului de formare profesională (cadru strategic, normativ, metodologic și instituțional) și dezvoltare de competențe pentru administrația publică**

Prioritatea strategică va avea în vedere crearea unui sistem de formare profesională pentru resursele umane din administrație, care să se bazeze pe cele 3 componente urmărite în procesul de evaluare (competență, randament și conduită). La fundamentarea procesului de modificare a sistemului actual se vor avea în vedere cu prioritate: sustenabilitatea cadrului instituțional, cerința de respectare a regulilor concurențiale, diversificarea metodelor de dezvoltare de competențe (cu accent pe o mai bună valorificare a schimburilor de experiență și mobilității în scopul învățării, a învățării aplicative și pe bază de experiențe practice, precum și a utilizării TIC în cadrul proceselor de instruire), introducerea de mecanisme care să asigure participarea obligatorie la instruire conform rezultatelor evaluării și planificării activităților pe perioadele următoare, dezvoltarea unui sistem de asigurare a calității proceselor de formare pentru administrația publică și crearea premiselor pentru trecerea treptată la utilizarea exclusivă de cadre de competențe și de pregătire standardizate. Totodată, în procesul de redefinire a sistemului de formare profesională se vor identifica și se vor avea în vedere și nevoile specifice de formare existente în domenii precum: planificare teritorială, urbanism, administrare aplicații IT&C, etc.

De asemenea, o componentă importantă și distinctă a procesului menționat va fi dedicată dezvoltării unui sistem de formare „in house”, cu rețea internă de traineri și mentori susținută de o infrastructură și resurse adecvate. În atingerea rezultatelor estimate, un rol major îl va avea în primul rând structura nou-înființată, din specialiști în domeniul resurselor umane, iar în al doilea, societatea civilă și mediul academic, esențială în acest domeniu fiind considerată o abordare participativă a procesului de fundamentare, definire și promovare a unui nou sistem.

▪ **Stabilirea și implementarea principiilor pentru asigurarea calității în domeniul formării profesionale pentru administrația publică**

În cadrul activităților de redefinire a sistemului de formare profesională și dezvoltare de competențe pentru administrația publică, una dintre direcțiile strategice urmărite va avea ca obiect alinierea graduală a acestui sistem la sistemul național de dezvoltare și recunoaștere a competențelor, inclusiv în ceea ce privește instrumentele de control al calității. În fapt, aceasta va presupune crearea unor mecanisme de colaborare permanentă între instituții cu diferite competențe pe domeniul supus discuției, o mai bună orientare a proceselor de standardizare pe domeniul formării, dezvoltării și recunoașterii de competențe în administrația publică spre îndeplinirea cerințelor specifice privind asigurarea calității, precum și o consolidare a rolului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici în acest domeniu, instituția menționată urmând:

- a stabili prioritățile și a elabora sau, după caz, aviza strategiile și politicile naționale în domeniul formării profesionale pentru administrația publică, în corelare cu politicile naționale/europene în domeniul formării profesionale, însă pornind de la necesitățile administrației;
- a stabili competențele necesare și relevante pentru exercitarea diferitelor categorii de funcții ori, acolo unde este cazul, a diferitelor categorii de activități specifice exercitării de prerogative de putere publică, în corelare cu sistemele naționale de inventariere și descriere a respectivelor competențe, însă pornind de la necesitățile directe rezultate din arhitectura sistemelor de recrutare și selecție în funcția publică, respectiv a celor de dezvoltare a carierei în funcția publică;
- a defini modalitățile de recunoaștere a competențelor rezultate din activitățile de învățare realizate de fiecare persoană pe parcursul exercitării funcției sale, corespunzător modului în care această învățare a fost realizată - în contexte formale, nonformale sau informale;
- a-și redefini obiectivele instituționale și prioritățile astfel încât activitățile/atribuțiile specifice statutului de furnizor de formare să facă obiectul unor politici de promovare de sine-stătătoare similare activităților de branding, rebranding și marketing de produs;
- a-și defini o structură instituțională adecvată noilor obiective, inclusiv pe baza resurselor suplimentare alocate

Tot cu titlu de măsură distinctă destinată asigurării calității în formarea pentru administrația publică, în scopul abordării unitare și sustenabile a dezvoltării de competențe pentru exercitarea anumitor categorii de funcții, pentru programele de formare specializată definite prin lege ca obligatorii pentru ocuparea unor categorii funcții publice (cum ar fi, spre exemplu, înalții funcționari publici) sau stabilite la nivel național ca fiind destinate unor grupuri-țintă strategice (cum ar fi, spre exemplu, funcționarii de conducere, secretarii unităților administrativ-teritoriale, prefecții și subprefecții, în special în ipoteza modificării statutului acestora, personalul unităților de politici publice, personalul departamentelor de resurse umane etc.), Agenția Națională a

Funcționarilor Publici va continua organizarea și desfășurarea de instruiți dedicate. Se va analiza posibilitatea înființării unei entități cu atribuții în domeniul formării profesionale a personalului din administrația publică.

▪ **Profesionalizarea activităților de consiliere din cadrul cabinetelor demnitarilor**

Această măsură nu își propune nici condiționarea ocupării funcțiilor de existența unei formări inițiale sau continue dedicate, și nici nu își propune crearea unui filtru între opțiunea demnitarilor privind acordarea încrederii, respectiv componența cabinetului, și ocuparea respectivelor funcții. Privită ca o direcție de intervenție complementară celei privind clarificarea rolurilor și responsabilităților asociate fiecărei categorii de personal din administrație, și constituind particularitate specifică revizuirii politicilor motivaționale în domeniul resurselor umane din administrația publică, inclusiv din perspectiva oportunităților de carieră pe de o parte, și a relaționării palierului administrativ cu cel politic, pe de altă parte, profesionalizarea activităților de consiliere în cadrul cabinetelor demnitarilor este considerată drept susceptibilă să producă schimbări majore în eficiența organizațiilor, dar și în ceea ce privește interferența factorilor politici în decizia administrativă. Altfel spus, profesionalizând această categorie de angajați, ca urmare a participării la o serie de cursuri/sesiuni de instruire cu privire la specificul domeniului/activității pentru care aceștia sunt angajați ca și consilieri, este de așteptat ca factorul politic, independent de pregătirea sa inițială, să fie mai bine informat cu privire la rolul său, la obligațiile asumate odată cu preluarea conducerii unei instituții cu rol, obiective, și de cele mai multe ori, direcții de acțiune predefinite, la modalitățile practice pe care le are la dispoziție pentru a interveni și la limitele intervențiilor sale.

De asemenea, în cadrul priorității strategice se va avea în vedere și soluționarea aspectelor procedurale legate de posibila constituire a persoanelor care ocupă funcții politice sau funcții în legătură cu exercitarea funcțiilor politice (cum este cazul anumitor categorii de personal din cadrul cabinetului demnitarului) în grupuri-țintă pentru activități de instruire finanțate din fonduri publice.

Pe termen mediu și lung, se așteaptă ca această abordare să fie complementară celorlalte măsuri orientate spre o mai clară delimitare a palierului politic de cel administrativ și să răspundă, fie și doar parțial, necesității de intervenție în vederea reducerii așa-zisei politizări a administrației.

**Obiectiv specific II.3: Promovarea eticii și integrității în administrația publică și continuarea măsurilor privind reducerea și prevenirea corupției și sprijinirea implementării recomandărilor aferente formulate în cadrul Mecanismul de Cooperare și Verificare (MCV)**

**II.3.1. Promovarea eticii și integrității în administrația publică**

Promovarea eticii și integrității în administrația publică este realizată prin intermediul Strategiei Naționale Anticorupție (SNA) 2012-2015, un document cu o viziune strategică pe termen mediu, care oferă coordonatele majore de acțiune în sprijinul promovării integrității și a bunei guvernări la nivelul tuturor instituțiilor publice. Documentul are un caracter multidisciplinar și este adresat tuturor instituțiilor publice care reprezintă puterea executivă, legislativă și sistemul judiciar, autoritățile publice locale, mediul de afaceri și societatea civilă.

Scopul SNA este de a reduce și a preveni fenomenul corupției, printr-o aplicare riguroasă a cadrului legal și instituțional deja existente. Prin urmare, SNA pune un accent pe respectarea standardelor de integritate și implementarea efectivă a măsurilor în vigoare (cum ar fi declarațiile de avere, gestionarea conflictelor de interese și a incompatibilităților, protecția avertizorilor de integritate, consilierul de etică, declararea cadourilor, dar și transparența în procesul decizional și accesul la informațiile de interes public, abordate în alte secțiuni ale prezentei Strategii). Mai mult decât atât, SNA include domeniile identificate ca priorități la nivelul Uniunii Europene de către Comunicarea Anticorupție a Comisiei Europene, cum ar fi recuperarea produselor infracțiunii și protecția intereselor financiare ale UE, dar și alte zone/sectoare vulnerabile la corupție.

De la adoptarea SNA, toate instituțiile participante pe platformele de cooperare specifice, inclusiv instituțiile independente de aplicare a legii, au continuat să implementeze măsuri de prevenire și combatere a corupției, fiind menținută o tendință pozitivă în ceea ce privește complexitatea cazurilor și gama de persoane cercetate. Totodată, la nivelul a peste 2400 de instituții publice au fost desemnați coordonatori de planuri sectoriale anticorupție și periodic, prin intermediul platformelor de cooperare și al Comisiei de monitorizare a progreselor înregistrate de România în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare, se evaluează gradul de implementare a măsurilor preventive. O contribuție importantă la asigurarea implementării SNA este adusă de către Secretariatul tehnic al SNA, asigurat de compartimentul de specialitate din cadrul Ministerului Justiției (MJ). Dezvoltat ca structură interinstituțională cu activitate permanentă, Secretariatul a fost constituit la nivelul MJ pentru sprijinirea procesului de monitorizare și este gândit ca un centru de expertiză anticorupție pus la dispoziția instituțiilor publice. Secretariatul joacă un rol pivotal în implementarea strategiei, având ca principale atribuții elaborarea rapoartelor de monitorizare semestriale și anuale; centralizarea și actualizarea periodică a stadiului implementării listei de măsuri preventive anticorupție, în baza rapoartelor de autoevaluare; organizarea reuniunilor de monitorizare la nivel de platforme, ale comisiei la nivel înalt și conferinței anuale; documentarea și diseminarea de bune practici anticorupție identificate; realizarea unor sondaje de opinie; orice alte informații privind stadiul implementării SNA. În cadrul acestei structuri sunt cooptați experți din cadrul MJ care asigură și reprezentarea României în cadrul mecanismelor de cooperare internațională anticorupție, dar și reprezentanți ai altor instituții publice și private. În cadrul Secretariatului activează un expert delegat din cadrul Direcției Generale Anticorupție și un expert în administrație publică locală delegat din cadrul Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.

Intervențiile propuse în prezenta strategie, din perspectiva resurselor umane din administrație, au un caracter complementar în raport cu SNA și sunt orientate pe următoarele cinci paliere:

- **Continuarea dezvoltării și a implementării planurilor de acțiune sectoriale de la nivelul tuturor autorităților publice**, bazate pe evaluarea riscurilor și o implementare eficientă a măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare prevăzuți în Anexa II la SNA;
- **Sprijinirea autorităților administrației publice locale/centrale în vederea implementării măsurilor de prevenire a corupției prin dezvoltarea, promovarea și utilizarea de instrumente specifice** (ghiduri, metodologii, proceduri, instruirii etc.);
- **Dezvoltarea și utilizarea de mecanisme instituționale și interinstituționale, în parteneriat cu societatea civilă și/sau autoritățile administrației publice locale**, care vizează

implementarea și monitorizarea măsurilor cuprinse în documentele programatice în domeniul prevenirii corupției;

- **Implementarea măsurilor de prevenire a corupției la nivelul administrației publice locale**, prin: organizarea de campanii de informare/conștientizare a cetățenilor și funcționarilor publici, organizarea de consultări/dezbateri publice periodice în plan local pentru promovarea bunelor practici anticorupție la nivelul administrației publice locale și creșterea încrederii cetățenilor; elaborarea de studii privind fenomenul corupției din administrația publică locală; dezvoltarea rețelelor de elaborare și evaluare a politicilor publice anticorupție de la nivel teritorial/local după modelul Grupurilor de Acțiune Anticorupție;
- **Creșterea capacității Secretariatului tehnic al Ministerului Justiției** de a asigura o implementare coordonată a planurilor sectoriale, a măsurilor preventive și de a derula programe de formare profesională anticorupție pentru angajați (module de e-learning, e-SNA, e-monitorizare).

