

Programul național de dezvoltare profesională în serviciul public pentru anii 2013-2016

1. Analiza situației actuale

Sistemul de dezvoltare profesională a personalului din administrația publică din Republica Moldova este reglementat de următoarele acte normative principale:

- Legea nr.158-XVI din 4 iulie 2008 privind funcția publică și statutul funcționarului public (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2008 nr. 230-232, art. 840) cu modificările și completările ulterioare, deseori numită *legea serviciului public*;
- Regulamentul cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.201 din 11 martie 2009, anexa 10 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova 2009, # 55-56, art. 249) cu modificările și completările ulterioare; și
- Decretul Președintelui Republicii Moldova nr. 1379 din 18.07.2003 cu privire la Academia de Administrare Publică.

Cadrul juridic susmenționat stipulează dreptul și obligația fiecărui funcționar public la îmbunătățirea continuă a abilităților și cunoștințelor și, așadar, la accesul la formarea profesională. În același timp, acesta mai prevede ca fiecare autoritate publică să asigure un proces sistematic și planificat de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici. În acest cadru general, autoritățile publice au un grad rezonabil de libertate. Cu toate acestea, unele particularități sînt pre-determinate, inclusiv:

- Autoritățile publice au obligația de a asigura că fiecare funcționar public beneficiază de cel puțin 40 ore de dezvoltare profesională și instruire fie internă, ori externă pe an;
- Fiecare nou venit în serviciul public are dreptul la cel puțin 80 ore de instruire de inducție;
- Fiecare autoritate publică urmează să prevadă în bugetul anual mijloace necesare pentru dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici în

- mărime de cel puțin 2% din fondul de salarizare total;
- Participarea în activitățile de dezvoltare profesională și instruire este susținută prin asigurarea unor condiții favorabile cum sînt păstrarea salariului și acoperirea cheltuielilor de călătorie;
 - Fiecare funcționar public care a beneficiat de peste 90 de zile de instruire pe an urmează să semneze un angajament în scris de a-și continua activitatea în serviciul public. Cu toate acestea, nu există nici un mecanism de aplicare a acestei norme.
 - În baza evaluării anuale a performanțelor, precum și a evaluării necesităților interne de instruire, direcția MRU elaborează Planuri anuale de dezvoltare a personalului, aprobate și de șeful fiecărei autorități publice. Aceste planuri trebuie să includă atât instruirea internă (la locul de muncă), cât și cea externă. Ele, de asemenea, prevăd cadrul pentru raportarea bi-anuală privind implementarea. Aceste rapoarte sînt ulterior utilizate de către Cancelaria de Stat la elaborarea raportului general al Guvernului.

Cîteva probleme ce țin de funcționarea sistemului prezentat mai sus sînt descrise mai jos.

Sistemul de instruire actual are o perspectivă anuală. Aceasta înseamnă că el nu permite identificarea provocărilor pe termen lung din sectorul public și ajustarea programelor de instruire la acestea.

Consolidarea capacității generale a Republicii Moldova prin modernizarea administrației publice și consolidarea principalelor instituții din stat este una din prioritățile agendei de dezvoltare națională și integrare europeană a țării, precum și unul din elementele de bază al Programului Guvernului “Integrare europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare”.

Provocările care determină cadrul de management al performanțelor pentru administrația publică din Republica Moldova pentru următorii patru ani sînt aceleași provocări care vor determina politica în domeniul resurselor umane în serviciul public, în special în domeniul dezvoltării și instruirii personalului. În contextul acestui Program, au fost identificate următoarele cîteva provocări principale în procesul de reformă:

- Elaborarea unor politici eficiente implementate de instituții de stat competente. Cele mai multe progrese în acest domeniu au fost atinse în ultimii șapte ani de reformă, inclusiv introducerea cadrului juridic al administrației publice; separarea instituțională a funcțiilor de elaborare a politicilor de cele de implementare; consolidarea capacităților de planificare, analiză și coordonare în ministerele de resort și la nivel central; introducerea elementelor de bază ale procesului de planificare strategică, alocare a resurselor și management al performanțelor. Următoarea etapă ar trebui să se axeze pe consolidarea capacităților existente și dezvoltarea capacităților funcționarilor publici de elaborare și, cel mai important, de implementare a politicilor și proiectelor, inclusiv cele prevăzute în principalele documente de planificare strategică cum

este “Moldova 2020” și altele;

- Intensificarea procesului de integrare europeană prin semnarea și implementarea Acordului de Asociere cu UE. Experiența altor țări care au aderat cu succes la UE sugerează că capacitatea serviciului public este extrem de importantă. Cele mai dificile domenii în procesul de integrare europeană, în care dezvoltarea personalului va trebuie să fie îndeosebi de intensă, cel mai probabil vor fi agricultura, libera circulație a capitalului și forței de muncă; justiția, libertatea și siguranța; siguranța alimentară; politica veterinară și fitosanitară; mediul și politicile în domeniul concurenței și ajutorului de stat. În aceste domenii în următorii câțiva ani, funcționarii publici vor trebui să-și dezvolte capacitățile de interpretare, aplicare și implementare a acquis-ului comunitar. Instruirea personalului în domeniul acquis-ului comunitar reprezintă un element important în consolidarea acestor capacități. Deși o mare parte a necesităților de instruire vor fi dezvoltate prin intermediul programului CIB, vor fi necesare și alte surse de suport;
- Lansarea transformării majore a serviciilor publice pentru cetățeni și persoane juridice, prestate la nivel central, regional și local, inclusiv utilizarea activă a soluțiilor electronice. Reformele în sectorul privat care au scopul de a îmbunătăți serviciile publice în Republica Moldova nu sînt unice pentru Moldova. În ultimul deceniu, acestea s-au bucurat de o atenție sporită atît în cadrul UE, cît și la nivel global. Această atenție se datorează așteptărilor mai mari față de calitatea serviciilor și experiența cetățenilor și persoanelor juridice în obținerea acestora. Republica Moldova a făcut deja primii pași în realizarea acestor așteptări. În 2012 a fost adoptat planul privind modernizarea a 500 servicii publice oferite de autoritățile APC. Se introduce și infrastructura de bază de e-guvernare, care va permite oferirea unor servicii publice mai eficiente și prin cîteva modalități. În perioada ulterioară accentul va trebui să fie pe implementarea anumitor inițiative de modernizare a serviciilor publice și infrastructurii de suport, ceea ce va permite schimbarea atitudinilor și comportamentelor funcționarilor publici la toate nivelele, cu accent pe cooperare, rezultate și cetățean;
- Obiectivele stabilite în Programul Guvernului, strategia Moldova 2020 și obiectivele agendei de integrare europeană pot fi atinse doar în cazul gestionării eficiente și responsabile a resurselor și bunurilor publice. Începînd cu anul 2005 au fost implementate reforme importante în vederea asigurării acestor condiții. Așadar, de exemplu, progrese au fost atinse în cadrul reformei managementului financiar public, a fost introdus sistemul de audit și control intern, mecanismele de achiziții publice au fost consolidate și aduse în conformitate cu standardele UE și au fost introduse procese de alocare a resurselor bugetare în baza performanțelor. În următoarea etapă accentul trebuie să fie pe consolidarea ulterioară a sistemelor menționate mai sus și capacităților necesare în acest sens prin lucrul cu legislația, consolidarea

instituțională și instruirea personalului;

- Acțiunile de mai sus urmează să fie realizate în contextul revizuirii ulterioare a procedurilor administrative și fiscale aplicate în administrația publică și orientarea spre o mai mare descentralizare a administrației și serviciilor publice. Ținând cont de experiența altor țări, din punctul de vedere politic, financiar și al capacităților administrative, acest proces va fi unul foarte dificil. Cu toate acestea Guvernul Republicii Moldova s-a angajat să continue procesul de descentralizare, ceea ce va determina necesitatea raționalizării și consolidării capacităților resurselor umane la nivel de raion și local în vederea asigurării capacității de prestare a serviciilor la nivel local.

Ținând cont de cele menționate mai sus, va fi nevoie de planificare pe termen mediu. Așadar, programul care va identifica provocările în sectorul public și va dezvolta competențele și cunoștințele și profilul abilităților necesare urmează să fie elaborat și utilizat drept principalul cadru de planificare anuală a procesului de instruire.

Această planificare pe termen mediu va permite, de asemenea, prestatorilor serviciilor de instruire să elaboreze programe mai calitative, proces care necesită timp.

Autoritățile administrației publice nu alocă nivelul prevăzut de 2% pentru instruire, ceea ce limitează accesul la dezvoltarea cunoștințelor și abilităților în domenii specifice sectoarelor.

Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (nr. 158/2008) prevede alocarea a 2% din fondul de salarizare al autorităților pentru instruirea și dezvoltarea profesională a personalului. Cu toate acestea, în practică autoritățile publice doar parțial se conformează cu această prevedere din cauza câtorva factori, și anume:

- Această prevedere nu este inclusă în categoria cheltuielilor în cadrul Clasificării bugetare actuale, ci în categoria “servicii”. Respectiv, deseori autoritățile utilizează aceste fonduri pentru activități mai urgente;
- În afară de aceasta, peste două treimi din autorități, ceea ce reprezintă în jur de 70%, consideră că nivelul redus de resurse alocate pentru instruire se datorează lipsei de interes din partea conducătorilor de a delega personalul la instruire. Conducerea nu întotdeauna consideră oferta existentă de instruiți relevanță sau eficientă și nu caută opțiuni de dezvoltare a calificărilor personalului prin instruire. În afară de aceasta, interesul în instruire deseori este limitat de volumul mare de lucru al autorităților și abilitățile limitate de “gestionare a oamenilor”. În această situație conducătorii preferă să se axeze pe lucrul care trebuie făcut, evitând să-și piardă timpul lor prețios pe gestionarea procesului de instruire;
- În același timp, anumite instruiți sînt finanțate de la nivel central din câteva surse, principalele două dintre care sînt comanda de stat anuală și Fondul Fiduciar Multi-Donator. Acestea au asigurat un număr semnificativ de

instruiri pentru funcționarii publici în ultimii câțiva ani. Cu toate acestea, finanțarea centralizată s-a axat în special pe așa-numitele abilități “orizontale”, de ex. abilitățile comune pentru mai multe autorități ale administrației publice, inclusiv planificarea strategică a managementului resurselor umane și altele. Aceste instruiri nu se axează pe necesitățile sectoriale specifice.

Mai mult decât atât, numărul instruirilor diferă foarte mult de la o autoritate publică centrală la alta. Așadar, în 2011 Ministerul Apărării a beneficiat de în jur de 142 ore de instruire pe colaborator care a participat la instruire, în total în jur de 90% de funcționari publici beneficiind de instruire. Pe de altă parte, doar 28% din funcționari publici din cadrul Agenției Rezerve Materiale a beneficiat de instruire, în mediu fiecare participant beneficiind de 41 de ore de instruire. Ministerul Finanțelor a asigurat în mediu doar 21 de ore de instruire, deși aproape toți funcționarii publici din cadrul acestuia au participat la instruire. Aceste date reflectă diversitatea culturilor, abordărilor, abilităților și volumului de muncă.