Totodată, este necesară **întărirea capacității operaționale pentru prevenirea și combaterea faptelor de corupție a instituțiilor de aplicare a legii din cadrul puterii executive, în condițiile legii.**

În ceea ce privește promovarea eticii, integrității și conduitei corespunzătoare la nivelul personalului din administrația publică, prezenta Strategie propune o abordare bazată atât pe promovarea conceptelor și instrumentelor de natură să le asigure implementarea, cât și pe măsuri concrete, de îmbunătățire a cadrului instituțional și legislativ:

- **Actualizarea cadrului general de stabilire și monitorizare a respectării normelor de conduită, precum și a mecanismelor instituționale actuale de implementare a prevederilor legale privind conduita personalului din administrația publică;**
- **Formarea și informarea consilierilor de etică din autorități și instituții publice;**
- **Introducerea de măsuri specifice, necesare dezvoltării unei culturi organizaționale caracterizate prin etică și integritate** în ceea ce privește definirea și aplicarea de politici/strategii de resurse umane la nivel sectorial/instituțional.

Realizarea măsurilor și atingerea rezultatelor preconizate va fi asigurată și prin finalizarea implementării documentului de politică publică intitulat „Dezvoltarea de standarde etice în administrația publică”, inițiativă a Agenției Naționale a Funcționarilor Publici corespondentă inclusiv obligațiilor asumate prin Strategia Națională Anticorupție 2012-2015<sup>20</sup>, aflată deja într-un stadiu avansat de adoptare/aprobare formală și pentru care parte din activitățile planificate au fost deja realizate.

### **II.3.2. Măsuri privind reducerea și prevenirea corupției și sprijinirea implementării recomandărilor aferente formulate în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare (MCV);**

Sprijinirea implementării măsurilor cuprinse în Strategia Națională Anticorupție.

---

<sup>20</sup> În speță, obligațiile stabilite prin Hotărârea Guvernului nr. 215/2012 privind aprobarea Strategiei Naționale Anticorupție pe perioada 2012-2015, a Inventarului măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare, precum și a Planului național de acțiune pentru implementarea Strategiei naționale anticorupție 2012-2015, la Obiectivul specific 1. *Remediarea vulnerabilităților specifice instituțiilor publice prin implementarea sistematică a măsurilor preventive*, măsura 5. *Consolidarea statutului și a rolului consilierului de etică.*

Pentru dezvoltarea unei administrații publice moderne, eficiente, transparentă și deschisă în relația cu cetățenii și mediul de afaceri, tehnologia informației și comunicațiilor are un rol foarte important, acela de a fundamenta soluția tehnică aferentă preluării, procesării și stocării, după caz, a datelor relevante pentru problemele ridicate de cetățeni/mediu de afaceri.

Strategia creează cadrul de coordonare pentru întreaga administrație pentru a se ajunge la:

- Identificarea problemelor curente ridicate de cetățeni/mediu de afaceri (evenimente de viață);
- Tratarea unitară din punct de vedere procedural a evenimentelor în cauză, cu luarea în considerare a tuturor situațiilor în care legea prevede acordarea unor avize din partea unor terțe instituții;
- Stabilirea cerințelor operaționale care derivă din procedurile de tratare a evenimentelor de viață, de natură să conducă la identificarea unor limite de timp admisibile precum și la un nivel de performanță tehnică din domeniul ITC;
- Identificarea și implementarea soluțiilor ITC avizate de instituțiile abilitate potrivit legii, de natură să îndeplinească cerințele operaționale identificate.

Prin măsurile cuprinse în prezenta Strategie, autoritățile competente vor identifica nevoile de reforme organizaționale, procedurale și legislative pentru instituțiile din administrația publică, sub coordonarea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei și având ca responsabili MDRAP și CPM, în colaborare cu fiecare minister de linie pentru domeniul de competență și cu sprijinul MSI pentru aspectele incidente domeniului ITC.

Măsurile de reformă a căror necesitate a fost identificată vor preceda orice proiect de investiție în infrastructura de ITC pe baza rezultatelor provenite din analizele efectuate.

### **Preluarea documentelor și datelor în format electronic de la cetățeni/mediu de afaceri:**

În relația cu administrație publică centrală și locală cetățenii și mediul de afaceri vor putea să aleagă între două modalități:

- Predarea directă (înmânarea) a documentelor și a datelor care vor fi procesate cu mijloace electronice de către funcționarul abilitat în acest sens, caz în care definim că cetățeanul/mediul de afaceri s-a adresat direct **ghیșeului unic fizic** constituit la nivelul administrației publice locale (primărie și consiliu județean);

În această situație responsabilitatea procesării electronice a documentelor și datelor primite, precum și autentificarea rezultatelor procesării revine exclusiv funcționarului care efectuează respectiva procesare.

- Predarea on-line a documentelor în format electronic, cu eventuala completare a formularelor electronice disponibile, caz în care definim că cetățeanul/mediul de afaceri s-a adresat **ghیșeului unic virtual**, constituit și funcționând pe paginile de internet alocate în acest sens de către autoritățile abilitate.

În această situație, cetățeanul/mediul de afaceri trebuie să dețină un mijloc de autentificare și semnătură electronică, iar responsabilitatea asupra documentelor și datelor procesate și autentificate/semnate revine petentului.



Pentru ca instituțiile și autoritățile publice să fie în măsură să își îndeplinească rolul în condiții de calitate și eficiență este esențial ca structura organizatorică și procesele interne să fie dimensionate și definite de o manieră corespunzătoare, care să asigure atât unitatea de abordare pe categorii de instituții, cât și flexibilitatea și adaptarea la situații noi. În acest context, prezenta Strategie propune o abordare bazată pe creșterea gradului de implementare a standardelor de management în administrația publică și creșterea capacității structurilor de audit intern din cadrul instituțiilor și autorităților publice.

### **II.5.1. Creșterea gradului de utilizare a sistemului de control intern/managerial (standardelor de management) în administrația publică**

În ceea ce privește creșterea gradului de utilizare a standardelor de management sau a sistemului de control intern/managerial în administrația publică, prezenta Strategie propune o abordare bazată pe direcții de acțiune care vor viza realizarea de analize referitoare la valorificarea, în prezent, a acestor sisteme și instrumente, identificarea priorităților pentru implementarea standardelor de management într-o manieră coerentă, coordonată și etapizată, precum și promovarea, monitorizarea și evaluarea impactului implementării standardelor de management/ a sistemului de control intern/managerial, respectiv:

- **Elaborarea unei analize cu privire la stadiul implementării sistemului de control intern/managerial la nivelul entităților publice centrale și locale și a nevoilor de training pentru personalul cheie implicat în implementarea SCI/M;**
- **Reevaluarea și regruparea standardelor de management**, conform celor de la nivelul Comisiei Europene, astfel încât să se ajungă la reducerea numărului de standarde de la 25 la 16;
- **Dinamizarea procesului de implementare a SCI/M**, inclusiv creșterea gradului de implicare reală a tuturor factorilor de conducere și a celor din departamentele de audit din cadrul entităților publice, în implementarea standardelor de management.

### **II.5.2. Întărirea capacității auditului intern la nivelul structurilor din administrația publică centrală și locală**

În ceea ce privește consolidarea funcției de audit intern în administrația publică din România, prezenta Strategie propune o abordare bazată pe direcții de acțiune care să influențeze funcționarea optimă a auditului intern pe termen scurt și mediu, în special pentru structurile de audit responsabile cu gestionarea programelor și proiectelor finanțate din fonduri europene la nivel național, regional și local/sectorial. Având în vedere că auditul intern are o deosebită importanță în creșterea performanței în cadrul instituțiilor publice, limitarea risipei de resurse și posibilităților de fraudă și corupție, detectarea din timp a disfuncționalităților, suprapunerilor de competență și a neregulilor, este necesar a se implementa metode mai eficiente de asigurare obiectivă și consiliere, în scopul îmbunătățirii sistemelor și activităților instituțiilor, sprijinirea îndeplinirii obiectivelor instituției printr-o abordare sistematică și metodică prin care se evaluează și se îmbunătățesc eficacitatea sistemului de conducere bazat pe gestiunea riscului, a controlului și a proceselor administrării, prin cel puțin:

- Realizarea de metodologii privind creșterea calității și eficienței activității de audit intern și implementarea acestor metodologii în managementul structurilor de audit intern din instituțiile publice;
- Dezvoltarea de sisteme și instrumente moderne de management pentru creșterea performanței auditorilor interni din instituțiile publice implicate în implementarea programelor și proiectelor finanțate din fonduri europene;
- Dezvoltarea de ghiduri, manuale și metodologii cu privire la auditul performanței, cu accent pe achiziții publice, eficacitatea utilizării cheltuielilor publice, evaluarea proiectelor finanțate din fonduri europene;
- Dezvoltarea pe baze moderne a managementului riscurilor în cadrul misiunilor de audit intern;
- Armonizarea legislației privind gestionarea fondurilor europene în raport cu importanța activităților realizate efectiv de personalul implicat în activități de audit intern și directivele Uniunii Europene și cu Standardele Internaționale;
- Crearea și implementarea unei baze de date care să cuprindă informații necesare desfășurării activității de audit intern.

## Obiectiv specific II.6: Calitate, cercetare și inovare în administrația publică

În contextul în care cerințele beneficiarilor/clientilor serviciilor publice sunt tot mai numeroase și mai diversificate, administrația publică trebuie să se adapteze în permanență pentru a răspunde prompt și eficient nevoilor părților interesate, prin identificarea permanentă de surse/resurse noi care să contribuie la o mai bună furnizare a serviciilor oferite de administrație beneficiarilor.

Activitățile de cercetare, utilizarea managementului calității, a bunelor practici și a inovării reprezintă instrumente și practici de natură să contribuie la modernizarea și eficientizarea autorităților și instituțiilor publice și să aducă un plus de valoare în activitatea acestora, cu efecte pozitive pe termen lung asupra gradului de satisfacție a cetățeanului.

### II.6.1. Promovarea bunelor practici și a inovării în administrația publică și încurajarea schimbului de experiență și a networking-ului între instituțiile și autoritățile publice

În ceea ce privește promovarea bunelor practici și a inovării în administrația publică, precum și încurajarea schimbului de experiență și networking-ului între instituțiile și autoritățile publice, pe plan intern și extern, prezenta Strategie propune o abordare bazată pe patru direcții de acțiune care vor viza: introducerea de mecanisme moderne de comparare a performanței în administrație și de acordare de sprijin reciproc pentru învățarea din bune practici, colaborarea cu mediul academic și de cercetare pentru identificarea de concepte și metode inovative aplicabile administrației publice, organizarea de acțiuni de promovare a bunelor practici, a inovării și networking-ului în administrația publică, precum și elaborarea de materiale suport pentru promovarea bunelor practici și a inovării în administrația publică.

▪ **Instituirea de mecanisme de benchmarking, bench doing și bench-learning în administrația publică**

Această abordare strategică presupune atât dezvoltarea și implementarea unor mecanisme prin care să se realizeze compararea și ierarhizarea performanței obținute de autoritățile și instituțiile publice în realizarea activităților și în furnizarea anumitor servicii publice, cât și încurajarea autorităților și instituțiilor publice de a realiza parteneriate pentru a identifica/aplica soluții comune în ceea ce privește problemele cu care se confruntă.

Principalele instrumente vizate prin Strategie pentru realizarea aspectelor mai sus-menționate sunt următoarele:

Benchmarking – mecanism prin care instituții publice cu activități sau preocupări similare își compară periodic performanța/activitatea, pentru a identifica existența decalajelor sau a ariilor deficitare;

Bench-learning – mecanism de învățare din experiența altora, utilizat în scopul preluării și adaptării, în cadrul propriei instituții, a unor bune practici/soluții de îmbunătățire;

Bench doing – implementarea unor măsuri inovative sau a unor bune practici în mai multe instituții sau autorități publice în același timp, permițând astfel ca acestea să învețe și să dezvolte împreună.

Pentru realizarea acestei direcții de acțiune vor fi identificate o serie de domenii/arii prioritare (de exemplu tipuri de activități sau tipuri de servicii) pentru care autoritățile și instituțiile publice vor fi încurajate să deruleze acțiuni de bench-learning, benchmarking și bench doing. În acest scop, vor fi elaborate materiale suport (ghiduri, metodologii și manuale) care să faciliteze înțelegerea și aplicarea acestor concepte de către autoritățile și instituțiile publice.

Strategia vizează îndeosebi utilizarea unor astfel de instrumente de către instituțiile de la nivel central, în special în raport cu structurile deconcentrate ale acestora, pentru a încuraja evaluarea performanței și schimbul de experiență, în vederea creșterii calității serviciilor oferite, fiind avute în vedere pentru perioada 2014-2020 ministerele prioritare menționate în Acordul de Parteneriat. Astfel de mecanisme bine aplicate pot constitui un factor important în scopul dezvoltării prin adaptarea și implementarea unor bune practici și prin învățarea din experiența altora. Totodată strategia își propune să încurajeze și autoritățile locale și structurile cu atribuții de reglementare și monitorizare a serviciilor publice, dar nu numai, să implementeze astfel de instrumente, în special pentru domeniile pentru care se pot utiliza indicatori de performanță comuni.

▪ **Colaborarea cu mediul academic și de cercetare pentru identificarea și implementarea de concepte și metode inovative în domeniul administrației publice**

Această direcție de acțiune are în vedere dezvoltarea unor parteneriate, proiecte, colaborări între administrația publică și mediul academic și de cercetare în scopul:

- identificării unor teme de interes comun și realizării unor studii/analize/cercetări cu privire la anumite aspecte ale administrației publice;
- identificării unor concepte și măsuri inovatoare care să sprijine creșterea calității activităților administrației publice și a serviciilor furnizate de aceasta;
- furnizării de expertiză de specialitate/de formare adaptată noilor provocări cu care se confruntă administrația publică.

- **Elaborarea de ghiduri, manuale, metodologii pentru promovarea inovării și bunelor practici în administrația publică**

Această direcție de acțiune are în vedere sprijinirea instituțiilor și autorităților publice în procesul de îmbunătățire a activităților proprii, prin facilitarea accesului acestora la informații privind soluțiile identificate și implementate de alte instituții, din țară sau străinătate, pentru rezolvarea unor probleme similare.

În prima etapă, Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei (CNCISCAP) va asigura crearea unui cadru general de promovare a bunelor practici și a inovării și va identifica o serie de instituții cu atribuții și preocupări în domeniu, care să asigure o abordare unitară/la nivel strategic în realizarea și promovarea unor metodologii/ghiduri și manuale în domeniu. La rândul lor, instituțiile și autoritățile publice, după caz, vor identifica și promova propriile bune practici.

- **Organizarea de acțiuni de promovare și diseminare a bunelor practici, inovării și networking-ului în administrația publică**

Pentru a asigura diseminarea bunelor practici identificate și a încuraja comunicarea și sprijinul reciproc, cu privire la implementarea acestora, între instituțiile și autoritățile publice vor fi realizate evenimente (sesiuni de prezentare, conferințe naționale și internaționale), va fi încurajată crearea de rețele specializate pe sectoare de activitate sau tematici și vor fi identificate mijloace de comunicare dedicate (site-uri, buletine informative, grupuri de e-mail etc.). De asemenea, la nivelul Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei vor fi identificate instituții care vor avea rolul de a promova, la nivel internațional, bunele practici din România și de a facilita participarea instituțiilor și autorităților publice din România la rețele în domeniu.

## **II.6.2. Creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică**

În ceea ce privește creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică, prezenta Strategie propune o abordare bazată pe direcții de acțiune care vor viza realizarea de analize referitoare la valorificarea, în prezent, a acestor sisteme și instrumente, identificarea priorităților pentru implementarea managementului calității într-o manieră coerentă, coordonată și etapizată, promovarea, monitorizarea și evaluarea impactului implementării sistemelor și instrumentelor de management al calității.

- **Realizarea unei analize a situației actuale în ceea ce privește evaluarea nevoilor părților interesate și utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice din România.** Realizarea analizei presupune aplicarea unui chestionar pentru colectarea de informații relevante de la autoritățile și instituțiile publice cu privire la evaluarea nevoilor părților interesate și la utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității, cu accent pe nevoile și obiectivele de dezvoltare în domeniu.
- **Identificarea și asumarea priorităților în vederea implementării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale, într-o manieră coerentă, coordonată și etapizată.** Realizarea acestei căi de acțiune se referă la stabilirea de către Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei a obiectivelor în domeniul managementului calității pentru perioada 2015 – 2020, la elaborarea unui plan de acțiune pentru prioritizarea și etapizarea implementării managementului calității, pe tipuri de instituții (ministere, instituții subordonate/în coordonare, structuri deconcentrate ale

acestora, județe, municipii, orașe, comune), precum și la stabilirea și implementarea acțiunilor necesare pentru consolidarea cadrului legislativ pentru implementarea managementului calității la nivelul administrației publice, cu accent pe un sistem unitar și recunoscut la nivel național și/sau european, spre exemplu ISO, CAF, BSC<sup>21</sup>.

- **Implementarea și monitorizarea Planului de acțiune etapizat pentru implementarea managementului calității.** Această etapă vizează implementarea efectivă a măsurilor și acțiunilor de sprijin pentru implementarea managementului calității, precum și monitorizarea sistematică a acestora. În cadrul acestei etape Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei:
  - va sprijini instituțiile responsabile pentru implementarea acțiunilor prevăzute în Planul de acțiune etapizat pentru implementarea managementului calității (prin asigurarea unui consens politic, asigurarea eligibilității finanțării din POCA a proiectelor pentru implementarea sistemelor și instrumentelor de management al calității etc.);
  - va elabora un mecanism de monitorizare a Planului de acțiune etapizat pentru implementarea managementului calității;
  - va monitoriza periodic Planul de acțiune etapizat pentru implementarea managementului calității.
- **Derularea de acțiuni de informare, promovare și formare privind sistemele și instrumentele de management al calității.** Realizarea acestei căi de acțiune vizează promovarea managementului calității prin realizarea și transmiterea de documente de informare/promovare către instituții și autorități publice și organizarea unor seminarii/ateliere de lucru destinate instituțiilor și autorităților publice pentru informarea/formarea reprezentanților acestora privind managementul calității, precum și pentru prezentarea bunelor practici identificate, la nivel național și/sau internațional, în acest domeniu.
- **Realizarea și implementarea unui mecanism de monitorizare a utilizării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică.** Realizarea acestei căi de acțiune vizează elaborarea unui mecanism de monitorizare a utilizării managementului calității în administrația publică pentru a avea o imagine a gradului de utilizare a acestuia la nivelul întregii țări. Colectarea de informații privind utilizarea managementului calității se va realiza anual de către autoritățile și instituțiile publice competente și datele obținute vor fi utilizate în monitorizarea gradului de atingere a obiectivelor/țintelor stabilite.
- **Evaluarea impactului implementării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică.** Realizarea acestei căi de acțiune vizează evaluarea impactului obținut la nivelul autorităților și instituțiilor publice în ceea ce privește îmbunătățirea modului de realizare a activităților și de prestare a serviciilor publice. În acest sens, va fi dezvoltată o metodologie de evaluare și colectare de informații care va fi realizată etapizat de către autoritățile și instituțiile competente, în funcție de realizarea principalelor măsuri de dezvoltare a utilizării managementului calității.

---

<sup>21</sup> Prin intermediul Balanced Scorecard (BSC), instituțiile administrației publice vor putea să-și planifice, coordoneze și monitorizeze performanța organizațională. BSC privește strategia instituției din patru perspective - perspectiva financiară, perspectiva beneficiarilor, procesele interne, învățare și dezvoltare și permite transpunerea obiectivelor strategice în obiective, acțiuni, indicatori și ținte operaționale (targets) până la ultimul nivel organizațional.

## Obiectiv specific II.7: Îmbunătățirea managementului resurselor materiale la nivelul autorităților și instituțiilor publice de la nivel central

Resursele materiale (imobile, vehicule, mobilier, echipamente, produse consumabile) utilizate în administrația publică trebuie gestionate corespunzător pentru creșterea eficienței activităților. Este important ca resursele materiale utilizate să fie de calitate și să aibă o durată de utilizare îndelungată și, din această perspectivă, este necesar ca, la momentul achiziționării de produse/servicii/lucrări, accentul să fie pus pe calitatea produselor/serviciilor/lucrărilor și nu pe prețul cel mai scăzut la care acestea pot fi achiziționate.

În ceea ce privește managementul resurselor materiale, prezenta Strategie propune pentru autoritățile și instituțiile publice de la nivel central o direcție de acțiune bazată pe necesitatea implementării de măsuri în vederea modernizării și gestionării corespunzătoare a resurselor materiale, respectiv:

- **Realizarea de analize în ceea ce privește nevoile de modernizare a imobilelor**, cu accent pe necesitatea organizării ergonomice a spațiilor de lucru (birouri, săli de reuniuni), cât și a dotării corespunzătoare cu echipamente necesare desfășurării activității;
- **Realizarea de planuri multianuale de investiții pentru modernizarea imobilelor, a mobilierului și a echipamentelor;**
- **Monitorizarea planurilor multianuale de investiții** pentru modernizarea imobilelor, a mobilierului și a echipamentelor;
- Consolidarea capacității de a derula **acțiuni de colectare și valorificare a materialelor reciclabile** (hârtie și alte produse consumabile) rezultate din activitatea administrației publice;
- **Consolidarea capacității de a asigura servicii de întreținere și reparații ale echipamentelor** după expirarea perioadelor de garanție.

## Obiectiv general III: Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, mediul de afaceri și administrație

### Obiectiv specific III.1: Reducerea birocrăției pentru cetățeni

În ceea ce privește reducerea barierelor birocratice, în sensul simplificării procedurilor administrative care generează un impact negativ asupra cetățenilor (în termeni de costuri de informare, timp de reacție etc.), prezenta Strategie propune o abordare bazată pe patru direcții de acțiune care vor viza o analizare a nevoilor și obiectivelor în termeni de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni, realizarea unui plan integrat pentru simplificarea acestora, precum și implementarea și monitorizarea planului integrat de simplificare, respectiv evaluarea periodică a impactului măsurilor adoptate.

#### III.1.1. Analizarea nevoilor și obiectivelor în termeni de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni

Această abordare strategică presupune, într-o primă etapă, identificarea și analizarea nevoilor reale cu privire la simplificarea și raționalizarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor, cuprinzând o serie de măsuri concrete referitoare la:

- **inventarierea domeniilor** de activitate cu impact major asupra cetățenilor, cu accent pe principalele „evenimente de viață”. În scopul evidențierii principalelor „evenimente de viață”, ministerele și alte autorități centrale competente vor analiza, pe baza unei metodologii agreeate de Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei și în corelare cu prevederile Strategiei Naționale privind Agenda Digitală pentru România, cel puțin următoarele domenii: evidența persoanelor și acte de stare civilă, înmatricularea vehiculelor, munca și prestațiile sociale, sănătatea, educația, plata taxelor și impozitelor, locuințele și aspectele colaterale acestora etc.;
- **identificarea principalelor probleme** cu care se confruntă cetățenii în relația cu administrația publică. În funcție de evenimentele de viață identificate anterior, utilizând instrumente specifice cercetării sociologice (chestionare/sondaje de opinie ș.a.), precum și prin organizarea de grupuri de lucru/mese rotunde/sesiuni de dezbatere vor fi identificate principalele probleme cu care se confruntă cetățenii în relația cu autoritățile și instituțiile publice. Categoriile de probleme vizate se referă, în principal, la costurile impuse cetățenilor, timpul alocat, precum și gradul de satisfacție al acestora, în cadrul interacțiunii cu administrația publică;
- pe baza principalelor probleme identificate conform celor arătate mai sus, **se vor stabili obiectivele generale** în materie de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative cu impact asupra cetățenilor.

### III.1.2. Realizarea unui plan integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor

Cea de-a doua etapă a procesului de reducere a birocrăției pentru cetățeni presupune o planificare integrată a măsurilor de simplificare a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor.

Elementele minimale ale planificării vor fi reprezentate de:

- **identificarea domeniilor prioritare de simplificare**, pe baza analizei nevoilor și a obiectivelor; în funcție de rezultatele interpretării rapoartelor de cercetare sociologică și a concluziilor grupurilor de lucru/meselor rotunde/sesiunilor de dezbatere organizate se vor identifica domeniile care prezintă cele mai multe deficiențe din punctul de vedere al relației cetățeni-administrație publică;
- **stabilirea țăintelor/obiectivelor specifice de simplificare** pentru fiecare domeniu prioritar; CNCISCAP va stabili metodologia pe baza căreia vor fi stabilite țintele de simplificare;
- **identificarea măsurilor de simplificare** pentru fiecare domeniu prioritar (cu indicarea responsabililor, termenelor și a bugetului). Astfel, în funcție de particularitățile fiecărui domeniu și de stadiul existent în materie de simplificare, măsurile vor viza, într-o manieră integrată, cel puțin următoarele dimensiuni: organizațională, procedurală, legislativă, financiară și de infrastructură.

Complementar realizării măsurilor cuprinse în această etapă se va elabora un **registru/nomenclator/inventar al procedurilor administrative cu impact major asupra cetățenilor**, instrument care va prezenta într-o manieră sintetică și comprehensivă, cele mai importante elemente ale procedurilor administrative aferente principalelor „evenimente de viață”.