Situația este cu mult mai gravă în cazul administrației publice locale. Analiza datelor arată că doar unul din cinci funcționari publici la nivel local au beneficiat de instruire în 2011. 44.6% din participanții la instruire au beneficiat de numărul necesar de ore de instruire, și anume cel puțin 40 ore de instruire.

Fondul fiduciar multi-donator pentru reforma administrației publice urmează să finalizeze operațiunile începând cu 2014, ceea ce va duce la reducerea resurselor alocate pentru instruirea funcționarilor publici

Pe parcursul ultimilor trei ani, o parte semnificativă a instruirilor în serviciul public a fost finanțată de FFMD din cadrul Cancelariei de Stat. În 2010 suma alocată din FFMD a atins 1427.3 mii lei și 1335.4 mii lei în 2011, ceea ce reprezintă 59% și, respectiv, 50% din bugetul alocat de autoritățile publice pentru instruire. Aceeași situație ar putea fi observată și pentru anul 2012.

FFMD urmează să se încheie la sfârșitul anului 2013, iar planul și bugetul pentru ultimul an de operare al FFMD nu prevăd resurse pentru instruire substanțială și la scară largă în serviciul public. În schimb, acesta prevede activități de instruire realizate de sectorul privat pentru Secretarii de Stat, ceea ce înseamnă că numărul programelor centralizate de calitate se va reduce semnificativ, limitând astfel posibilitatea funcționarilor publici de a-și dezvolta cunoștințele și abilitățile.

În aceste condiții va fi necesară identificarea oportunităților și pregătirea organizațională pentru accesarea asistenței adiționale acordate de partenerii de dezvoltare și utilizarea bine direcționată a acesteia. Pentru aceasta va fi nevoie de un program pe termen mediu care va stabili principalele priorități de instruire.

Sistemul actual de instruire pentru instruirile finanțate centralizat se bazează pe monopolul Academiei de Administrare Publică, ceea ce împiedică inovațiile și eficiența care, de regulă, sînt determinate de competiție. Guvernul și-

a asumat deja angajamentul de a liberaliza comanda de stat.

AAP a fost și este principalul prestator de servicii de instruire în Republica Moldova în ceea ce privește instruirile coordonate de Cancelaria de Stat în numele întregului Guvern. Așadar, instruirile finanțate centralizat din bugetul de stat sînt incluse în comanda de stat anuală, realizată doar de AAP. Comanda de stat este principalul cadru de activitate pentru AAP pentru întregul an. Cancelaria de Stat, Ministerul Finanțelor și alte autorități sînt deseori implicate în elaborarea programelor de curs.

Deși pe parcursul ultimilor cîțiva ani, AAP și-a eficientizat activitatea și mulți funcționari publici consideră instruirile realizate de Academie mai relevante și practice, majoritatea factorilor interesați totuși consideră că acest sistem este ineficient, pentru că limitează calitatea potențială a instruirilor la capacitățile doar a unei singure instituții, ceea ce nu o motivează să se dezvolte în rezultatul lipsei presiunii competitive din partea altor prestatori de servicii de instruire.

Ținînd cont de acestea, Programul Guvernului pentru perioada 2009-2013 “Integrare europeană: libertate, democrație, bunăstare” prevede angajamentul de liberalizare a serviciilor de dezvoltare profesională a funcționarilor publici prin deschiderea acestora pentru sectorul privat și nonguvernamental. În practică, aceasta va însemna “deschiderea” finanțării acordate centralizat pentru concurs, ceea ce, în conformitate cu Planul de acțiuni consolidat al Guvernului urmează să aibă loc începînd cu anul 2014.

Pentru ca piața serviciilor de instruire să se dezvolte va fi necesară o tranziție treptată și dezvoltarea capacităților atît ale prestatorilor de servicii de instruire, cît și ale instituțiilor centrale coordonatoare

În Republica Moldova există și alți prestatori de servicii, inclusiv universități și alte instituții din afara sectorului public. Acestea au deja experiență în acordarea serviciilor de instruire moderne, deși majoritatea nu dispun de capacitate imediată suficientă de a elabora programe de instruire care ar satisface cererea serviciului public.

Pentru ca aceștia să fie capabili să acorde servicii de instruire eficiente, în primul rînd este nevoie de planificare pe termen mediu. Doar atunci cînd vor fi siguri de așteptările Guvernului pentru cîțiva ani înainte, prestatorii potențiali de servicii de instruire vor fi interesați să investească în elaborarea programelor și cursurilor necesare. Pe lîngă aceasta, ei trebuie să știe foarte clar care sînt așteptările față de calitatea serviciilor acordate. Așadar, lor trebuie să li se comunice standardele de calitate pentru fiecare program de instruire procurat.

În condițiile liberalizării pieței, va fi nevoie și de o capacitate consolidată la nivel central de elaborare a cerințelor de program, de realizare a procesului de procurare a programului de instruire, de elaborare detaliată și realizare a cursului și de monitorizare și evaluare a performanței.

În prezent responsabilă de politica resurse umane a Guvernului este Direcția Politică de Personal din cadrul Cancelariei de Stat. Principalele atribuții ale Direcției în acest sens sînt elaborarea politicii în domeniul resurselor umane, elaborarea cadrului normativ și legislativ, coordonarea procesului de consultare în cadrul administrației publice, acordarea asistenței metodologice și consultarea subdiviziunilor RU din cadrul autorităților administrației publice centrale, monitorizarea implementării, supravegherea implementării sistemului informațional automatizat “Registrul funcțiilor publice și funcționarilor publici” care este în proces de elaborare și elaborarea planului anual de instruire a funcționarilor publici.

În ceea ce privește personalul, doar șase funcționari publici activează în cadrul Direcției Politică de Cadre. Aceștia sînt, în special, implicați în reforma serviciului public și lucrează cu ministerele de resort în aspecte de implementare. Doar un singur colaborator se ocupă de procesul de instruire a funcționarilor publici, care fără nici o îndoială nu este suficient pentru a gestiona procesul de tranziție de la sistemul actual la cel nou și pentru a asigura funcționarea celui din urmă în viitor. Așadar, Direcția va avea nevoie de alți 2 colaboratori responsabili exclusiv de aspectele de instruire.

Funcția MRU în autoritățile administrației publice continuă să fie subdezvoltată. Pentru a eficientiza sistemul actual de instruire va fi necesară consolidarea acestuia.

Toate autoritățile publice centrale și organele subordonate acestora au funcția MRU instituționalizată. Mărimea, dar și capacitatea acestor subdiviziuni diferă. Așadar, în funcție de mărimea autorității, subdiviziunea MRU poate avea 1-29 colaboratori. În mediu, mărimea subdiviziunilor RU este mică. Raportul dintre personalul RU și angajați este de mai puțin de 1 colaborator RU pe 100 angajați cu program deplin (standard acceptat internațional pentru sectorul privat).

Cu toate acestea, capacitatea generală a acestor subdiviziuni trebuie consolidată. Un impediment în acest sens este fluctuația înaltă de personal la acest nivel. În același timp, volumul de lucru al acestor subdiviziuni s-a majorat substanțial în rezultatul adoptării Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (nr.158/2008).

Majoritatea subdiviziunilor MRU au beneficiat de instruire în diferite aspecte ale MRU. Conducătorii de nivel mediu în AAPC, de asemenea, au beneficiat de astfel de instruire. Cu toate acestea, reieșind din răspunsurile autorităților, există în continuare deficiențe și sînt necesare instruirii adiționale. Trebuie asigurată și o corelare mai bună dintre funcția MRU și managementul general în cadrul autorităților administrației publice. În prezent, nu există o corelare strînsă, funcția MRU avînd un caracter mai mult tehnic.

În general, este necesar de a consolida practicile de management al “oamenilor” la nivelul AAPC și AAPL, ceea ce implică nu doar

funcția/subdiviziunile MRU ale autorităților, dar și abilitățile generale în domeniul RU ale tuturor conducătorilor din serviciul public. În prezent situația diferă de la o instituție la alta, deși majoritatea funcționarilor publici consideră că este necesară consolidarea abilității funcționarilor publici de conducere de nivel înalt de gestionare mai eficientă a personalului.

În special, în ceea ce privește instruirea, este necesară dezvoltarea capacităților subdiviziunilor MRU în următoarele domenii:

- Evaluarea performanțelor;
- Analiza necesităților de instruire;
- Determinarea necesităților de dezvoltare specifice ale personalului;
- Selectarea participanților;
- Managementul și monitorizarea programului de instruire;
- Evaluare și reacții de răspuns (feedback).

Situația urmează să se îmbunătățească în rezultatul introducerii poziției de Secretar de Stat în AAPC. În 2012 Parlamentul a adoptat Legea cu privire la administrația publică centrală de specialitate, care introduce în fiecare minister poziția funcționarului public de nivel superior – cea a Secretarului de Stat. Secretarii de Stat urmează, de asemenea, să aibă responsabilitatea generală pentru funcția RU din AAPC.

Este necesară o coordonare mai strânsă a suportului acordat de partenerii de dezvoltare internaționali pentru dezvoltarea RU

Principalii parteneri de dezvoltare care activează în Republica Moldova, inclusiv Uniunea Europeană, Banca Mondială, PNUD, USAID, GIZ, SIDA și partenerii bilaterali, acordă resurse substanțiale pentru diferite instruirii, vizite de studii, burse și stagii prin proiecte de asistență tehnică sau prin scheme unice de suport elaborate special pentru acest scop.

Cu toate acestea, nu există nici un proces de colectare sistematică și centralizată a informației cu privire la aceste activități de instruire. Deși Direcția Politica de Personal a Cancelariei de Stat a întreprins câteva eforturi în acest sens, acestea au arătat o perspectivă unică a situației, în timp ce este nevoie de un schimb mai strategic de informații și, în special, de coordonare. Pentru aceasta administrația publică trebuie să programeze activitățile de instruire pe termen mediu.

Trebuie de menționat că începând cu anul 2013 Programul comprehensiv de consolidare instituțională (CIB), finanțat de UE, va fi lansat și în Republica Moldova. Acesta va acorda resurse adiționale exclusiv pentru activități de consolidare a capacităților instituționale în APC și are un buget de 41.16 milioane Euro. CIB se va axa pe dezvoltarea capacităților administrației publice din Republica Moldova pentru ca aceasta să poată face față cerințelor de guvernare modernă în conformitate cu acquis-ul comunitar. De programul CIB urmează să beneficieze mai mult de zece autorități, iar instruirea va fi una din componentele principale ale programului. Este foarte important ca aceasta să fie coordonată cu alte inițiative de instruire ale Guvernului.

2. Obiectivele Programului

Această secțiune a documentului descrie detaliat principalele obiective ale acestui program, stabilește procesul de elaborare a acestuia, menționează principalele grupuri țintă și rezultatele așteptate de la implementarea acestui program.

2.1 Obiectivele Programului

Acest document asigură un cadru solid și comprehensiv pentru instruirea și dezvoltarea funcționarilor publici în următorii 4 ani, încercând să abordeze necesitățile organizațiilor și oamenilor care împreună formează serviciul public în Republica Moldova. Perioada de timp (2013-2016) a fost determinată în coordonare cu Planul de implementare a Programului Guvernului.

Obiectivul general al acestui program este de a asigura cunoștințele și abilitățile funcționarilor publici din diferite sectoare și nivele ale administrației publice necesare pentru a face față provocărilor cu care se confruntă administrația publică și pentru a atinge obiectivele și prioritățile Guvernului.

Pînă în prezent activitățile de instruire s-au axat pe abilitățile de bază în domeniul administrative generale. În perioada 2013-2016 accentul va fi pus pe activitățile de instruire care vor contribui la atingerea obiectivelor Guvernului și a principalelor angajamente de reformă la nivel central și local. Pentru aceasta va fi nevoie de consolidarea capacităților autorităților administrației publice și funcționarilor publici. Așadar, în termeni concreți, acest program are scopul de a:

- Stabili cadrul de bază al competențelor și instruirii și prioritățile de dezvoltare pentru funcționarii publici ținînd cont de obiectivele Guvernului și necesitățile serviciului public;
- Crea o platformă care să permită schimbul de informații privind instruirea și dezvoltarea în serviciul public și coordonarea procesului de planificare, elaborare, implementare, monitorizare și evaluare a diferitor programe de instruire;
- Stabili un mecanism de mobilizare a resurselor din diferite surse, inclusiv partenerii de dezvoltare, pentru instruirea în serviciul public în același timp utilizînd eficient economiile atît în procesul de elaborare, cît și cel de procurare a instruirii;
- Promovarea dezvoltării capacității de realizare a unor instruirii diverse și sustenabile în Republica Moldova în vederea asigurării accesului funcționarilor publici la diferite oportunități de instruire moderne și cost-eficiente.

2.2 Metodologia Programului

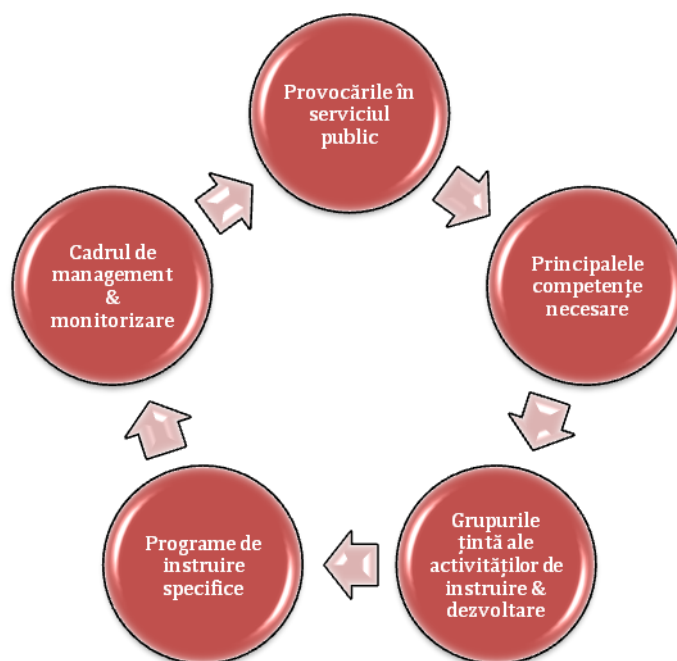
Acest program a fost elaborat în baza lecțiilor învățate din perioada anterioară de implementare a RAPC și a provocărilor cu care se confruntă serviciul public din Republica Moldova pe termen mediu. Programul a fost elaborat în baza unei evaluări comprehensive a activităților de instruire în serviciul public și necesităților de dezvoltare a funcționarilor publici la nivel central și local. Acest proces a constat din identificarea necesităților de instruire la câteva nivele:

- Analiza nivelului strategic, de ex. evaluarea tuturor documentelor naționale principale de planificare strategică în vederea identificării domeniilor potențiale de instruire și dezvoltare profesională care vor contribui la implementarea agendei naționale de dezvoltare și integrare europeană. Printre aceste documente sînt Programul Guvernului “Integrare europeană: libertate, democrație, bunăstare”; “Moldova 2020”, agenda de asociere europeană, “Strategia de descentralizare” și alte documente care stabilesc viziunea de reformare a administrației publice;
- Analiza în domeniul RAP, și anume identificarea viitoarelor direcții ale Strategiei RAP și impactul instruirii și dezvoltării în aceste domenii asupra serviciului public din Republica Moldova. Această analiză, înainte de toate, a implicat consultări cu autoritățile responsabile de coordonarea unor aspecte specifice ale Strategiei PAR, și anume Cancelaria de Stat și Ministerul Finanțelor;
- Scanarea strategică sectorială, care a inclus analiza detaliată a Programelor de dezvoltare strategică ale autorităților, Planului consolidat de acțiuni și Planurilor de instruire anuale anterioare ale tuturor AAPC, precum și îndeplinirea și evaluarea chestionarelor elaborate în acest scop. Acestea au permis identificarea necesităților existente și prognozate de instruire ale AAPC și a aspectelor comune și sectoriale la toate nivelele administrației publice din Republica Moldova. Procesul de analiză a documentelor a fost complementat de interviuri și discuții sub formă de seminare cu câteva subdiviziuni MRU și factori de decizie la nivel înalt din cadrul AAPC care sînt vizați de programul CIB.
- Analiza necesităților la nivel local, inclusiv interviuri cu un șir de experți și practicieni și reprezentanți ai AAPL în vederea identificării experiențelor acestora privind activitățile de instruire realizate pînă în prezent și a necesităților viitoare, ținînd cont de procesul de descentralizare și reformele în domeniu în proces de implementare;
- Screening-ul procesului de integrare europeană, în cadrul căruia necesitățile de instruire identificate erau verificate în raport cu experiențele țărilor care au finalizat recent sau încă mai trec prin procesul de europeanizare a administrației publice care contribuie la o integrare mai intensă în UE. Această experiență

este foarte valoroasă pentru Republica Moldova dată fiind dorința Guvernului de integrare europeană.

Rezultatele obținute au permis identificarea principalelor provocări cu care se va confrunta sectorul public din Republica Moldova în perioada următoare, precum și a principalelor competențe (cunoștințe, abilități, atitudini și comportament) de care au nevoie funcționarii publici pentru a fi bine pregătiți pentru a face față provocărilor identificate. Reieșind din acestea au fost identificate principalele grupuri țintă ale acestei strategii în procesul de stabilire a programelor de instruire. În final, s-a stabilit și cadrul de management al procesului de implementare, monitorizare și raportare. Acest proces este arătat în schema 1 mai jos.

Schema 1: Cadrul metodologic de elaborare a acestui Program



2.3 Grupurile țintă ale acestui document

Principalele grupuri țintă ale acestui document sînt:

- Funcționarii publici – pentru a vedea care competențe și capacități ei trebuie să dezvolte și ce programe și cursuri de instruire vor fi realizate la nivel central. Așadar, programul servește drept sursă de informare privind oportunitățile potențiale de instruire pentru toate sectoarele și nivelele administrației publice. Cu toate acestea, funcționarii publici nu reprezintă un grup omogen. În cadrul acestuia, există diferite categorii de angajați cu diferite necesități de instruire și dezvoltare profesională. Acest program, așadar, identifică grupurile țintă ale activităților de instruire specifică. Acestea sînt descrise mai detaliat în secțiunile ulterioare ale documentului.
- Prestatorii de servicii de instruire – pentru a identifica necesitățile potențiale și pentru inițierea dialogului cu autoritățile publice și partenerii de dezvoltare

în vederea elaborării unor module și programe de instruire ajustate. Cadrul multi-anual al acestei strategii permite înțelegerea cererii de instruire a sectorului public din timp, ceea ce la rândul său permite prestatorilor potențiali de servicii de instruire, inclusiv Academiei de Administrare Publică, să se pregătească pentru a face față acestei cereri la timp și într-o manieră eficientă din punct de vedere al costurilor;

- Partenerii de dezvoltare – pentru a identifica oportunitățile în care sînt necesare inițiative de instruire și dezvoltare a capacităților cu impact major și pentru a programa costurile de instruire în strategiile de țară, planurile și proiectele lor. Ciclurile de programare ale diferitor parteneri de dezvoltare necesită o abordare de perspectivă. Acest Program identifică necesitățile de instruire ale serviciului public pe termen mediu, astfel permițînd partenerilor de dezvoltare să le ia în considerare în procesul de programare a asistenței tehnice;
- Cancelaria de Stat – pentru a se concentra pe realizarea oportunităților de instruire și dezvoltare cu cel mai mare impact și care adaugă valoare serviciului public și contribuie la implementarea priorităților de politici ale Guvernului, inclusiv prioritățile noii Strategii RAP;
- Ministerul Finanțelor – pentru a programa costurile de instruire și dezvoltare profesională în serviciul public în CBTM și bugetul anual cu aplicarea principiilor bugetelor de program și asigurarea eficienței maxime și costurilor unitare mai mici datorită coordonării, economiilor și asistenței partenerilor de dezvoltare;
- AAPC și AAPL – pentru a vedea ce activități de instruire sînt finanțate din surse centrale în perioada următoare și pentru a planifica propriile inițiative de instruire, precum și pentru a comunica necesitățile lor de instruire și dezvoltare profesională unității centrale de coordonare, partenerilor de dezvoltare, prestatorilor potențiali de servicii de instruire, precum și reciproc.

2.4 Rezultatele scontate

Acest program are scopul de a atinge următoarele rezultate principale în conformitate cu obiectivul definit mai sus:

1. Se presupune că în rezultatul implementării acestui program nivelul de finanțare actual al activităților de instruire și dezvoltare a funcționarilor publici va crește, ceea ce va permite satisfacerea unui șir mai mare de necesități de cunoștințe și abilități, prin majorarea finanțării din bugetul de stat și din partea partenerilor de dezvoltare și utilizarea eficientă a acesteia în conformitate cu prioritățile stabilite în acest Program;
2. Se presupune, de asemenea, că realizarea sistematică a principalelor activități din acest Program va contribui la îmbunătățirea conformării cu Legea nr. 158-XVI din 4 iulie 2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public.

În special, se presupune că autoritățile publice vor demonstra un grad sporit de conformare cu cerințele de a aloca cel puțin 2% din bugetul anual al acestor pentru finanțarea procesului de dezvoltare profesională continuă a funcționarilor publici; și pentru a asigura că fiecare funcționar public beneficiază de cel puțin 40 de ore de instruire internă sau externă pe an. Prima cerință trebuie realizată în afara ofertei centralizate de instruire (subiectul acestui program), în timp ce a doua poate include și instruirile acoperite în Program.