### **III.1.3. Implementarea și monitorizarea Planului integrat de simplificare a procedurilor aplicabile cetățenilor:**

Această etapă vizează implementarea efectivă a măsurilor de simplificare a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor, precum și monitorizarea sistematică a acestora.

În cadrul acestei etape CNCISCAP:

- **va sprijini instituțiile responsabile pentru implementarea măsurilor de simplificare** (prin asigurarea unui consens politic, asigurarea eligibilității finanțării din POCA a proiectelor pentru implementarea măsurilor de simplificare etc.);
- **va elabora și implementa un mecanism de monitorizare a Planului integrat de simplificare** a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor;
- **va monitoriza periodic Planul integrat de simplificare** a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor.

### **III.1.4. Evaluarea periodică a impactului măsurilor de simplificare a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor:**

În vederea evaluării impactului măsurilor de simplificare a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor:

- **CNCISCAP va elabora un mecanism pentru evaluarea impactului măsurilor de simplificare.** Mecanismul implică măsurarea regulată a sarcinilor administrative generate de procedurile administrative aplicabile cetățenilor;
- **Se va evalua periodic impactul măsurilor de simplificare;** fiecare autoritate sau instituție publică competentă va aplica mecanismul de evaluare a măsurilor de simplificare și va propune CNCISCAP eventuale acțiuni corective;
- **Stabilirea de acțiuni corective a măsurilor de simplificare.** Pe baza propunerilor autorităților și instituțiilor publice competente, CNCISCAP va stabili acțiunile corective ale măsurilor de simplificare.

## **Obiectiv specific III.2: Reducerea birocrăției pentru mediul de afaceri**

Reducerea birocrăției pentru mediul de afaceri reprezintă un pilon esențial al Strategiei pentru o Mai Bună Reglementare 2014-2020, măsurile aferente fiind inițiate în contextul acesteia, în perioada anterioară de implementare. Prin urmare, aceasta va include toate detaliile cu privire la punerea în aplicare a măsurilor prevăzute pe termen scurt și mediu, ținând cont de necesitatea îndeplinirii criteriilor din condiționalitatea ex-ante aferentă obiectivului tematic "*Consolidarea capacității instituționale și o administrație publică eficientă*" pe acest subiect. Mai jos, sunt prezentate principalele acțiuni ce sunt avute în vedere pentru orizontul de timp menționat și care vor fi detaliate în cadrul Strategiei pentru o Mai Bună Reglementare 2014-2020:

**III.2.1. Finalizarea procesului de măsurare a costurilor administrative și inițierea procesului de reducere a sarcinilor administrative pe baza unei metodologii comune – formularea și implementarea planurilor de simplificare la nivelul ministerelor;**

**III.2.2. Dezvoltarea unui proiect de tip "burdens' hunting" în coordonarea Centrului Guvernului în colaborare cu partenerii instituționali din cadrul Strategiei Smart Regulation;**

**III.2.3. Măsurarea și reducerea costurilor de conformare ale operatorilor economici;**



**III.2.4. Implementarea unor soluții IT pentru simplificarea unor proceduri orizontale, trans-sectoriale pentru mediul de afaceri (pe modelul ghișeului unic);**

**III.2.5. Fixarea unor ținte de atins pentru următoarea perioadă în ceea ce privește simplificarea procedurilor pentru companii.**

### **Obiectiv specific III.3: Reducerea birocrăției inter și intra-instituționale**

Procedurile de avizare a documentelor din cadrul instituțiilor administrației publice centrale, precum și circuitul acestora intra și inter-instituțional îngreunează mult procesul de luare a deciziilor dar și comunicarea între actorii instituționali implicați în elaborarea și implementarea politicilor publice. Astfel, este esențial ca Guvernul să pună în aplicare o serie de măsuri care să simplifice procedurile de avizare menționate și, mai ales, să eficientizeze circuitul documentelor în administrație. Pentru aceasta sunt avute în vedere următoarele măsuri punctuale:

**III.3.1 Elaborarea unei analize cu privire la procedurile care îngreunează inutil activitatea instituțiilor publice și comunicarea acestora cu instituțiile guvernamentale și neguvernamentale din exterior;**

**III.3.2 Elaborarea și implementarea unor propuneri de simplificare a acestora;**

**III.3.3 Extinderea utilizării instrumentelor IT&C în comunicarea inter și intra-instituțională;**

**III.3.4 Identificarea, de către Ministerul Fondurilor Europene, în parteneriat cu Cancelaria Primului-ministru, a modalităților de reducere a complexității procedurilor corespunzătoare inițierii, derulării (raportare), controlului și verificării implementării proiectelor finanțate din fonduri structurale (ținte reprezentate de valori ai unor indicatori cum ar fi: număr de proceduri de control respectate, număr de zile pentru depunere, număr de controale efectuate/perioadă de timp, număr de instituții cu atribuții de control, unificarea procedurilor de control și verificare). Această etapă va fi urmată și de un plan de simplificare a acestor proceduri.**

### **Obiectiv general IV: Consolidarea capacității administrației publice de a asigura calitatea și accesul la serviciile publice**

#### **Obiectiv specific IV.1: Creșterea calității și accesului la serviciile publice prin eficientizarea costurilor și reducerea timpilor de furnizare a serviciilor publice**

Eficientizarea costurilor și reducerea timpilor de furnizare a serviciilor publice reprezintă o condiție esențială atât pentru funcționalitatea administrației publice ca sistem, cât și pentru transpunerea în practică a misiunii de bază a acesteia - furnizarea serviciilor publice în condiții optime de calitate și eficiență pentru a răspunde cât mai pertinent și anticipativ nevoilor beneficiarilor finali. În acest sens, prezenta Strategie propune o abordare care vizează patru domenii majore de intervenție: stabilirea standardelor de cost și calitate pentru servicii publice, încurajarea asocierilor în vederea promovării economiilor de scară, dezvoltarea culturii

manageriale în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice și îmbunătățirea accesului la serviciile publice.

#### **IV.1.1. Stabilirea standardelor de calitate și de cost**

Această abordare strategică are în vedere acțiuni concertate la nivelul tuturor palierelor administrative, vizând eficientizarea și reducerea discrepanțelor de cost și calitate în furnizarea serviciilor publice și asigurarea unui nivel minim de calitate al prestației pentru fiecare beneficiar, indiferent de locația geografică sau de furnizorul de servicii, respectiv:

- **stabilirea standardelor de calitate și de cost pentru serviciile publice.** În coordonarea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei, ministerele de linie vor actualiza standardele deja elaborate și vor elabora standarde pentru serviciile publice prestate la nivel central și local;
- **elaborarea pachetului minim de servicii publice, necesar și obligatoriu a fi prestate la fiecare nivel administrativ-teritorial identificat, precum și a pachetului opțional.** Având în vedere fragmentarea administrativ-teritorială și diferențele de capacitate administrativă la nivelul unităților administrativ-teritoriale, este necesară o abordare diferențiată, pentru a se asigura, pe de o parte, respectarea unor condiții minime de calitate și eficiență la nivelul fiecărei unități administrativ-teritoriale, iar pe de altă parte, pentru a se permite și stimula, acolo unde se poate, o prestație la nivel superior.

În acest sens, într-o primă etapă se va identifica un pachet minim de servicii publice, necesar și obligatoriu a fi prestate la fiecare nivel administrativ-teritorial, corespunzător populației deservite. Spre exemplificare, la nivelul administrației publice locale acestea pot fi: evidența persoanelor, amenajarea teritoriului și urbanism, situații de urgență, învățământ și servicii auxiliare pentru educație, sănătate, cultură, asistență socială, servicii comunitare de utilități publice etc. Suplimentar pachetului minim de servicii publice, necesare și obligatorii, se va identifica un pachet opțional de servicii publice, pentru care se vor stabili standarde de calitate și de cost, astfel încât unitățile administrativ-teritoriale mai dezvoltate să poată asigura servicii suplimentare, cu respectarea unor condiții minime de cost și calitate care să asigure un tratament unitar și nediscriminatoriu beneficiarilor.

- **elaborarea cadrului legislativ pentru asigurarea implementării standardelor de calitate și de cost la nivel local și corelării acestora cu alocările financiare de la bugetul de stat.** Ulterior elaborării celor două pachete pentru fiecare dintre tipurile de servicii publice identificate și se vor defini indicatori clari, ușor de cuantificat, pe baza cărora să se poată măsura gradul de atingere a standardelor. Totodată, se va elabora un mecanism de monitorizare a modului în care sunt prestate serviciile publice la costurile și calitatea standardizate, care să asigure cheltuirea corectă și eficientă a fondurilor publice, precum și un sistem de corecție în cazul în care indicatorii corespunzători standardelor nu au fost atinși, respectiv un sistem de stimulare, în cazul în care, din venituri proprii, s-a crescut calitatea prestării serviciilor sau au fost finanțate servicii noi identificate ca fiind necesare comunității. Toate aceste aspecte vor fi reglementate prin măsuri legislative corespunzătoare. De asemenea, se are în vedere realizarea de analize și studii de impact, care să permită ajustarea permanentă a standardelor de calitate și de cost la nevoile curente, la situațiile de criză sau alte situații economice neprevăzute, asigurându-se astfel un management de risc pentru serviciile publice.

- **Întărirea capacității autorităților administrației publice locale pentru furnizarea serviciilor publice la standardele de calitate și de cost stabilite.** Autoritățile locale vor elabora studii, analize, mecanisme și proceduri care să asigure implementarea standardelor și vor asigura formarea personalului implicat în acest sens.

#### **IV.1.2. Încurajarea asocierii unităților administrativ-teritoriale, în vederea furnizării de servicii publice mai eficiente**

Această abordare strategică are în vedere două dimensiuni: o dimensiune teoretică, de orientare metodologică, care să ofere instrumentele necesare pentru ca unitățile administrativ-teritoriale să poată lua cele mai bune decizii în materie de asociere și furnizare a serviciilor publice și o dimensiune practică, de suport și sprijin efectiv pentru unitățile administrativ-teritoriale și asociațiile de dezvoltare intercomunitară, respectiv:

- **identificarea unei liste a serviciilor publice care pot fi furnizate cel mai bine în colaborare între mai multe unități administrativ-teritoriale.** Pe baza analizării situației actuale, atât din perspectivă legislativă, cât și din perspectivă organizațională și a resurselor necesare (financiare, umane, materiale), coroborat cu exemplele de bună practică în domeniu identificate la nivel național și internațional, se va elabora o listă a serviciilor publice care pot fi furnizate mai eficient prin colaborarea dintre mai multe unități administrativ-teritoriale, cu evidențierea avantajelor și dezavantajelor și indicarea principalelor demersuri în vederea transpunerii în practică;
- **dezvoltarea mecanismelor de prestare a serviciilor publice în sistem asociativ/partenerial între unitățile administrativ-teritoriale.** Se va avea în vedere identificarea, la nivel național și internațional, de metode și modele de prestare a serviciilor publice în sistem asociativ/partenerial și promovarea acestora la nivelul unităților administrativ-teritoriale și autorităților cu atribuții de reglementare în domeniul serviciilor publice;
- **elaborarea unui sistem de încurajare/stimulare a unităților administrativ-teritoriale în scopul prestării în comun a unor servicii.** Se va avea în vedere elaborarea unui mecanism de priorizare a accesului în cadrul unor programe și proiecte naționale de dezvoltare locală a proiectelor depuse în asociere sau de către asociații de dezvoltare intercomunitară, precum și identificarea altor mecanisme de stimulare și încurajare;
- **instituirea unui program național de sprijinire a asociațiilor de dezvoltare intercomunitară,** care să contribuie la creșterea capacității administrative a asociațiilor existente și să stimuleze asocierea unităților administrativ-teritoriale în asociații de dezvoltare intercomunitară.

#### **IV.1.3. Dezvoltarea culturii manageriale în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice**

Această abordare strategică are în vedere instituirea unui management modern în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice, din mai multe perspective: corelarea planificării strategice cu bugetul și resursele umane; eficiența cheltuirii fondurilor publice și gestionarea responsabilă a bunurilor; urmărirea asigurării calității; deschidere, promptitudine și anticipativitate în relația cu clienții; responsabilizare atât pentru acțiunile întreprinse cât și pentru inacțiuni. Pentru realizarea acestui deziderat se au în vedere, pe de o parte, acțiuni coordonate de formare în domeniul managementului serviciilor publice pentru decidenții din instituțiile și autoritățile care

furnizează servicii publice și schimburi de experiență între instituții cu profil similar, elaborarea de manuale pentru managerii de servicii publice și, pe de altă parte, măsuri legislative și procedurale care să conducă la respectarea obiectivelor instituționale sau a angajamentelor asumate prin contractele de management.