3. Unul din domeniile țintă ale acestui program ține de dezvoltarea capacității autorității centrale (Cancelaria de Stat) și subdiviziunilor MRU din autoritățile publice de realizare eficientă a procesului de management al instruirilor. Aici este vorba de capacitatea de a efectua analiza necesităților de instruire, de a elabora programe, de a selecta participanții și gestiona procesul de realizare a programului, de a monitoriza performanța în realizarea programului și de a evalua rezultatele. Se presupune, de asemenea, că și coordonarea asistenței acordate pentru instruire și dezvoltare profesională de către partenerii de dezvoltare internaționali va fi eficientizată, contribuind la direcționarea asistenței pentru realizarea priorităților acestui program;
4. Prin introducerea concursului deschis pentru elaborarea și realizarea activităților de instruire finanțate la nivel central (vezi secțiunile ulterioare ale Programului pentru detalii) și prin cooperarea strânsă cu toți prestatorii potențiali de servicii de instruire acest program, de asemenea, are scopul de a dezvolta capacitățile pieții serviciilor de formare și dezvoltare profesională în Republica Moldova în vederea elaborării și realizării unor produse de instruire competitive și care să asigure raportul preț/calitate. Mai mult decât atât, se presupune că diversitatea programelor și cursurilor, precum și calitatea generală se va îmbunătăți datorită concurenței;
5. Nu în ultimul rând, se presupune că în rezultatul implementării acestui program, grupurile țintă ale acestuia vor beneficia de instruirea necesară, iar cunoștințele și abilitățile lor se vor îmbunătăți în domeniile respective. În jur de 8000 de funcționari publici urmează să beneficieze de instruire și de Programul național de instruire.

Secțiunea 7 din acest Program conține indicatori operaționali care vor fi utilizați pentru a monitoriza implementarea acestuia.

3. Principalele măsuri de implementare

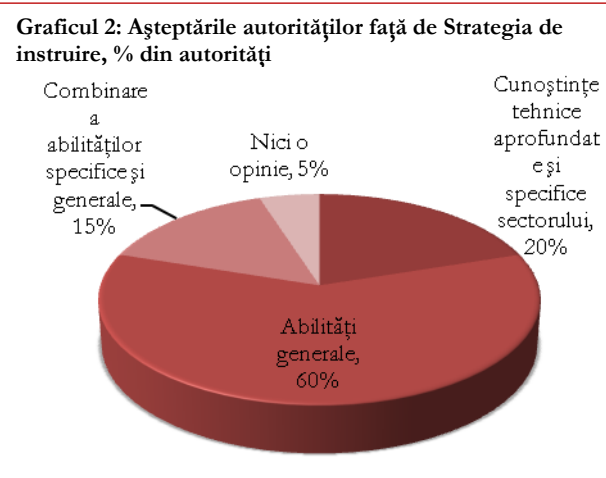
Acest Program urmează să fie implementat prin 3 principale direcții de activitate: i) crearea celor mai necesare competențe în contextul specific al administrației publice din Republica Moldova; ii) determinarea grupurilor țintă ale activităților de instruire; și iii) stabilirea unor programe concrete de instruire.

3.1 Definirea competențelor în serviciul public

În cadrul serviciului public din Republica Moldova deja activează multe persoane capabile și muncitoare, dedicate serviciului public, care deseori sînt în situația de a munci în circumstanțe dificile și complicate avînd de respectat termene foarte scurte și cu resurse limitate. Cu toate acestea, pentru a fi capabili să atingă obiectivele guvernului, funcționarii publici vor trebui să continue procesul de dobîndire a cunoștințelor, abilităților și să dezvolte comportamente care sînt prezente insuficient în autoritățile publice.

Acest document stabilește un nou cadru de bază al competențelor necesare în serviciul public în general. Cu alte cuvinte, Programele de dezvoltare strategică ale AAPC și documentele de consolidare a capacităților instituționale ale altor instituții stabilesc „obiectivele de activitate” sau „ce” autoritățile trebuie să realizeze în perioada următoare. Acest program prezintă modul în care funcționarii publici trebuie să gîndească, să se comporte și să activeze pentru a atinge obiectivele organizaționale. Lista nu este una exhaustivă, fiind introduse doar cele mai importante competențe. În afară de aceasta, cadrul propus este flexibil și poate ușor fi adaptat la particularitățile fiecărei instituții.

În timp ce cunoștințele specifice sectorului și tehnice aprofundate sînt foarte importante, acest Program abordează doar acele competențe care sînt orizontale prin caracterul lor, și anume competențele care sînt comune pentru sectoarele și nivelele administrației publice, pentru că în acest domeniu Cancelaria de Stat, care este responsabilă de politica generală în domeniul MRU a Guvernului, poate să aducă o mare plus valoare prin acordarea suportului necesar autorităților și asigurarea sinergiei. De asemenea, majoritatea autorităților publice din Republica Moldova consideră că în acest domeniu rolul instituției centrale trebuie să fie consolidat. Așadar, după cum se poate vedea din Graficul 2, în jur de 60% din autorități consideră că strategia „centrală” și suportul trebuie să se axeze pe competențele și abilitățile generale în serviciul public.



Competențele orizontale sînt clasificate în trei categorii mari și dobîndindu-le serviciul public va fi capabil să realizeze obiectivele de reformă și să gestioneze eficient resursele publice. Aceste categorii sînt: abilități de lider, capacități de analiză a politicilor și prestare a serviciilor; și cultura de colaborare orientată spre schimbare și rezultate. Aceste trei grupuri sînt prezentate în schema care urmează. Fiecare grup conține competențe specifice pe care se bazează identificarea, elaborarea și realizarea programelor specifice de instruire

și altor inițiative de dezvoltare profesională a personalului.

Leadership	Capacitatea de analiză a politicilor și realizare a serviciilor	Cultura orientată spre schimbare și rezultate
<ul style="list-style-type: none">• Formularea viziunii• Eliberarea spațiului pentru procesul de politici• Axare pe rezultate• Motivare și parteneriat• Proces decizional eficient	<ul style="list-style-type: none">• Bazată de dovezi și participativă• Ține cont de aspectele de integrare europeană• Ține cont de punctul de vedere al cetățenilor• Utilizează soluții electronice și TIC• Monitorizare, evaluare și adaptare	<ul style="list-style-type: none">• Atitudinea "Pot s-o fac"• Gîndire pozitivă• Spirit de colaborare• Punerea valorilor publice pe primul plan

Acest cadru nu este unul rigid, ci mai degrabă un instrument general care urmează a fi ajustat la necesitățile specifice ale autorităților care își elaborează propriile sisteme de gestionare, strategii de instruire și planuri. Acesta, de asemenea, servește drept un instrument de îndrumare pentru autoritățile centrale, Cancelaria de Stat și Ministerul Finanțelor, în elaborarea, delegarea și implementarea programelor specifice de instruire și poate fi utilizat și de către partenerii de dezvoltare la identificarea domeniilor în care aceștia ar putea acorda suport adițional.

Mai jos sînt descrise toate aceste competențe din punctul de vedere al scopului general și modalităților specifice de comportament.

Competențe de leadership

Deseori se spune că schimbarea trebuie să înceapă de sus. Pentru a face față provocărilor de reformă este nevoie nu doar de leadership politic, dar și de leadership instituțional. Cu toate acestea în prezent abilitățile eficiente de leadership sînt insuficiente în administrația publică. Așadar, studiul AAPC care a fost realizat în cadrul elaborării acestui Program a arătat că în jur de 85% din cazuri abilitățile de leadership erau considerate insuficiente, în timp ce doar 15% din autorități le consideră suficiente.

Pentru a soluționa această problemă, în 2012 Parlamentul a adoptat Legea privind administrația publică centrală de specialitate care a intrat în vigoare în 2013 și care introduce nivelul superior al serviciului public în fiecare minister, și anume poziția de Secretar de Stat.

Printre principalele responsabilități ale Secretarului de Stat va fi coordonarea activității în domeniul legislativ și al politicilor ministerului; asigurarea conducerii operaționale și coordonarea activităților ministerului; susținerea profesională a ministrului și asigurarea continuității la schimbarea

guvernelor. Această poziție, de asemenea, va avea un rol foarte important în eficientizarea managementului resurselor umane în autorități prin asigurarea corelării activității departamentelor de politici și operaționale ale autorității cu cea a subdiviziunii MRU.

Această reformă va fi implementată în perioada acestui Program. În rezultatul recrutării și instruirii acestui grup de funcționari publici de nivel superior va fi elaborat cadrul detaliat de competențe și abilități. În același timp vor fi elaborate și realizate cursuri de instruire speciale și pentru conducerea altor autorități publice și conducătorilor de nivel mediu care gestionează zilnic subdiviziunile de politici și operaționale și funcționarii publici și alți angajați ai administrației publice. În afară de cunoștințe în domeniile lor de activitate, ei au nevoie și de abilități de leadership, gestionare a oamenilor și alte abilități necesare.

În cadrul acestei categorii largi, prin activități de instruire și dezvoltare profesională vor fi dezvoltate următoarele competențe principale ale funcționarilor publici:

- Abilitatea de a vedea “tabloul întreg” și de a stabili direcția de activitate și prioritățile – această competență ține de abilitatea conducerii de a contribui la crearea și comunicarea eficientă a strategiilor de politică și organizaționale și prioritizarea resurselor în acest sens. În prezent în jur de 80% din AAPC incluse în analiză consideră că este necesară consolidarea semnificativă a abilității conducătorilor de nivel mediu de a gândi strategic și planifica și gestiona în mod corespunzător;
- Abilitatea de a lăsa loc pentru elaborarea informată a politicilor – conducătorii de nivel superior urmează să ceară de la funcționarii publici, în special la nivel de minister, permanent să caute informațiile necesare la elaborarea politicilor, legislației și hotărârilor guvernului. Peste 60% din AAPC consideră că gândirea conceptuală și analitică trebuie îmbunătățită, iar în realizarea acestei ambiții un rol semnificativ vor avea conducătorii de nivel mediu și superior;
- Mobilizarea și motivarea oamenilor, comunicare – pentru dezvoltarea acestei competențe conducătorii trebuie să învețe să gestioneze funcționarii publici astfel încât să-i motiveze pentru performanțe mai bune și, foarte important, să se dezvolte continuu. Pentru aceasta este nevoie și de abilitatea de a crea echipe inter-instituționale și de a reduce importanța ierarhiilor și tehnicilor de gestionare vechi. Lucrul în echipă și comunicarea eficientă sînt încă subdezvoltate în administrația publică, după cum consideră aproape 50% din autorități. În același timp, investițiile limitate în instruirea și dezvoltarea profesională a personalului sînt deseori explicate prin dezinteresul conducătorilor (în aproape 75% din cazuri). Această situație trebuie schimbată dacă se dorește dezvoltarea capacității serviciului public de implementare a reformelor;

- Axarea pe rezultate și calitate, asigurând răspunderea – conducătorii din serviciul public trebuie să fie exigenți față de sine și față de personalul propriu în ceea ce privește rezultatele importante – în special la nivel de realizare a politicilor, rezultatele cărora sînt resimțite de cetățeni. În același timp trebuie să existe spiritul de răspundere pentru rezultate;
- Luarea deciziilor oportune și la timpul potrivit – multe proiecte de politici și legi bune deseori nu sînt implementate pentru că deciziile fie întîrzie, fie nu sînt adoptate. Funcționarii publici de nivel superior trebuie să asigure că deciziile sînt întotdeauna bine formulate, luate la timp și comunicate transparent. Pentru aceasta deciziile trebuie să fie bine informate despre constrîngerile în ceea ce privește resursele în procesul de implementare. Rolul conducătorilor este de a contribui la răspîndirea acestei culturi în cadrul întregului serviciu public.

Competențe în domeniul politicilor și prestării serviciilor

Obiectivele stabilite în Programul Guvernului, Moldova 2020, agenda de integrare europeană și necesitatea de reforme sectoriale specifice și orizontale trebuie realizate prin metode eficiente și eficace cu utilizarea resurselor minime. Funcționarii publici trebuie să asigure consultarea eficientă a conducerii politice în domeniul politicilor. De asemenea, ei trebuie să dispună de ceea ce este nevoie pentru a operaționaliza, finanța și implementa propunerile lor odată ce acestea sînt aprobate la nivel politic.

Așadar, politicile trebuie elaborate astfel încît să poată fi implementate în practică, în baza unor analize calitative și cu utilizarea informațiilor din surse externe și interne. Un alt element esențial este înțelegerea normelor și cerințelor UE și abilitatea de a le aplica eficient. În același timp, funcționarii publici trebuie să dispună de abilitățile și instrumentele necesare pentru a asigura transparența procesului de elaborare a politicilor și participarea la acesta. În afară de aceasta, funcționarii publici trebuie să păstreze legătura permanentă cu nivelele operaționale și de prestare a serviciilor pentru a asigura implementarea corectă a politicilor și legilor aprobate. Abilitățile de monitorizare, raportare și evaluare sînt esențiale în acest sens.

În următorii patru ani, aceste avantaje inițiale ale implementării Strategiei RAPC în acest domeniu trebuie consolidate și aprofundate, în special la nivel central. Pentru a consolida procesele de analiză și realizare a politicilor în cadrul administrației publice, va fi necesară consolidarea următoarelor competențe principale prin activități de instruire și dezvoltare:

- Angajamentul de a asigura un proces decizional transparent, informat și inclusiv –funcționarii publici la nivel central implicați în elaborarea politicilor, legilor și deciziilor trebuie să aprecieze și să se angajeze să

utilizeze mai activ informații, date și contribuțiile factorilor interesați. Ei trebuie să-și dezvolte abilitățile analitice și să învețe să aplice noi metode de analiză a politicilor. Peste 60% din autoritățile administrației publice din Republica Moldova consideră că abilitățile funcționarilor publici în acest domeniu trebuie dezvoltate;

- Abilitatea de a vedea dimensiunea europeană la baza dezvoltării – multe sectoare ale administrației publice din Republica Moldova vor trebui să se ajusteze la legislația UE sau acquis-ul comunitar în următorul deceniu. Pentru aceasta funcționarii publici, în special funcționarii implicați în elaborarea politicilor, vor trebui să aibă o înțelegere profundă a normelor legislației europene, instituțiilor europene și chiar a practicilor din statele membre. Încadrarea dimensiunii europene în procesul decizional zilnic va trebuie să fie nu doar o abilitate, dar și o stare de spirit. În prezent, doar 10% din personalul implicat în procesul de elaborare a politicilor pot spune că au o înțelegere bună a normelor și regulamentelor UE, în timp ce în jur de 40% consideră cunoștințele lor prea limitate pentru un proces calitativ de elaborare a politicilor;
- Punerea cetățenilor pe primul plan și axarea pe rezultate, inclusiv prin colaborare inter-instituțională – abilitatea de a vedea politicile prin ochii cetățenilor simpli, inclusiv prin experiențele lor de relaționare cu serviciul public, și eficientizarea continuă a practicilor de prestare a serviciilor sînt elemente esențiale ale acestei competențe. În jur de 60% din autoritățile administrației publice din Republica Moldova consideră că abilitățile funcționarilor publici în aceste domenii trebuie dezvoltate;
- Aplicarea soluțiilor electronice eficiente din punctul de vedere al costurilor – abilitatea și dorința de a utiliza TIC moderne în cadrul administrației publice centrale și locale și asigurarea treptată a accesului cetățenilor și persoanelor juridice la serviciile publice electronice este un element esențial al acestei competențe. Activitățile de instruire și dezvoltare profesională în acest domeniu sînt extrem de necesare în întreaga administrație publică. Peste 75% din autorități consideră prioritară instruirea în acest domeniu;
- Monitorizarea și adaptarea continuă – reprezintă motivația funcționarilor publici de a monitoriza permanent și de a analiza implementarea deciziilor adoptate și de a propune schimbări în cazul politicilor ineficiente. Pentru aceasta este necesară crearea culturii orientate pe rezultate, în locul încercării de a găsi vinovatul, și această competență va avea scopul de a adopta această stare de spirit în cadrul întregului serviciu public. În jur de 70% din autorități consideră că este necesară dezvoltarea abilităților de monitorizare, evaluare și ajustare.

Competențe în domeniul managementului schimbărilor

Valorile și comportamentele care stau la baza capacității și acțiunilor funcționarilor publici sînt la fel de importante. Foarte des, miniștrii și factorii de decizie de nivel înalt sînt foarte frustrați de inerția mecanismelor de implementare a politicilor și atitudinile birocratice și ierarhice. Funcționarii publici, în special la nivelele de jos ale ierarhiei, de cele mai dese ori nu se consideră drept agenți potențiali ai schimbării, ceea ce poate fi foarte frustrant și pentru acei funcționari publici care vor să facă lucrul lor cît mai bine.

Odată cu implementarea următoarei Strategii RAP, funcționarii publici, în special conducătorii de nivel mediu, trebuie să devină pro-activi, să se axeze pe rezultate, și nu pe proces, să fie flexibili la schimbările din mediu și cooperanți în propria autoritate și în relațiile cu alte autorități. Funcționarii publici care au curajul să conteste status-quo-ul modalității de realizare a lucrurilor trebuie apreciați. Conducătorii de nivel superior trebuie să adopte un astfel de comportament și să-l promoveze și motiveze prin promovare, dezvoltare ulterioară și premii.

Acest Program Național de Instruire pentru 2013-2016 stabilește cîteva elemente de bază ale acestei evoluții culturale. În următorii patru ani vor fi introduse noi programe de instruire cu accent pe dezvoltarea competențelor comportamentale generale care contribuie la dezvoltarea abilităților de elaborare și implementare a unor politici practice.

Pentru a adopta capacitatea de management al schimbărilor în cadrul administrației publice, următoarele competențe principale vor fi consolidate prin activități de instruire și dezvoltare profesională:

- Cultura „Pot s-o fac” – această competență include motivațiile și acțiunile la toate nivelele serviciului public. Fiecare membru al acestuia trebuie să fie capabil să vadă activitatea proprie într-un context mai larg al priorităților și obiectivelor Guvernului. Colaboratorii și echipele de colaboratori trebuie să simtă că activitatea lor nu doar contează, dar și că ei sînt cei care determină schimbările;
- Gîndire pozitivă – renunțarea la modalitățile vechi și deseori ineficiente de lucru și căutarea oportunităților de dezvoltare sînt o altă stare de spirit care va determina schimbarea în multe domenii ale administrației publice din Republica Moldova. Prin această competență o astfel de cultură va fi dezvoltată și promovată în cadrul autorităților centrale și locale;
- Spiritul de colaborare – abilitatea de a crea relații pozitive, de încredere și colaborare cu accent pe rezultate comune pentru cîteva direcții, departamente și autorități este principalul element al acestei competențe. La fel și dorința de a împărtăși informația și de a implica toți factorii interesați potențiali. După părerea a 40% de respondenți din rîndul autorităților administrației publice

incluse în studiul efectuat în cadrul procesului de elaborare a acestui Program trebuie dezvoltate abilitățile de lucru în echipă în diferite forme;

- Punerea valorii publice pe primul plan – această competență include angajamentul de utilizare a banilor contribuabililor în spirit gospodăresc în procesul de gestionare a autorităților și implementare a politicilor. Aceasta include identificarea noilor modalități de a asigura calitate și eficiență cu resurse minime. Funcționarii publici la toate nivelele și în toate autoritățile administrației publice trebuie să fie exemplari în implementarea acestui principiu. Pentru aceasta este nevoie de comunicare cu societatea asupra acestor practici. În același timp, această competență este completată de aspecte importante ale eticii și integrității în cadrul sectorului public.

Secțiunea care urmează descrie principalele grupuri țintă ale Programului național de instruire și identifică abilitățile de care acestea au nevoie pentru a-și îmbunătăți performanțele.

3.2 Identificarea grupurilor țintă pentru instruire

Toți funcționarii publici au nevoie de instruire pe parcursul carierei profesionale, inclusiv instruire în abilități și comportamente generale și aspecte profesionale foarte specifice. Cu toate acestea, ținând cont de faptul că necesitățile de instruire sînt mai mari decît posibilitățile, și dat fiind faptul că acest Program se axează pe activitățile de instruire care aduc plus valoare aplicabile pe orizontală, au fost selectate doar 7 grupuri țintă principale în baza analizei Programelor de dezvoltare strategică ale AAPC, analizei chestionarelor completate de autoritățile publice, precum și a interviurilor cu funcționarii publici și experții externi.

Principalele grupuri țintă	
1	Conducătorii de nivel înalt – AAPC, autoritățile subordonate și locale
2	Conducătorii de nivel mediu cu accent pe rolul lor în domeniul managementului și MRU
3	Viitorii lideri în sectorul public sau tinerele talente
4	Funcționarii publici care trebuie să dobîndească abilitățile și cunoștințele de bază
5	Funcționarii publici implicați în reforme orizontale specifice – funcționarii publici afectați de implementarea RAP
6	Funcționarii publici implicați în managementul proiectelor – Manageri de proiect
7	Funcționarii publici interesați în dezvoltarea abilităților în domeniul eficienței personale

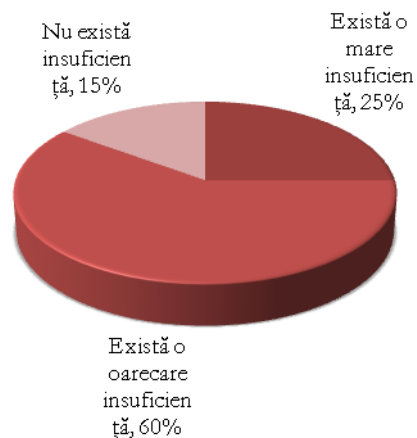
Și funcționarii publici care nu sînt incluși în cele 7 categorii de mai sus au nevoie de instruire, dar aceasta va fi asigurată de însăși AAPC și AAPL sau cu suportul direct al partenerilor de dezvoltare în afara acestui Program.

1. Conducătorii de nivel înalt

Conducătorii de nivel înalt sînt cei ce participă și în unele cazuri gestionează procesul de stabilire a viziunii generale privind dezvoltarea autorităților administrației publice și le gestionează zilnic în ceea ce privește organizarea activității, managementul financiar și al oamenilor, asigurarea răspunderii. Ei, deseori, sînt implicați în elaborarea politicilor și interacționează activ cu nivelul politic. De asemenea, ei sînt implicați în supravegherea procesului de prestare a serviciilor.

În baza studiului efectuat la nivelul autorităților APC, insuficiența abilităților de leadership este percepută drept una semnificativă de fiecare a patra autoritate, sau în 25% din cazuri. 60% din autorități consideră că aceste abilități trebuie dezvoltate, în timp ce situația este considerată optimă în doar 15% din cazuri, după cum se vede în Graficul 3 mai sus.