De asemenea, se va continua promovarea funcției de administrator public la nivelul autorităților locale, ca resursă specializată în aspecte tehnice și manageriale în sprijinul primarilor și președinților consiliilor județene, care și-a dovedit utilitatea în ultimii ani.

#### **IV.1.4. Îmbunătățirea accesului beneficiarilor la serviciile publice**

Această abordare strategică este circumscrisă necesității de apropiere a administrației de cetățeni și are în vedere elaborarea și punerea la dispoziția cetățenilor a unor instrumente și facilități care să contribuie la îmbunătățirea accesului la serviciile publice și la conștientizarea drepturilor și obligațiilor aferente furnizării serviciilor publice. Implementarea instrumentelor propuse va genera creșterea gradului de deschidere și de responsabilizare a administrației față de clienții săi. Astfel, avem în vedere:

- **stabilirea listei serviciilor publice și prezentarea acestora sub o interfață accesibilă.** Vor fi identificate serviciile publice furnizate la toate nivelurile administrativ-teritoriale, autoritățile și instituțiile publice responsabile cu furnizarea acestora, procedurile, actele și operațiunile necesare pentru ca cetățenii și agenții economici să beneficieze de acestea și va fi realizată o interfață online (pagină web) în care să se regăsească toate aceste informații într-o formă clară și ușor de urmărit;
- **eficientizarea activităților de relații cu publicul și apropierea de cetățean** - se au în vedere: implementarea de sisteme tip tel-verde; crearea de pagini web de către autorități și instituții care să prezinte în mod clar serviciile publice pe care le furnizează și demersurile necesare pentru a beneficia de acestea; crearea de ghișee unice fizice pentru anumite categorii de servicii furnizate într-un anumit areal; crearea de puncte mobile de colectare a documentelor; asigurarea, la sediul primăriilor din mediul rural, de puncte de contact telefonic direct cu consiliul județean și instituția prefectului pentru facilitarea accesului cetățenilor la informațiile necesare; instruirea corespunzătoare a personalului cu atribuții în domeniul relații cu publicul etc.;
- **dezvoltarea de instrumente în vederea creșterii asumării responsabilității la nivelul instituțiilor publice care furnizează serviciile publice** - autoritățile de reglementare în domeniul serviciilor publice vor elabora manuale / ghiduri privind serviciile publice pe care le furnizează pentru cetățeni și agenții economici, carte ale serviciilor publice prin care se fac publici indicatorii de performanță și parametrii de calitate la care instituțiile publice își asumă furnizarea serviciilor etc.

### **Obiectiv specific IV.2: Consolidarea capacității financiare a autorităților administrației publice locale**

Autonomia financiară a autorităților administrației publice locale este o premisă și o condiție esențială atât pentru furnizarea unor servicii publice de calitate la nivel local, cât și pentru creșterea capacității de a răspunde necesităților punctuale ale cetățenilor aflați în aria de competență geografică a acestora.

În vederea consolidării autonomiei financiare a autorităților administrației publice locale, Strategia propune o abordare integrată, care vizează atât cadrul legislativ și mecanismul de alocare a resurselor de la bugetul de stat, cât și întărirea capacității autorităților administrației publice locale de a-și gestiona eficient resursele și de a genera venituri proprii, creând, totodată, pârgurile necesare pentru fundamentarea deciziilor în domeniu, asigurarea stabilității și predictibilității surselor de venit pentru unitățile administrativ-teritoriale, cheltuirea eficientă și responsabilă a fondurilor publice și prioritizarea investițiilor.

În acest sens, direcțiile de acțiune ale Strategiei au în vedere:

#### **IV.2.1. Crearea cadrului și mecanismelor necesare asigurării stabilității și predictibilității surselor de venit pentru unitățile administrativ-teritoriale**

Direcția de acțiune vizează reglementarea unitară a aspectelor financiar-bugetare locale, astfel încât să se sistematizeze legislația vastă și în continuă modificare din domeniul politicilor fiscale și bugetare locale și să se adapteze realităților din administrația publică locală. Totodată se va avea în vedere alocarea resurselor financiare de la bugetul de stat către bugetele locale pe baza standardelor de cost obligatorii, elaborate în corelație cu standardele de calitate, pentru serviciile de bază, cu posibilitatea de a ajusta aceste alocări în funcție de rezultatul monitorizării modului în care au fost respectate aceste standarde.

#### **IV.2.2. Întărirea rolului Comitetului pentru Finanțe Publice Locale**

Prin măsurile din Strategie se dorește întărirea rolului acestui comitet, prin impunerea obligativității obținerii avizului Comitetului pentru Finanțe Publice Locale pentru măsurile care au un impact major asupra bugetelor locale - stabilirea sumelor pentru echilibrare alocate anual bugetelor locale de la bugetul de stat, proiectele de acte normative cu caracter financiar și fiscal privind unitățile administrativ-teritoriale etc. Autoritățile administrației publice locale își vor putea susține poziția mult mai ferm în cazul unor proiecte legislative care pot avea drept efect diminuarea majoră a veniturilor sau creșterea majoră a cheltuielilor bugetare.

**IV.2.3. Elaborarea unor analize cu privire la inventarierea, prioritizarea și corelarea necesarului de investiții locale**, prin prisma sumelor ce pot fi disponibile în acest sens, de la bugetul de stat, prin programe naționale gestionate de ministere și pentru identificarea altor surse de finanțare care să asigure realizarea investițiilor

#### **IV.2.4. Elaborarea unor mecanisme pentru asigurarea predictibilității alocării sumelor de la bugetul de stat în vederea finalizării investițiilor locale**

Această direcție de acțiune presupune elaborarea de analize și studii privind: identificarea programelor naționale gestionate prin autoritățile administrației publice centrale (ministere) ale căror beneficiari sunt autoritățile administrației publice locale și corelarea acestor programe în vederea sprijinirii dezvoltării locale durabile. Se vor identifica și centraliza nevoile de finanțare pentru investițiile locale și vor fi corelate cu disponibilitățile financiare de la bugetul de stat pentru finanțarea și finalizarea investițiilor locale.

Având în vedere faptul că alocările de la bugetul de stat nu vor putea acoperi necesarul de finanțare a investițiilor locale se impune definirea unor criterii clare de priorizare a investițiilor locale. Totodată se vor elabora analize în scopul identificării unor surse suplimentare la bugetul de stat pentru realizarea investițiilor propuse, analize privind alocări de la bugetul de stat pentru investiții locale și simulări în acest sens.

Un element important al dezvoltării durabile din punct de vedere al sustenabilității proiectelor de investiții îl reprezintă strategiile de dezvoltare locală, corelarea lor, în vederea unor

prioritizării a investițiilor cu costuri optimizate și reducerea timpului de realizare a investițiilor. În acest sens se va urmări analiza programelor naționale prin care se finanțează investiții locale, în vederea corelării lor cu prioritizarea nevoilor de investiții din local, cuprinse în strategiile de dezvoltare locală pe termen mediu și lung.

Elaborarea strategiilor de dezvoltare locală, în baza prioritizării nevoilor de investiții locale și a disponibilităților existente la bugetul de stat pentru finanțarea lor, vor permite autorităților administrației o bugetare sustenabilă multianuală și un efort cuantificabil multianual de la bugetul de stat.

**IV.2.5. Promovarea unor măsuri de natură să stimuleze unitățile administrativ-teritoriale pentru identificarea și exploatarea de surse alternative generatoare de venituri proprii sau modalități alternative de diminuare a cheltuielilor bugetare** (proiecte cu finanțare nerambursabilă, diferite mecanisme de colaborare/parteneriat, apelarea la voluntariat, sponsorizări etc.)

**IV.2.6. Asigurarea de asistență tehnică pentru elaborarea planurilor de redresare financiară**

Elaborarea unor serii de măsuri care să asigure prestarea serviciilor publice esențiale de către autoritățile administrației publice locale pe durata aplicării planului de redresare financiară, măsuri de îmbunătățire a managementului financiar și a mecanismelor de control necesare pentru eficientizarea furnizării serviciilor publice esențiale și măsuri de creștere a gradului de colectare a veniturilor proprii, precum și de generare de venituri suplimentare și măsuri pentru reducerea cheltuielilor.

**IV.2.7. Promovarea de măsuri care să asigure creșterea gradului de colectare a impozitelor și taxelor locale.** Prin Strategie se vor avea în vedere măsuri legislative care să contribuie la extinderea bazei de impozitare (cu accent pe măsuri care să genereze dezvoltarea economică locală), precum și măsuri pentru creșterea gradului de colectare a impozitelor și taxelor locale.

**IV.2.8. Dezvoltarea unor mecanisme eficiente de gestiune a execuției bugetare,** cu accent pe calitatea și eficiența cheltuielilor publice și corelarea planificării strategice cu resursele financiare, care să eficientizeze managementul la nivelul instituțiilor publice

### **Obiectiv specific IV.3: Dezvoltarea de mecanisme de monitorizare și evaluare a serviciilor publice**

Serviciile publice de calitate și accesibile reprezintă atât un drept al cetățenilor, cât și o obligație și responsabilitate a autorităților și instituțiilor publice pe care prezenta Strategie își propune să le asigure prin dezvoltarea și aplicarea la scară largă a unor sisteme și proceduri de măsurare, monitorizare și evaluare a performanței autorităților administrației publice cu privire la furnizarea serviciilor publice a cărui coordonare să revină Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei. În acest sens, prezenta Strategie propune o abordare care vizează trei domenii majore de intervenție: elaborarea metodologiei cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice, elaborarea de metodologii sectoriale pentru detalierea și adaptarea metodologiei cadru pentru fiecare sector, precum și elaborarea unei analize integrate a performanței autorităților administrației publice cu privire la furnizarea serviciilor publice care ulterior să fie replicată periodic.

#### **IV.3.1. Elaborarea metodologiei-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice**

Această abordare strategică presupune crearea premiselor metodologice pentru realizarea de monitorizări și evaluări integrate a performanței autorităților publice situate pe toate nivelurile administrativ-teritoriale în ceea ce privește responsabilitatea lor de a furniza servicii publice în toate sectoarele de competență. Măsurile concrete necesare pentru elaborarea unei metodologii-cadru de monitorizare și evaluare integrată au în vedere:

- **identificarea și analiza metodologiilor de monitorizare și evaluare a serviciilor publice utilizate în prezent** atât la nivel central - sectorial, cât și la nivel local - cu acoperirea întregii sfere de competențe privind furnizarea serviciilor publice. De asemenea, vor fi identificate cele mai bune practici privind astfel de sisteme de monitorizare și evaluare care pot fi armonizate și replicate în sistem;
- **elaborarea unui set de indicatori agregați** relevanți pentru monitorizarea și evaluarea performanței sistemului administrației publice în furnizarea serviciilor publice care să asigure o mai bună corelare a politicilor sectoriale;
- pe baza modelelor de metodologii și practici de monitorizare și evaluare a serviciilor publice identificate și în scopul colectării datelor și informațiilor necesare generării indicatorilor agregați, sub coordonarea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei va fi elaborată **metodologia-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice**.

#### **IV.3.2. Elaborarea de metodologii sectoriale pentru detalierea și adaptarea metodologiei cadru pentru fiecare sector**

Pe baza metodologiei-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice, ministerele, în colaborare cu autoritățile administrației publice locale și structurile asociative ale acestora, vor elabora metodologii sectoriale de monitorizare și evaluare în care vor identifica indicatorii specifici sectorului, tipurile de date și informații necesare, precum și mecanismele specifice de colectare și raportare. Metodologiile sectoriale vor avea în vedere atât necesitatea colectării de date/indicatori agregați la nivelul autorităților centrale responsabile, cât și la nivelul palierelor administrativ-teritoriale (comune/orașe/municipii și județe) și vor avea atât o componentă internă (din perspectiva entităților care asigură managementul și/sau furnizarea de servicii publice), cât și o componentă externă (din perspectiva cetățenilor, beneficiari ai serviciilor publice).

#### **IV.3.3. Elaborarea de analize integrate a performanței autorităților administrației publice cu privire la furnizarea serviciilor publice**

Pe baza metodologiei-cadru și în urma realizării monitorizărilor și evaluărilor sectoriale se va elabora o analiză integrată a performanței autorităților administrației publice cu privire la furnizarea serviciilor publice prin care vor fi identificate valorile de bază; acestea vor reprezenta sistemul de referință pentru evaluările ulterioare care vor avea un caracter periodic.

În vederea elaborării analizelor integrate și valorificării lor în procesul decizional guvernamental, până la finalul anului 2015 se va constitui o structură în subordinea Primului-Ministru cu atribuții privind monitorizarea și evaluarea performanței în furnizarea serviciilor

publice, precum și cu atribuții în ceea ce privește alte aspecte referitoare la calitatea în administrația publică.

## VII. Rezultatele politicilor publice și indicatorii aferenți

Pentru a măsura rezultatele obținute prin implementarea măsurilor aferente strategiei au fost stabiliți o serie de indicatori, ce vor fi urmăriți prin procesul de monitorizare, indicatori care se regăsesc în tabelul de mai jos.

La stabilirea indicatorilor s-a avut în vedere corelarea acestora cu informații/ținte/indicatori asumate și prin alte strategii cu impact asupra domeniului precum Strategia națională privind Agenda Digitală pentru România 2014-2020, Strategia privind mai buna reglementare 2014-2020, Strategia Națională Anticorupție 2012-2015, precum și de alte strategii sectoriale aflate în implementare sau în curs de elaborare. Astfel, o serie de indicatori specifici urmăriți prin acestea vor fi avuți în vedere și în rapoartele de monitorizare periodice, în baza metodologiei de monitorizare descrise la capitolul XII. Proceduri de monitorizare și evaluare.

Pentru obiectivele generale I și II. **Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale de finanțare și Implementarea unui management performant în administrația publică**

Rezultate așteptate/ținte	Indicatori	Valori de bază
Reducerea cu 10% a ponderii ordonanțelor de urgență în totalul actelor normative primare adoptate în fiecare legislatură	Ponderea ordonanțelor de urgență în totalul actelor normative primare în fiecare legislatură <i>(Indicatorul se monitorizează anual. Nu se iau în considerare legile de aprobare sau respingere a OUG)<sup>22</sup></i>	41,42% <i>(legislatura anterioară 2008-2012)</i> 38,46% <i>(pentru anul 2013)</i>
Creșterea anuală a numărului proiectelor de acte normative cu impact mediu și major însoțite de un instrument de prezentare și motivare fundamentat, conform noilor proceduri	Ponderea actelor normative și fundamentate conform procedurilor, în totalul actelor normative cu impact mediu și major. <i>În anul 2015 va intra în vigoare o nouă reglementare cu privire la evaluarea preliminară a impactului. Din acel moment se va monitoriza calitatea notelor de fundamentare care însoțesc proiectele de acte normative cu impact mediu și major. Definiția impactului mediu și major va fi inclusă în noua reglementare.</i> <i>(Indicatorul se monitorizează anual și se detaliază pe instituții inițiatoare)<sup>23</sup></i>	Indicatorul anual va fi calculat și monitorizat începând cu anul 2015
Sistematizarea progresivă a masei legislative	Nr. de acte normative sistematizate anual, pe autorități de reglementare <i>(Indicatorul se monitorizează anual, pe autorități de reglementare)<sup>24</sup></i>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2014

<sup>22</sup> Sursa: calculat pe baza Rapoartelor anuale ale Consiliului Legislativ, Monitorul Oficial, [http://www.clr.ro/binform.htm#b1\\_14](http://www.clr.ro/binform.htm#b1_14), <http://www.clr.ro/Statistici/Statistici.aspx>

<sup>23</sup> Sursa: Analiza anuală CPM/SGG

<sup>24</sup> Sursa: Raportări anuale ale autorităților de reglementare, Rapoartele anuale al Consiliului Legislativ [http://www.clr.ro/binform.htm#b1\\_14](http://www.clr.ro/binform.htm#b1_14)



	Nr. de acte normative eliminate (abrogate) anual din masa legislativă (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>25</sup>	80 (pentru anul 2012)
Reducerea politizării administrației publice	Indicele încrederii în clasa politică (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>26</sup>	Scor 2,3 (din maxim 7) - locul 109/148 (Raportul 2014-2015)
	Indicele vizând favoritismul în luarea deciziilor de către guvern (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>27</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale <a href="http://www.weforum.org/reports/">http://www.weforum.org/reports/</a>	Scor 2,5 (din maxim 7) - locul 115/148 (Raportul 2014-2015)
	Indicele transparenței în elaborarea politicilor guvernamentale (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>28</sup>	Scor 3,8 (din maxim 7) - locul 86/148 (Raportul 2014-2015)
Creșterea nivelului de dezvoltare la nivel local	Indicele pentru măsurarea dezvoltării locale (Indicatorul va fi calculat pentru fiecare u.a.t și va fi monitorizat la 4 ani. Ca excepție, prima monitorizare a indicelui va fi realizată în ultimul an de implementare a Strategiei - 2020) <sup>29</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2017
Reducerea numărului actelor de corupție, a incompatibilităților și conflictelor de interese în administrația publică	Numărul de aleși/demnitari ale căror mandate încetează din cauza unor acte de corupție, incompatibilități sau conflicte de interese în fiecare ciclu electoral (Indicatorul se monitorizează anual și se detaliază pe categorii de aleși/demnitari) <sup>30</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2014
	Numărul de incidente de integritate înregistrate la nivelul autorităților și instituțiilor publice, reflectat în cazuri de corupție, de nerespectare a regimului incompatibilităților și a conflictelor de interese și de nerespectare a normelor de conduită. (Indicatorul se monitorizează anual și se detaliază pe categorii de funcționari publici și personal contractual) <sup>31</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2014
	Indicele de percepție a corupției (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>32</sup>	43 (pentru anul

<sup>25</sup> Sursa: Rapoartele anuale al Consiliului Legislativ, [http://www.clr.ro/binform.htm#b1\\_14](http://www.clr.ro/binform.htm#b1_14)

<sup>26</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale <http://www.weforum.org/reports/>

<sup>27</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale, <http://www.weforum.org/reports/>

<sup>28</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale, <http://www.weforum.org/reports/>

<sup>29</sup> Sursa: MDRAP

<sup>30</sup> Sursa: Rapoarte ale Agenției Naționale de Integritate, Ministerului Afacerilor Interne, Secretariatului General al Guvernului

<sup>31</sup> Sursa: Rapoarte ale Agenției Naționale de Integritate, Agenției Naționale a Funcționarilor Publici

<sup>32</sup> Sursa: Transparency International România, [http://www.transparency.org.ro/politici\\_si\\_studii/indici/ipc/index.html](http://www.transparency.org.ro/politici_si_studii/indici/ipc/index.html)

		2013)
Creșterea eficienței alocării și cheltuirii fondurilor publice	Indicele deturnării fondurilor publice (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>33</sup>	Scor 3,0 (din maxim 7) - locul 82/148) (Raportul 2014-2015)
	Indicele risipei cheltuielilor guvernamentale (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>34</sup>	Scor 2,5 (din maxim 7) - locul 116/148 (Raportul 2014-2015)
Creșterea transparenței și calității procesului decizional	Număr mediu de consultări organizate anual de către ministere (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>35</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
	Numărul mediu de consultări organizate anual la nivelul județelor, municipiilor și orașelor cu privire la adoptarea unor hotărâri ale consiliilor județene / locale (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>36</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
Creșterea implicării palierului local în promovarea intereselor proprii	Nr. de acte normative și de politici publice inițiate la propunerea palierului local (inclusiv a structurilor asociative a acestora) (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>37</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2015
Dezvoltarea unei abordări unitare și eficiente a managementului resurselor umane și politicilor de personal din administrația publică (cadru instituțional și legislativ aferent consolidat)	Structură specializată care să coordoneze realizarea gestiunii unitare a resurselor umane din administrația publică funcțională	0
	Numărul de categorii de personal din administrația publică incluse în sistemul național unic de evidență a ocupării în administrația publică; (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>38</sup>	1 (funcția publică din cadrul sistemului de evidență organizat și gestionat de ANFP)
	Număr de instrumente specifice de gestiune unitară a personalului din administrația publică implementate, pe categorii: - instrumente normative/cu caracter normativ ce au ca obiect modificarea și completarea cadrului normativ actual; - instrumente normative/cu caracter normativ noi; - instrumente - suport (tip ghiduri,	0

<sup>33</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale, <http://www.weforum.org/reports/>

<sup>34</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale, <http://www.weforum.org/reports/>

<sup>35</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale Secretariatului General al Guvernului

<sup>36</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale MDRAP

<sup>37</sup> Sursa: MDRAP

<sup>38</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

	metodologii etc.). (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>39</sup>	
	Număr anual de modificări ale structurilor organizatorice ale autorităților și instituțiilor publice (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>40</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
Creșterea profesionalismului personalului din administrația publică	Număr de persoane formate anual pe domenii cheie, pe categorii de funcții și categorii de instruire <i>Lista domeniilor cheie va fi stabilită anual de structura specializată care coordonează realizarea gestiunii unitare a resurselor umane din administrația publică, în baza analizei nevoilor de formare prioritare; principalele criterii utilizate în delimitarea categoriilor vor fi: pentru categoriile de funcții – nivelul funcției, pentru categoriile de instruire – apartenența activităților educaționale la contextul de învățare, conform art. 330 din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu modificările și completările ulterioare</i> (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>41</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
	Număr de cadre de competență/standarde ocupaționale definite sau, după caz, actualizate (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>42</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2015
	Număr de absolvenți ai programelor de formare specializată, pe categorii de grupuri-țintă vizate <i>Programele de formare specializată avute în vedere sunt cele organizate și desfășurate în aplicarea legii, la care se adaugă cele nereglementate în prezent și care vor fi stabilite ca necesare pentru anumite categorii de funcții-cheie prin Strategia de formare profesională pentru administrația publică, subsecventă prezentului document strategic</i> (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>43</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
Creșterea atractivității sistemului pentru personalul calificat	Număr persoane nou-intrate în sistemul administrației publice, pe categorii de funcții (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>44</sup>	Indicatorul de bază poate fi deocamdată calculat doar pentru funcția publică Indicatorul de bază va fi calculat pentru ansamblul personalului din administrația publică începând cu anul 2016
	Număr de persoane care părăsesc voluntar	Indicatorul de bază va fi

<sup>39</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>40</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>41</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>42</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>43</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>44</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

	<p>sistemul</p> <p><i>Pentru calcularea valorilor asociate acestui indicator prin „părăsire voluntară” se înțelege încetarea raporturilor de serviciu sau, după caz, de muncă, fie la inițiativa persoanei, fie cu acordul părților</i></p> <p><i>(Indicatorul se monitorizează anual)<sup>45</sup></i></p>	<p>calculat începând cu anul 2016</p>
	<p>Număr de persoane care părăsesc sistemul din inițiativa autorităților și instituțiilor publice, dintre care:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- din motive ce țin de culpa persoanei (disciplinare, incompetență profesională etc.);</li> <li>- din motive ce nu țin de culpa persoanei (inclusiv, în cazul funcției publice, persoanele nou-intrate în corpul de rezervă).</li> </ul> <p><i>(Indicatorul se monitorizează anual)<sup>46</sup></i></p>	<p>Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016</p>
	<p>Număr de persoane specializate angajate în domeniile deficitare</p> <p><i>Lista domeniilor deficitare va fi stabilită anual de structura specializată care coordonează realizarea gestiunii unitare a resurselor umane din administrația publică</i></p> <p><i>(Indicatorul se monitorizează anual)<sup>47</sup></i></p>	<p>Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016</p>
Creșterea gradului de implementare a instrumentelor și standardelor de management și a metodelor inovative în administrație	<p>Număr de instituții care implementează instrumente și sisteme ale managementului calității</p> <p><i>(Indicatorul se monitorizează, la doi ani, pe tipuri de instituții)<sup>48</sup></i></p>	<p>Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2015</p>
	<p>Ponderea instituțiilor și autorităților publice care implementează corespunzător SCI/M în totalul instituțiilor și autorităților publice</p> <p><i>(Indicatorul se monitorizează, la doi ani, pe tipuri de instituții)<sup>49</sup></i></p>	<p>Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2017</p>
	<p>Ponderea instituțiilor și autorităților publice care nu implementează deloc SCI/M în totalul instituțiilor și autorităților publice</p> <p><i>(Indicatorul se monitorizează, la doi ani, pe tipuri de instituții)<sup>50</sup></i></p>	<p>Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2017</p>
	<p>Numărul de ministere care utilizează la nivelul aparatului central/structurilor deconcentrate mecanisme de benchmarking, bench-learning, bench-doing sau alte mecanisme inovative</p> <p><i>(Indicatorul se monitorizează, la doi ani, pe tipuri de mecanisme)<sup>51</sup></i></p>	<p>Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2018</p>

<sup>45</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>46</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>47</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale ANFP

<sup>48</sup> Sursa: Analize ale MDRAP/CPM

<sup>49</sup> Sursa: Analize ale MFP - UCAAPI

<sup>50</sup> Sursa: Analize ale MFP - UCAAPI

<sup>51</sup> Sursa: Analize ale CPM/MDRAP

Pentru obiectivul general III. **Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, mediul de afaceri și administrație**