Graficul 3: Percepția față de insuficiența abilităților de lider, % din autorități



Cu toate acestea, acest grup „de conducători de nivel înalt” nu este omogen. Aceasta înseamnă că ar putea fi elaborate și implementate câteva module de dezvoltare și instruire pentru conducătorii de nivel înalt în funcție de necesitățile fiecărui sub-grup specific din acest grup țintă. Pentru acest Program au fost identificate următoarele sub-grupuri:

- Șefii administrativi din 16 ministere și 7 autorități APC care raportează direct Guvernului (Secretari de Stat). Acest grup din în jur de 25 de funcționari publici de cel mai înalt nivel, urmează încă să fie creat, deoarece poziția de Secretar de Stat încă nu a fost introdusă, dar urmează să fie implementată în 2013-2014. Principala trăsătură a acestui sub-grup este implicarea în managementul strategic al autorităților, care se va realiza prin procesele de elaborare a politicilor, planificare, management al oamenilor, organizației și resurselor. Acest grup va avea nevoie de instruire pe termen scurt și foarte bine ajustată însoțită de tehnici de dezvoltare a RU, inclusiv schimb de informații, vizite de studii etc.;
- Șefii a 49 entități organizaționale din competența ministerelor, altor autorități administrative centrale și Cancelariei de Stat (agenții, servicii de stat, inspectorate de stat). Acești conducători de nivel înalt pot fi implicați în procesul de elaborare a politicilor, dar activitatea lor trebuie să vizeze în primul rînd organizarea funcțiilor de implementare a politicilor, inclusiv prestarea serviciilor publice. Așadar, competențele de management

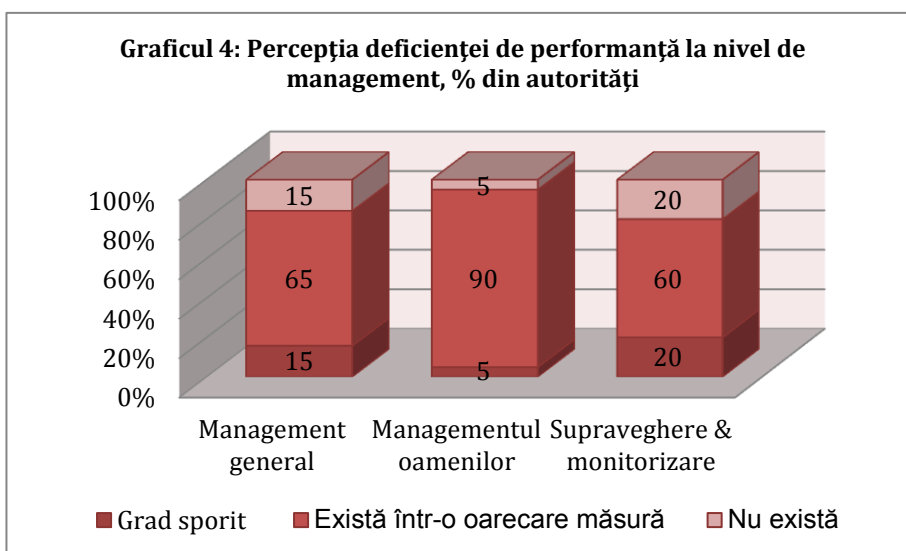
organizațional, al oamenilor și resurselor, precum și de prestare a serviciilor publice sînt esențiale pentru acest sub-grup;

2. Conducătorii de nivel mediu

Conducătorii de nivel mediu sînt acei funcționari publici care gestionează activitatea în domeniul politicilor (ministere și alte AAPC), activitatea departamentelor și direcțiilor care prestează servicii sau cele de suport intern în ministere și alte autorități APC și cele subordonate. În general, în afara funcției de management general, ei participă la realizarea sarcinilor, care sînt în competența subdiviziunilor lor. În jur de 2100 persoane sînt în această categorie de funcții de conducere în cadrul APC.

Trăsătura specifică a acestui grup țintă este responsabilitatea directă de gestionare a activității altor funcționari publici care activează în cadrul departamentelor și direcțiilor lor în procesul de planificare a activității, determinare și gestionare a performanțelor, motivare, monitorizare și evaluare. De asemenea, ei raportează conducerii autorităților privind performanțele subdiviziunilor lor și participă la managementul organizațional general al autorității în care activează. Anume ei sînt cei care asigură oportunități de instruire și dezvoltare pentru personalul lor.

Studiul autorităților publice efectuat în cadrul procesului de elaborare a acestui Program a constatat deficiențe semnificative în ceea ce privește aceste responsabilități principale ale acestui grup țintă. După cum se vede din Graficul 4 mai jos, doar unul din cinci respondenți consideră că funcțiile de management general, management al oamenilor și de monitorizare și supraveghere sînt realizate corespunzător.



Acest grup include și în jur de 412 șefi de diferite servicii desconcentrate din întreaga țară. Rolul acestora este de a gestiona eficient organizațiile și angajații acestora astfel încît să presteze servicii publice accesibile cetățenilor și

în conformitate cu reforme precum descentralizarea, guvernarea electronică etc. În afară de instruire în prestarea serviciilor (vezi mai jos), membrii acestui grup, de asemenea, vor avea nevoie de instruire în aspecte de management general.

3. Tinerile talente și viitorii lideri în sectorul public

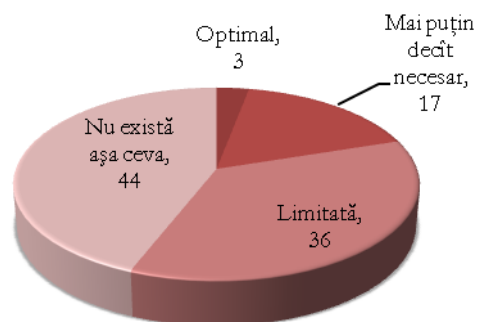
Aceștia sînt fie funcționari publici care deja activează în serviciul public, fie funcționari abia încadrați la diferite nivele ale organizației. Aceștia, de regulă, au urmat sau urmează studii moderne peste hotare. Mulți dintre ei au beneficiat de diferite oportunități de instruire și dezvoltare, inclusiv stagii și studii pe termen scurt peste hotare finanțate de partenerii de dezvoltare ai Republicii Moldova. Unii, de asemenea, au beneficiat de diferite adaosuri la salarii.

Consilierii și funcționarii publici din cadrul acestui grup reprezintă „o investiție inițială” în viitorul nivel de conducere al serviciului public. Așadar, sînt necesare nu doar activități de instruire pentru aceștia în continuare, dar și de „gestionarea acestora” ca grup și individual în vederea asigurării menținerii lor în serviciul public nu doar ca și consultanți externi sau consilieri ai demnitarilor.

Pentru aceasta este nevoie de o politică „de gestionare a talentelor” la nivelul fiecărei autorități și în administrația publică în general. În prezent, totuși, această politică este limitată sau în majoritatea cazurilor chiar inexistentă, după părerea autorităților publice, după cum arată Graficul 5 de mai sus. Așadar, aproape jumătate sau 44% din autorități consideră că nu există o astfel de politică, în timp ce altele 36% o consideră prea limitată (în funcție de caz, nu este sistematică). Această situație trebuie să se schimbe în următorii patru ani de implementare a acestui Program.

Acest grup urmează să includă pînă la 100 de participanți potențiali în următorii patru ani. Grupul este foarte diferit, deoarece membrii săi sînt împrăștiați în AAPC. În același timp este un grup foarte dinamic cu potențial în mai multe sectoare ale administrației publice. Domeniile de instruire pentru membrii acestui grup țin de principalele aspecte ale activității Guvernului în domeniul politicilor și managementului. Printre competențele necesare sînt abilitățile de lider, de eficiență personală, precum încrederea în sine și influența, abilitățile de planificare strategică și analiză și consiliere în domeniul politicilor. Ca viitori lideri, ei trebuie să aibă abilități de management organizațional, al oamenilor și resurselor.

Graficul 5: Percepția față de implementarea politicii de “gestionare a talentelor” în administrația publică, % din autorități



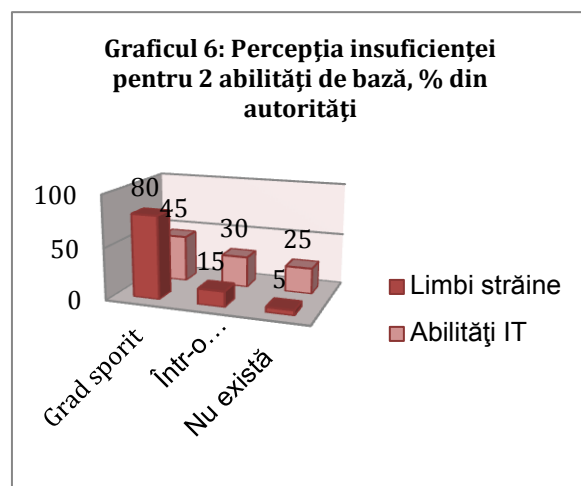
4. Funcționarii publici ale căror abilități și cunoștințe de bază trebuie dezvoltate

Acest grup constă din două sub-grupuri. Ambele acoperă un șir de abilități și cunoștințe de bază pe care funcționarii publici abia încadrați în funcție sau existenți trebuie să le dobândească pentru a-și îmbunătăți performanța profesională.

Primul sub-grup include funcționarii publici care s-au încadrat recent în funcția publică vacantă sau o funcție nou-creată. Judecând după tendințele în anii 2010-2012, în jur de 1200 de oameni ar putea face parte din acest grup țintă în perioada 2013-2016. Membrii acestui grup în general nu au experiență anterioară de activitate în administrația publică și, așadar, necesită să facă cunoștință cu un șir de aspecte de bază ale acesteia, printre care sînt înțelegerea generală a administrației publice și principalelor procese ale acesteia (planificare, administrare, politică, buget, circulația documentelor, regulile serviciului public și etica și altele). În jur de 67% din autoritățile publice consideră foarte importantă instruirea de inducție pentru funcționarii publici încadrați pentru prima dată în serviciul public.

Al doilea sub-grup include funcționarii publici care activează deja în serviciul public, dar necesită să-și dezvolte anumite abilități principale pe care nu le au sau care sînt insuficiente. În special, este vorba de abilitatea funcționarilor publici de a utiliza eficient tehnologiile informaționale și cunoașterea limbilor străine – îndeosebi engleza. În primul caz, aproape 80% din autorități au identificat necesitatea de a dezvolta abilitățile de utilizare a tehnologiilor informaționale ale personalului lor în ceea ce privește utilizarea diferitor programe, în special Excel. Graficul 6 arată auto-evaluarea autorităților publice prin prisma deficiențelor în ceea ce privește două categorii de abilități principale.

Așadar, se estimează că în jur de 2000 de funcționari publici vor avea nevoie de cursuri de limbă engleză, în timp ce în jur de 1500 de funcționari publici vor avea nevoie de instruire în utilizarea tehnologiilor informaționale.