Rezultate așteptate/ținte	Indicatori	Valori de bază
Simplificarea procedurilor administrative pentru mediul de afaceri și cetățeni	Scorurile înregistrate pentru cele 10 elemente avute în vedere pentru stabilirea clasamentului Doing Business (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>52</sup>	Locul 60/189 (demarea unei afaceri) Locul 136/189 (obținerea autorizației de construcție) Locul 174/189 (conectarea la rețeaua electrică) Locul 70/189 (înregistrarea proprietății) Locul 13/189 (obținerea unui credit) Locul 52/189 (protejarea investitorilor) Locul 134/189 (plata taxelor) Locul 76/189 (comerț exterior) Locul 53/189 (aplicarea contractelor) Locul 99/189 (procedura de insolvență) (iunie 2013)
	Număr de evenimente de viață pentru care procedurile reglementate au fost simplificate (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>53</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu

<sup>52</sup> Sursă: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

<sup>53</sup> Sursa: Analiza MDRAP/CPM

		anul 2016
	Indicele sarcinilor administrative generate de reglementări (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>54</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale <a href="http://www.weforum.org/reports/">http://www.weforum.org/reports/</a>	Scor 3,2 (din maxim 7) - locul 94/148 (Raportul 2014-2015)
Reducerea birocrăției inter și intra-instituționale	Număr de planuri de simplificare a procedurilor administrative în implementare sau finalizate, pe domenii cheie Lista domeniilor cheie va fi stabilită de CNCISCAP (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>55</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2015

Pentru obiectivul general IV. **Consolidarea capacității autorităților administrației publice de a asigura calitatea și accesul la serviciile publice**

Rezultate așteptate/ținte	Indicatori	Valori de bază
Standardizarea serviciilor publice prestate de administrația publică, din perspectiva calității și costurilor	Numărul de standarde de calitate și cost elaborate (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>56</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
	Număr de servicii/domenii de reglementare pentru care au fost elaborate integral standarde de calitate și cost Lista serviciilor/domeniilor de reglementare va fi stabilită de CNCISCAP (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>57</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
Creșterea numărului de ADI - uri și extinderea numărului de servicii publice prestate prin intermediul acestora	Numărul de ADI-uri funcționale (Indicatorul se monitorizează anual pe categorii de servicii prestate) <sup>58</sup>	433 (pentru anul 2011)
	Numărul de unități administrativ-teritoriale care fac parte din cel puțin o asociație de dezvoltare intercomunitară (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>59</sup>	2695 (pentru anul 2011)
Îmbunătățirea managementului serviciilor publice	Numărul de manageri/conducători de servicii publice formați în domeniul managementului (Indicatorul se monitorizează anual pe categorii de servicii prestate) <sup>60</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2015
	Numărul de administratori publici (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>61</sup>	133 (pentru anul 2012)
	Indicatorii de performanță agregați identificați prin metodologia-cadru pentru monitorizarea și	Indicatorul de bază va fi

<sup>54</sup> Sursa: Forumul Economic Mondial, Rapoartele Competitivității Globale, <http://www.weforum.org/reports/>

<sup>55</sup> Sursa: Rapoarte anuale ale CNCISCAP

<sup>56</sup> Sursa: MDRAP, în baza rapoartelor ministerelor de linie

<sup>57</sup> Sursa: MDRAP, în baza rapoartelor ministerelor de linie

<sup>58</sup> Sursa: MDRAP, MFP

<sup>59</sup> Sursa: MDRAP

<sup>60</sup> Sursa: ANFP și ministere de linie

<sup>61</sup> Sursa: MDRAP

	evaluarea serviciilor publice (Indicatorii se monitorizează periodic, conform metodologiei-cadru care va fi dezvoltată) <sup>62</sup>	calculat începând cu anul 2017
Creșterea accesibilității și transparenței serviciilor publice	Numărul de ministere și autorități de reglementare a serviciilor publice care au postate pe site informații actualizate, în format deschis și într-un limbaj accesibil publicului larg cu privire la drepturile beneficiarilor și căile de urmat în relația cu administrația <i>Lista ministere și autorități de reglementare a serviciilor publice monitorizate va fi stabilită de CNCISCAP (Indicatorul se monitorizează anual)</i> <sup>63</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2015
	Număr de evenimente de viață pentru care sunt reglementate ghișee unice fizice (Indicatorul se monitorizează anual, pe baza metodologiei și planurilor de simplificare care vor fi dezvoltată) <sup>64</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2016
	Număr de evenimente de viață pentru care sunt înființate ghișee unice online (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>65</sup>	Indicatorul de bază va fi calculat începând cu anul 2017
Creșterea gradului de autofinanțare a administrației publice locale	Gradul de autofinanțare a administrației publice locale (venituri proprii (impozite și taxe locale) /venituri totale *100) (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>66</sup>	18,06% (pentru anul 2013)
Creșterea capacității de investire a u.a.t-urilor	Capacitatea de investire a u.a.t-urilor (cheltuieli de capital/total cheltuieli *100) (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>67</sup>	13,57% (pentru anul 2013)
Creșterea capacității administrației publice locale de a genera venituri	Capacitatea administrației publice locale de a genera venituri ((venituri proprii + cote din impozitul pe venit colectate la nivelul u.a.t)/total venituri *100) (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>68</sup>	42,13% (pentru anul 2013)
Scăderea rigidității cheltuielilor u.a.t.	Rigiditatea cheltuielilor u.a.t. (cheltuieli de personal/total cheltuieli * 100) (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>69</sup>	28,64% (pentru anul 2013)
Creșterea gradului de autonomie decizională în repartizarea cheltuielilor	Gradul de autonomie decizională în repartizarea cheltuielilor (venituri depersonalizate <sup>70</sup> /total venituri * 100) (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>71</sup>	52,75% (pentru anul 2013)
Creșterea gradului de colectare a veniturilor proprii	Gradul de colectare a veniturilor proprii (execuția veniturilor proprii/buget aprobat * 100) (Indicatorul se monitorizează anual) <sup>72</sup>	85,38% (pentru anul 2013)

<sup>62</sup> Sursa: CNCISCAP, CPM - prin structura nou creată pentru monitorizare

<sup>63</sup> Sursa: CNCISCAP și secretariatul tehnic

<sup>64</sup> Sursa: Rapoartele CNCISCAP, MDRAP/CPM

<sup>65</sup> Sursa: MSI

<sup>66</sup> Sursa: MDRAP

<sup>67</sup> Sursa: MDRAP

<sup>68</sup> Sursa: MDRAP

<sup>69</sup> Sursa: MDRAP

<sup>70</sup> Venituri depersonalizate = impozite, taxe locale, cote și sume din impozitul de venit, sume de echilibrare

<sup>71</sup> Sursa: MDRAP

<sup>72</sup> Sursa: MDRAP

## VIII. Rezultatele direcțiilor de acțiune

Rezultatele direcțiilor de acțiune sunt prezentate în Planul de acțiune pentru implementarea *Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 - 2020* – Anexa nr. 2.

## IX. Implicații pentru buget

Bugetul total estimat pentru îndeplinirea obiectivelor și direcțiilor de acțiune propuse prin prezenta Strategie este de cca. 4.008.936 mii lei. Sursele aferente efortului financiar necesar implementării acestora sunt: fondurile alocate de la bugetul de stat și bugetele locale, precum și fonduri europene.

Finanțarea de la bugetul de stat și de la bugetele locale este estimată la cca. 25% din bugetul total estimat al Strategiei și implică, în general, activități care pot fi realizate în limita cheltuielilor cu salariile adoptate anual prin Legea bugetului de stat. De asemenea, din aceste bugete vor fi acoperite cheltuielile aferente co-finanțării necesare pentru activitățile realizate prin proiecte finanțate din fonduri structurale.

Finanțarea din fonduri europene este estimată la cca. 75% din bugetul total estimat al Strategiei și constă în alocări, în special, din Programul Operațional pentru Capacitate Administrativă 2014 - 2020 (cca. 50% din bugetul total estimat), dar și din Programul Operațional Competitivitate 2014 - 2020 și Programul Operațional Asistență Tehnică 2014 - 2020. Această valoare nu reflectă integral fondurile cu finanțare externă nerambursabilă ce pot fi accesate pe acest domeniu, având în vedere faptul că la data elaborării prezentului document alocările financiare pentru aceste instrumente nu erau definitive în sensul unor date certe și a unor priorități de finanțare ferme care să confere informațiile precise necesare pentru prognoză.

## X. Implicații juridice

Măsurile prevăzute de prezenta strategie implică următoarele modificări legislative:

**Obiectivul general I** - Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale de finanțare presupune, din perspectiva asigurării cadrului optim pentru repartizarea competențelor între administrația publică centrală și administrația publică locală și și reorganizării administrativ-teritorială, fundamentarea și inițierea demersurilor legale necesare demarării procesului de revizuire a Constituției, în condițiile legii, în vederea reglementării statutului de unitate administrativ-teritorială al regiunilor, precum și elaborarea de proiecte de acte normative de către ministere pentru modificarea și/ sau completarea următoarelor legi: Legea privind organizarea teritorială a României nr. 2/1968, cu modificările și completările ulterioare, Legea-cadru a descentralizării nr. 195/2006, Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Legea privind statutul aleșilor locali nr. 393/2004, cu modificările și completările ulterioare, Legea dezvoltării regionale nr. 315/2004, cu modificările și completările ulterioare, Legea finanțelor publice locale nr. 273/2006, cu modificările și completările ulterioare, Legea privind Codul Fiscal nr. 571/2003, cu modificările și completările ulterioare, Legea privind bunurile proprietate publică nr. 213/1998, cu modificările și completările ulterioare. Odată cu derularea proceselor de regionalizare și descentralizare, pentru numeroase acte normative sectoriale va fi necesar un proces de modificare sau de



completare astfel încât întregul cadru legislativ privind administrația publică să fie coerent și unitar, iar autoritățile publice de la toate nivelurile să-și desfășoare activitatea în mod eficient.

**Obiectivul general II** - Implementarea unui management performant în administrația publică implică modificări legislative în ceea ce privește mecanismele de planificare strategică (ex. planurile strategice instituționale), procesele de management, sistemele de monitorizare și evaluare.

Măsurile referitoare la îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, concomitent cu sistematizarea și simplificarea legislației generează o serie de intervenții legislative asupra actelor normative ce privesc procesul de elaborare a reglementărilor și de formulare a politicilor publice: Legea privind normele de tehnică legislativă pentru elaborarea actelor normative nr. 24/2000, cu modificările și completările ulterioare, Legea privind transparența decizională în administrația publică nr. 52/2003, cu modificările și completările ulterioare, Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile, la nivelul Guvernului, pentru elaborarea, avizarea și prezentarea proiectelor de documente de politici publice, a proiectelor de acte normative, precum și a altor documente, în vederea adoptării/aprobării nr. 561/2009, Hotărârea Guvernului nr. 521/2005 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative, Hotărârea Guvernului cu privire la conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului nr. 1361/2006, cu modificările și completările ulterioare, Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central nr. 775/2005, cu modificările și completările ulterioare, Hotărârea Guvernului privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale nr. 870/2006 etc. De asemenea, obiectivul implică elaborarea Codului Administrativ și a Codului de Procedură Administrativă, precum și a unor coduri sectoriale.

Măsurile referitoare la eficientizarea resurselor umane din administrația publică își pot atinge finalitatea și rezultatele prin elaborarea unor proiecte de acte normative pentru modificarea și completarea reglementărilor privind funcția publică și personalul contractual din cadrul autorităților publice: Legea privind statutul funcționarului public nr. 188/1999, cu modificările și completările ulterioare, Hotărârea Guvernului privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici nr. 341/2007, cu modificările și completările ulterioare, Hotărârea Guvernului pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici nr. 611/2008, cu modificările și completările ulterioare, Legea privind Codul de conduită a funcționarilor publici nr. 7/2004, republicată, Legea privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice nr. 477/2004, Legea cadru privind salarizarea unitară a personalului platit din fonduri publice nr. 284/2010, cu modificările și completările ulterioare etc.

**Obiectivul general III** - Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, mediul de afaceri și administrație implică intervenții legislative asupra actelor normative care reglementează proceduri administrative aplicabile cetățenilor și/sau mediului de afaceri, identificate pe baza analizelor propuse prin strategie, și care vor fi supuse procesului de simplificare.

**Obiectivul general IV** - Consolidarea capacității administrației publice de a asigura calitatea și accesul la serviciile publice presupune, din perspectiva consolidării capacității financiare a autorităților administrației publice locale, realizarea de intervenții legislative cu privire la: Legea finanțelor publice nr. 500/2002, cu modificările și completările ulterioare, Legea finanțelor publice locale nr. 273/2006, cu modificările și completările ulterioare, Legea privind Codul Fiscal nr. 571/2003, cu modificările și completările ulterioare; un act normativ inovativ și util ce trebuie elaborat și adoptat este Codul finanțelor publice locale.