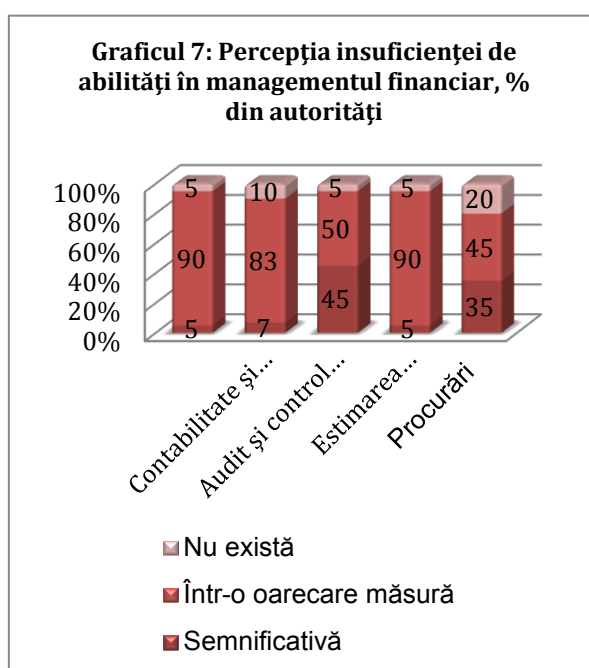


5. Funcționarii publici afectați de implementarea RAP

Reforma administrației publice a început în 2005 și a condus la schimbări organizaționale semnificative și capacități dezvoltate în întreaga administrație publică. În 2013 urmează să fie aprobată o nouă Strategie RAP, care va conține câteva direcții de reformă. În multe dintre acestea va fi necesară instruire pentru AAPC și în unele cazuri și pentru AAPL pentru a dezvolta abilitățile funcționarilor publici necesare pentru a implementa reforme într-o manieră sustenabilă.

Ținând cont de principalele domenii de reformă, vor avea nevoie de instruire funcționarii publici implicați în următoarele domenii, în special din perspectiva reformei:

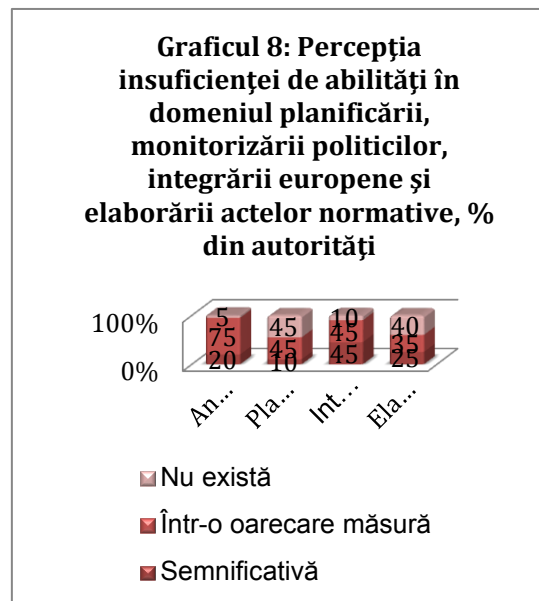
- Managementul financiar - pentru funcționarii publici implicați în promovarea reformei MFP, planificarea strategică și alocarea resurselor, inclusiv bugetarea în bază de program, monitorizare și raportare privind executarea bugetului, atât financiară, cât și nefinanciară, și contabilitate. După cum se vede în Graficul 7, insuficiența de cunoștințe și abilități în domeniul managementului financiar este considerată substanțială – în special în domeniul contabilității și raportării financiare, precum și în domeniul auditului și controlului intern. Se estimează că în jur de 70 funcționari publici vor avea nevoie de instruire în aceste domenii pe an;



- Auditul și controlul intern. În cadrul acestui domeniu de instruire, personalul responsabil de auditul și controlul intern din cadrul AAPC și posibil AAPL va avea nevoie de instruire în baza cunoștințelor deja existente, care se datorează în special suportului din partea partenerilor de dezvoltare, în special Comisiei Europene. Se estimează că în jur de 30 funcționari publici vor avea nevoie de instruire în acest subiect pe an;
- Planificarea politicilor informate. Ca și în cazul managementului strategic, deja au fost realizate activități substanțiale de instruire și dezvoltare în domeniul elaborării actelor legislative și politicilor calitative sau informate. Cu toate acestea, sînt necesare și mai multe activități de acest gen deoarece

autoritățile administrației publice încă consideră că abilitățile de analiză a politicilor sînt insuficiente, după cum arată Graficul 8 mai jos. În acest domeniu, vor fi necesare activități de instruire nu doar pentru unitățile centrale de coordonare a politicilor din ministere, dar și pentru departamentele și direcțiile sectoriale din cadrul acestora. Organele neministeriale care raportează direct Guvernului, de asemenea, trebuie să beneficieze de instruire în acest domeniu. În unele cazuri trebuie desfășurate instruirii și pentru cele peste 50 de instituții din subordine. Așadar, în jur de 80 de funcționari publici vor avea nevoie de instruire în acest domeniu pe an;

- Integrare europeană. Acest domeniu diferă foarte mult de la sector la sector. Cu toate acestea, trebuie creată o înțelegere largă a procesului de integrare europeană, a instituțiilor UE și principiilor politicilor și legilor UE atât de către unitățile de coordonare a proceselor de integrare europeană și personalul AAPC, cît și de către departamentele și direcțiile de politici sectoriale în care va trebui de implementat acquis-ul comunitar. În jur de 50 de funcționari publici pe an vor avea nevoie să-și dezvolte cunoștințele în acest domeniu în perioada de implementare a acestui Program;

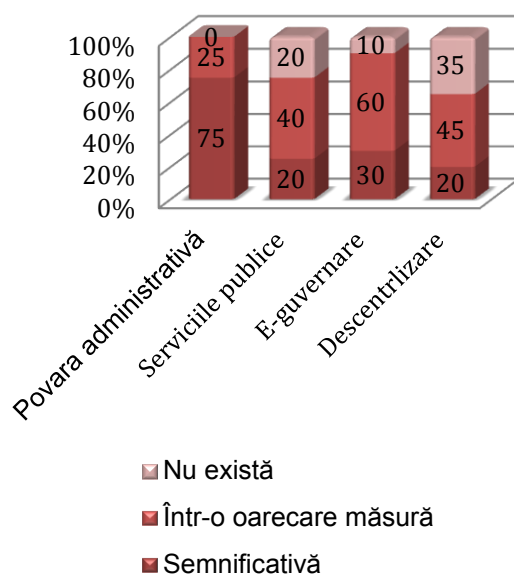


- Simplificarea regulatorie și minimizarea poverii administrative. Reforma regulatorie deja a contribuit la eficientizarea semnificativă a procesului de înregistrare a afacerilor și operare a acestora în Republica Moldova. Pentru perioada ulterioară sînt planificate măsuri adiționale, inclusiv evaluarea sistematică a poverii administrative și simplificarea cadrului normativ existent cu scopul de a minimiza povara administrativă. În afară de aceasta, se intenționează extinderea abordării și asupra cetățenilor, nu doar a afacerilor. În prezent, neajunsul de cunoștințe în aceste domenii și domeniile asociate (prestarea serviciilor publice, guvernarea electronică) este semnificativ, după cum arată Graficul 9 mai jos. În perioada 2013-2016 vor fi făcute primele eforturi în aceste domenii și vor fi necesare activități de instruire care să contribuie la acest proces. La nivelul AAPC în jur de 60 funcționari publici vor avea nevoie de instruire;
- Prestarea serviciilor publice. Reforma serviciilor publice continuă deja de câțiva ani, în special în ceea ce privește serviciile guvernamentale pentru afaceri. Odată cu adoptarea Programului de modernizare a serviciilor publice și eforturile privind legislația din domeniu Guvernul așteaptă îmbunătățiri semnificative și în ceea ce privește serviciile publice acordate cetățenilor. Din

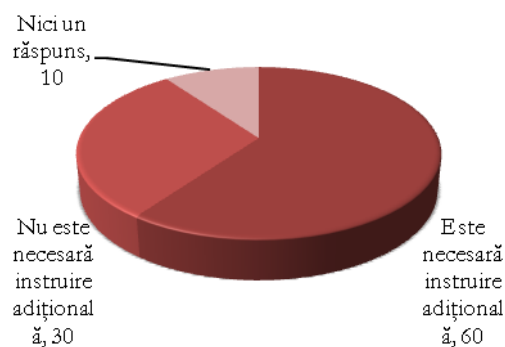
2014, când va fi adoptat modelul final al procesului de acordare a serviciilor publice, în jur de 60 funcționari publici din AAPC și în jur de 40 din AAPL vor necesita instruire în aceste subiecte;

- **Guvernare electronică.** Modernizarea administrației publice cu ajutorul instrumentelor moderne IT este una din prioritățile stabilite în Programul Guvernului și în alte documente strategice. Pentru implementarea acestei activități, administrația publică va trebui nu doar să introducă noi instrumente și sisteme, dar și, mai important, să asigure abilități pentru funcționarii publici de utilizare a acestor instrumente pentru a asigura eficiența din punct de vedere al costului și calitatea și accesibilitatea serviciilor și administrației publice. Funcționarii publici implicați în activitățile de e-transformare (subdiviziunile responsabile de e-transformare) din cadrul autorităților APC vor fi principalul grup țintă al acestei instruiri. În prezent acest grup cuprinde 180 funcționari publici. Cu toate acestea, numărul colaboratorilor care lucrează asupra introducerii noilor tehnologii în autoritățile administrației publice este cu mult mai mare. În jur de 30 funcționari publici ar putea necesita instruire în domeniul e-guvernării pe an;
- **Descentralizare.** Această reformă seamănă foarte mult cu reforma în domeniul modernizării serviciilor publice și e-transformării, fiind interconectată cu reformele ulterioare în managementul financiar public, care prevăd un grad sporit de descentralizare fiscală în viitor. Instruirea în domeniu va fi necesară în toate sectoarele AAPC, în special la nivelul instituțiilor din subordine și serviciilor desconcentrate, precum și a organelor implicate în acordarea serviciilor publice. Conform estimărilor, în jur de 200 funcționari publici vor avea nevoie de instruire în domeniul descentralizării;
- **Managementul resurselor umane.** În perioada anterioară de implementare a reformei administrației publice a fost creată baza pentru un serviciu public modern, inclusiv legislația, sistemul de remunerare și modelul general de

Graficul 9: Percepția insuficienței de abilități în domeniul reglementării, serviciului public, e-guvernării și descentralizării, % din autorități



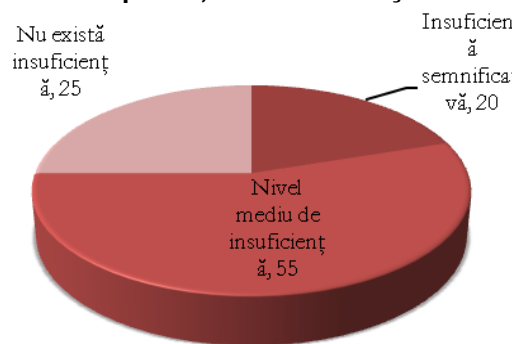
Graficul 10: Necesitatea estimată pentru instruire MRU adițională pentru subdiviziunile MRU, % din autorități



management în serviciul public. Cu toate acestea, potrivit multor autorități ale administrației publice, specialiștii MRU în ministere și alte AAPC și organele subordonate ale acestora, precum și specialiștii din AAPL au nevoie de instruire continuă și actuală în MRU. În conformitate cu analiza subdiviziunilor MRU, în jur de 60% din acestea au nevoie de instruire continuă în domeniul legislației în serviciul public și instrumentelor și tehnicilor MRU, după cum demonstrează Graficul 10. Acest grup urmează să includă în jur de 180 specialiști;

- Etica în serviciul public și politicile anti-corupție. Acest domeniu a fost doar parțial vizat de reforma actuală a administrației publice. Cu toate acestea, în administrația publică introducerea principiilor de etică trebuie să se intensifice în următorii ani. La acest proces urmează să contribuie activitățile de instruire pentru un șir de funcționari publici din diferite sectoare și nivele ale administrației publice. În timp ce prioritățile încă rămân a fi stabilite, se estimează că în fiecare an în jur de 60 de funcționari publici vor avea nevoie de instruire în acest domeniu.