Din perspectiva măsurilor privind creșterea calității și accesului la serviciile publice este necesară elaborarea unor proiecte de acte normative pentru modificarea sau completarea actelor normative care privesc competențele exercitate și serviciile publice furnizate la toate nivelurile administrativ-teritoriale din România: Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Legea-cadru a descentralizării nr. 195/2006, precum și acte normative sectoriale în domeniul educației naționale, sănătății publice, serviciilor comunitare de utilități publice (Legea nr. 51/2006) etc.

## **XI. Cadrul instituțional necesar implementării strategiei**

Cadrul organizatoric necesar implementării prezentei Strategii presupune colaborarea tuturor instituțiilor implicate și interesate pentru a pune în aplicare, într-un mod eficient, măsurile prevăzute în cadrul direcțiilor de acțiune.

În vederea realizării acestui deziderat, înființarea și operaționalizarea unui Comitet Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (CNCISCAP) reprezintă o primă etapă deosebit de importantă, în cadrul procesului de implementare a măsurilor de reformă a administrației publice, măsuri propuse prin Strategie. Oportunitatea creării acestui organism rezidă din necesitatea asigurării, la nivel guvernamental, a unui cadru instituțional coerent și eficace, care să coordoneze în mod unitar măsurile de reformă a administrației publice.

Înființarea Comitetului Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (CNCISCAP) constituie totodată, o manifestare a voinței executivului de a veni în întâmpinarea recomandărilor formulate în repetate rânduri de Comisia Europeană, recomandări care vizează asigurarea consensului politic pentru sprijinirea acțiunilor de remediere a deficiențelor structurale prezente în funcționarea administrației publice românești.

Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (CNCISCAP) va fi format din Cancelaria Primului-Ministru, Secretariatul General al Guvernului, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, Ministerul Fondurilor Europene, Ministerul pentru Societatea Informațională și Ministerul Finanțelor Publice. Reprezentarea acestor structuri în cadrul CNCISCAP poate fi realizată la nivel de ministru sau la nivel de secretar de stat.

Coordonarea CNCISCAP este realizată de primul-ministru, sau, în lipsa acestuia, de către viceprim-ministru, ministrul dezvoltării regionale și administrației publice.

CNCISCAP se întrunește trimestrial și ori de câte ori este necesar, la convocarea coordonatorului său.

La lucrările CNCISCAP, în funcție de tematica supusă dezbaterii, pot fi invitați și reprezentanți ai altor ministere/autorități publice centrale, cât și reprezentanți ai structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale.

La nivel tehnic, activitatea CNCISCAP va fi sprijinită de un secretariat tehnic și de grupuri de lucru tematice, stabilite prin decizia Comitetului.

Secretariatul tehnic va fi asigurat de către Cancelaria Primului-Ministru și rolul său va fi de a realiza pregătirea reuniunilor CNCISCAP, inclusiv din punct de vedere al integrării documentelor suport ce vor fi realizate la nivelul grupurilor de lucru tematice și de a elabora semestrial rapoarte de activitate ale CNCISCAP, care vor fi prezentate în cadrul sesiunilor Guvernului.

Principalele atribuții ale CNCISCAP sunt următoarele:

- stabilește componența grupurilor de lucru tematice și, în funcție de necesități, poate modifica numărul, componența sau coordonatorii acestora;

- ia decizii cu privire la măsurile necesare a fi aplicate pentru implementarea și monitorizarea corespunzătoare a Strategiei, pe baza analizelor și propunerilor înaintate de către grupurile de lucru tematice;

- analizează și aprobă rapoartele de monitorizare a stadiului implementării Strategiei;

- analizează și aprobă rapoartele de evaluare ale implementării Strategiei și le înaintază Guvernului în vederea aprobării.

În termen de 30 de zile de la aprobarea Strategiei, CNCISCAP își va stabili și aproba regulamentul de organizare și funcționare.

## **XII. Proceduri de monitorizare și evaluare**

Monitorizarea implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014 – 2020, precum și evaluarea acesteia, vor fi coordonate de către Comitetul Național pentru Coordonarea Implementării Strategiei pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020 (CNCISCAP).

Pentru monitorizarea acțiunilor prevăzute în planul de acțiuni al Strategiei, se vor elabora planuri de acțiune subsecvente, cu un grad de detaliere superior față de planul de acțiune al Strategiei, în care vor fi avute în vedere și propunerile și proiectele specifice ale ministerelor formulate în cadrul consultărilor din etapa de elaborare a Strategiei.

Autoritățile și instituțiile publice responsabile de implementarea acțiunilor stabilite a fi realizate până la finalul lunii decembrie 2016, ca parte a îndeplinirii condiționalității ex-ante, vor raporta lunar progresele înregistrate în implementarea acțiunilor și atingerea rezultatelor. Pe baza datelor primite, la nivelul grupurilor de lucru vor fi realizate analize și rapoarte de monitorizare și vor fi formulate propuneri privind implementarea și monitorizarea corespunzătoare a Strategiei.

Pentru acțiunile prevăzute în planul de acțiuni al Strategiei care nu vor avea o contribuție directă la îndeplinirea condiționalității ex-ante, până la finalul anului 2016, monitorizarea se va realiza trimestrial.

Trimestrial vor fi prezentate, în cadrul CNCISCAP, rapoarte de monitorizare realizate de către grupurile de lucru tematice în baza raportărilor primite din partea autorităților și instituțiilor publice responsabile de implementarea acțiunilor și măsurilor din Strategie. Urmare a concluziilor rapoartelor trimestriale, CNCISCAP va putea decide intensificarea eforturilor pentru un anumit domeniu, eventual suplimentarea resurselor necesare îndeplinirii obiectivului. Anual, în cadrul

raportului trimestrial aferent ultimului trimestru, se va prezenta evoluția indicatorilor de îndeplinire a rezultatelor așteptate ale Strategiei prezentați în Capitolul VII.

CNCISCAP, prin Secretariatul tehnic, elaborează semestrial rapoarte de activitate, care vor fi prezentate în cadrul sedințelor Guvernului.

În termen de 60 de zile de la aprobarea regulamentului de organizare și funcționare a CNCISCAP se va elabora metodologia detaliată de monitorizare și evaluare a Strategiei, care va cuprinde formate standard de raportare, machete și fișe pentru monitorizare, mecanism de colectare a datelor și procedura de comunicare cu instituțiile responsabile de furnizarea datelor.

Autoritățile și instituții publice responsabile pentru realizarea activităților prevăzute în planul de acțiuni al Strategiei vor avea responsabilitatea colectării, interpretării și transiterii către coordonatorii grupurilor tematice a datelor aferente acțiunilor implementate, pe formatele și la termenele prevăzute în metodologia de monitorizare.

În procesul de implementare și monitorizare a Strategiei vor participa și membrii Rețelei Naționale de Modernizare - RNM (constituită în baza HG nr. 925/2003 privind reorganizarea Consiliului Guvernamental pentru Monitorizarea Reformei Administrației Publice, cu modificările și completările aduse prin HG nr. 544/2005), alcătuită din grupuri de modernizatori constituite la nivelul fiecărui județ și din care fac parte reprezentanți ai autorităților locale de la nivelul județelor și unităților administrativ-teritoriale, de la nivelul instituțiilor prefectului, instituțiilor publice din județ, mediului academic și societății civile.

Instituțiile și autoritățile publice menționate ca surse pentru calcularea indicatorilor pentru rezultatele așteptate ale strategiei sunt responsabile pentru calcularea acestora și comunicarea lor către CNCISCAP și/sau includerea lor în rapoartele publicate. Institutul Național de Statistică va oferi sprijin CNCISCAP pentru colectarea și monitorizarea unor indicatori specifici solicitați de acesta.

La începutul anilor 2017 și 2019 vor fi elaborate rapoarte de evaluare intermediară a Strategiei care vor reflecta evoluțiile în perioada 2014-2016, respectiv 2016-2018. Rapoartele, elaborate la nivelul grupurilor de lucru tematice, vor conține recomandări pentru perioada următoare și vor fi supuse analizei CNCISCAP. În funcție de conținutul recomandărilor, planul de acțiune al Strategiei poate fi adaptat sau revizuit. Rapoartele de evaluare intermediară și dacă este cazul și planurile de acțiune revizuite, vor fi prezentate Guvernului în vederea aprobării. La finalul perioadei de implementare a Strategiei (decembrie 2020), va fi realizată evaluarea ex-post a rezultatelor obținute în urma implementării.

Rapoartele de monitorizare și de evaluare ale Strategiei, după aprobarea de către CNCISCAP, respectiv după aprobarea de către Guvern, vor fi publice.

### XIII. Documente care au stat la baza fundamentării strategiei

1. Documentul „Analiza cauzelor structurale care au dus la reducerea capacității administrative a instituțiilor publice”
2. „Analiza socio - economică realizată la nivelul Comitetului Consultativ Tematic Administrație și Bună Guvernare”  
<http://www.fonduriadministratie.ro/pictures/analiza%20socio%20economica%20-%20CCT%20ABG.pdf>
3. „Analiza funcțională a administrației publice în România”, elaborată de experții Băncii Mondiale în 2011, însoțită de planurile de acțiune aferente  
[http://www.sgg.ro/index.php?politici\\_publice\\_documente](http://www.sgg.ro/index.php?politici_publice_documente)
4. „Raport privind concluziile evaluării necesităților/oportunităților de reglementare în domeniul funcției publice și propuneri de modificare și completare a Legii nr 188/1999 transmise de instituții publice - 2013”  
<http://www.anfp.gov.ro/PaginaContinut.aspx?Id=237>
5. „Analiza actelor normative care cuprind dispoziții referitoare la statutele speciale aplicabile funcționarilor publici  
<http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/STUDIU%20TENDINTE%20UE%20OECD%20.pdf>
6. „Evaluarea reformei procesului politicilor publice la nivelul administrației publice centrale”) - Cod SMIS: 12124 - Proiect co-finanțat prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative” - 2011  
[http://www.sgg.ro/index.php?politici\\_publice\\_programe\\_si\\_parteneri](http://www.sgg.ro/index.php?politici_publice_programe_si_parteneri)
7. „Disparități și fluxuri în fundamentarea social-economică a regionalizării administrative a României” – 2013  
[http://regionalizare.mdrap.ro/wp-content/uploads/2013/04/Raport-de-progres-2\\_CONREG.pdf](http://regionalizare.mdrap.ro/wp-content/uploads/2013/04/Raport-de-progres-2_CONREG.pdf)
8. „Fundamentele procesului actual de regionalizare în România”-2013  
<http://regionalizare.mdrap.ro/wp-content/uploads/2013/04/Raport-CONREG-I-final.pdf>
9. „Organizarea administrativ-teritorială a României - Evoluție. Propuneri de optimizare” – 2013  
<http://regionalizare.mdrap.ro/wp-content/uploads/2013/04/Organizarea-administrativ-teritoriala-a-Romaniei.pdf>
10. „Stadiul procesului de descentralizare în România” – 2013  
<http://regionalizare.mdrap.ro/wp-content/uploads/2013/04/Evoluția-procesului-de-descentralizare-istoric.pdf>
11. Memorandumul privind adoptarea măsurilor necesare pentru demararea procesului de regionalizare - descentralizare din România  
<http://www.mdrap.ro/comunicare/presa/comunicate/informatie-de-presa-8464>
12. Raport privind activitățile desfășurate de către Consiliul Legislativ  
[http://www.clr.ro/eBuletin/3\\_2013/Buletin\\_3\\_2013.pdf](http://www.clr.ro/eBuletin/3_2013/Buletin_3_2013.pdf)
13. Raport privind concluziile evaluării necesităților/oportunităților de reglementare în domeniul funcției publice și propuneri de modificare și completare a Legii nr. 188/1999 transmise de instituții publice  
[http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/RAPORT%20FINAL%20CHESTIONARE%20LEGEA%20188%20\(cu%20anexe\).doc](http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/RAPORT%20FINAL%20CHESTIONARE%20LEGEA%20188%20(cu%20anexe).doc)
14. Analiza actelor normative care cuprind dispoziții referitoare la statutele speciale aplicabile funcționarilor publici  
<http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/Studii%20si%20analize/Studiu%20statute%20speciale.pdf>
15. Raport privind dificultățile administrației publice locale în gestionarea proceselor de resurse umane  
<http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/proiecte/Raport%20dificultati%20procesese%20>
16. Raport privind analiza informațiilor extrase din chestionarele de evaluare a implementării normelor de conduită profesională a funcționarilor publici, prevăzute de Legea nr. 7/2004  
<http://www.anfp.gov.ro/DocumenteEditor/Upload/2013/Raport%20privind%20analiza%20informatiilor%20extrase%20din%20chestionarele%20de%20evaluare.pdf>