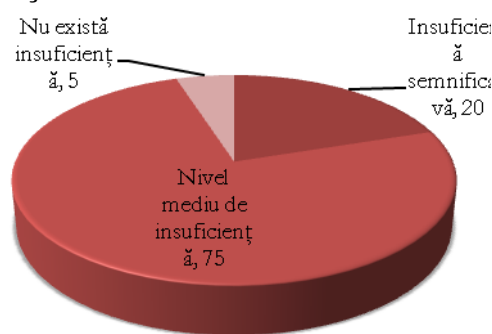
Graficul 11: Autoevaluarea insuficienței cunoștințelor și abilităților în domeniul eticii în serviciului public, % din autorități



6. Managerii de proiecte

Managementul eficient al proiectelor este important în administrația publică de astăzi, în care sarcini concrete trebuie realizate în timp limitat și deseori în parteneriat cu partenerii de dezvoltare, sectorul privat sau societatea civilă. Abilitățile de gestionare a proiectelor pot contribui la eficiența proiectelor potențiale elaborate de funcționarii publici, astfel contribuind la eficiența managementului proiectului, monitorizare, raportare și evaluare.

Graficul 12: Autoevaluarea insuficienței de abilități în managementul proiectelor, % of autorități



Deși Republica Moldova are o experiență considerabilă de implementare a diferitor proiecte, majoritatea finanțate de partenerii de dezvoltare ai țării, abilitățile de management al proiectului sînt la mare căutare în administrația publică. Studiul AAPC realizat în vederea elaborării acestui Program a constatat că 95% din autorități consideră instruirea în domeniul managementului

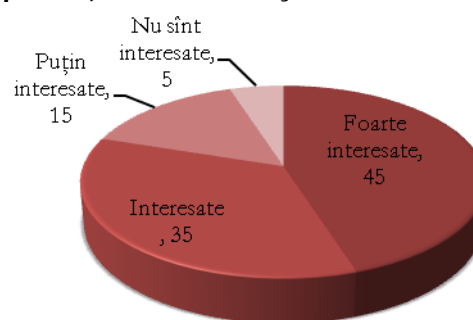
proiectului prioritară, după cum arată Graficul 12 mai sus. Așadar, grupul țintă al acestui subiect de instruire vor fi în jur de 90 funcționari publici pe an, la nivel central și local.

7. Funcționarii publici interesați de sporirea eficienței personale

Funcționarii publici care au abilități de eficiență personală valorifică în mod corespunzător resursele lor și au abilitatea de a-și atinge scopurile. Așadar, abilitățile de eficiență personală sînt abilitățile de care au nevoie funcționarii publici pentru a-și îmbunătăți performanțele personale și profesionale. Printre aspectele eficienței personale pot fi ridicarea încrederii în sine printr-un șir de modalități – profesional, vorbirea în public și prezentare, comunicare și relaționare, lucru în echipă, consolidarea încrederii, adaptabilitate, abilități de influență, managementul eficient al volumului de lucru, managementul ședințelor și altele.

Abilitățile de eficiență personală influențează foarte mult cultura muncii în cadrul administrației publice. Cultura „Pot s-o fac” bazată pe rezultate, în care eficiența, inovațiile și atitudinea pro-activă sînt apreciate, sînt printre obiectivele care stau la baza acestui Program de instruire. Așadar, se planifică introducerea instruirii privind eficiența personală în programele de instruire organizate de la nivel central. După cum arată Graficul 13, peste 80% din autorități vor saluta instruirea în aceste aspecte.

Graficul 13: Autoevaluarea interesului autorităților în instruirea privind dezvoltarea abilităților personale ale funcționarilor publici, % din autorități



Inițial, astfel de activități de instruire urmează să fie în număr limitat sub formă de cursuri de scurtă durată pentru funcționarii publici doritori. De această instruire ar putea beneficia și membrii grupurilor țintă specificate mai sus. Se planifică instruirea în acest domeniu a pîna la 80 de funcționari publici pe an începînd cu 2014.

Tabelul de mai jos face o sinteză a grupurilor țintă și a cadrului de competențe în serviciul public menționate mai sus.

Tabelul 1 Necesitățile de competențe pentru principalele grupuri țintă ale acestui Program

	1. Conducători de nivel înalt	2. Conducători de nivel mediu	3. Viitori lideri	4. Grupul abilităților de bază	5. Grupurile de reformă orizontale	6. Manageri de proiect	7. Eficiență personală
Competențe de leadership							
<ul style="list-style-type: none"> • Formularea viziunii • Eliberarea spațiului pentru procesul de politici • Axare pe rezultate • Motivare și parteneriat • Proces decizional eficient 	X X X X	X X X X	 X X X	 X X	 X X	X X X X	
Competențe în domeniul politicilor și prestării serviciilor							
<ul style="list-style-type: none"> • Bazată de dovezi și participativă • Ține cont de aspectele de integrare europeană • Ține cont de punctul de vedere al cetățenilor • Aplică soluții electronice și TIC • Monitorizare, evaluare și adaptare 	X X	X X X X	X X X X	 X	X X X X	 X X	
Competențe de management al schimbării							
<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea "Pot s-o fac" • Gîndire pozitivă • Spirit de colaborare • Punerea valorilor publice pe primul plan 	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X

3.3 Implementarea programelor specifice de instruire

În funcție de disponibilitatea resurselor în bugetul de stat și ale partenerilor internaționali de dezvoltare se planifică elaborarea și implementarea a câtorva

programe de instruire cu impact maxim în atingerea obiectivelor ce țin de competențe pentru grupurile țintă ale acestui Program. Această secțiune a documentului descrie succint aceste programe. Pe parcursul implementării Programului, ele vor fi detaliate, costurile lor evaluate, după care programele vor fi lansate pentru grupurile țintă.

Programele de instruire prioritare menționate în această Strategie se bazează pe cadrul de competențe în serviciul public și grupurile țintă identificate și sînt clasificate în trei categorii:

- Programe de instruire specializate multidisciplinare. De regulă, acestea constau din cîteva module pentru dezvoltarea abilităților, atitudinilor și comportamentelor necesare pentru a îmbunătăți performanța tuturor grupurilor țintă ale programului. Mai exact, acest grup include: Programul de leadership și management; Programul privind noile talente sau viitorii lideri și Programul de inducție în serviciul public.
- Grupul de programe în domeniul abilităților orizontale. Acest set de programe vizează funcționarii publici rolul, comportamentul, cunoștințele și abilitățile cărora trebuie să se schimbe și/sau să se dezvolte în rezultatul implementării unor reforme specifice în administrația publică în Republica Moldova în perioada 2013-2020. Așadar, aceste programe au un caracter orizontal, deoarece vizează toate AAPC. Unele programe din acest grup vor fi relevante și pentru funcționarii publici din cadrul AAPL.
- Programe de dezvoltare a abilităților – vizează acei funcționari publici care trebuie să-și dezvolte anumite abilități considerate importante în administrația publică modernă. Acest Program accentuează importanța diferitor abilități de eficiență personală, care pot fi dezvoltate printr-un program special care constă dintr-un șir de cursuri de scurtă durată. În afară de acesta, alte două programe în domeniul „abilităților de bază” vor fi realizate – limbi străine (engleza) și abilitățile IT. Unii funcționari publici au nevoie de o introducere inițială în aceste domenii, în timp ce alții deja sînt la nivelul avansat sau mediu. Așadar, acest grup include: Programul de învățare a limbii engleze de 3 nivele și Programul de utilizare a TIC moderne în serviciul public din 2 nivele.

În procesul de elaborare și implementare a programelor sus-menționate trebuie asigurat caracterul practic al acestora prin utilizarea exemplilor și studiilor de caz din practică și incorporarea testelor și exercițiilor care permit participanților la instruire să aplice în practică cunoștințele și abilitățile dobîndite.

Programul de leadership și management

Grupul (grupurile) țintă: Programul este dedicat funcționarilor publici de cel mai înalt nivel responsabili de gestionarea instituțiilor lor și coordonarea activă a procesului de planificare strategică, coordonare a politicilor și/sau acordare a serviciilor și comunicarea cu factorii interesați. Participanții la acest program de instruire specializat vor fi:

- Secretarii de Stat;
- Șefii a 49 autorități aflate sub jurisdicția ministerelor de resort, alte autorități centrale sau Cancelaria de Stat
- Conducătorii de nivel mediu care au demonstrat abilități și potențialul necesar pentru a deveni funcționari publici de nivel înalt.

Subiecte orientative: Modulele acestui program se focusează pe consolidarea abilităților de management organizațional strategic și leadership pentru conducătorii din sectorul public. Înțelegând importanța conducerii de nivel înalt în modernizarea administrației publice, programele vor cuprinde un șir de subiecte considerate esențiale pentru buna gestionare, în general, și agenda actuală de reformare a administrației publice în Moldova. Printre subiectele orientative de instruire sînt:

- Leadership și managementul schimbărilor
- Managementul organizațional strategic
- Managementul și coordonarea politicilor la nivel înalt
- Managementul performanțelor organizaționale
- Managementul, motivarea și instruirea oamenilor
- Managementul financiar al organizațiilor
- Agenda de reformare a administrației publice
- Managementul comunicării și factorilor interesați
- Prestarea serviciilor publice
- Managementul procesului de integrare europeană
- Eficiența personală
- Etica în serviciul public

În funcție de resursele disponibile, programul va fi

Implementare: implementat de două ori în perioada cuprinsă în acest Program. Durata maximă a unui program de instruire va fi de 18 luni. În cazul în care unele module vor fi solicitate mai mult decât altele, procesul de implementare a programului va fi ajustat pentru a satisface cererea. Instruirile vor combina sesiuni de jumătate de zi cu activități de câteva zile în funcție de subiect.

Conducătorii de nivel superior care vor participa la această instruire vor selecta singuri aspectele de care sînt interesați în funcție de subiect, timp și alte aspecte. După fiecare modul de instruire se vor acorda certificate participanților care au frecventat și au promovat testele cu succes, dacă acestea vor fi incluse. În același timp, pentru a obține un certificat de finalizare a programului de instruire va fi nevoie de finalizarea cu succes a cel puțin două treimi (echivalentul a 40 ore) din module.

Formatorii: Pentru realizarea modulelor acestui program vor fi atrași formatori din Republica Moldova și internaționali. În cazurile în care va fi posibil, formatorii vor fi funcționari publici din Moldova cu experiență considerabilă în domeniu. În cazul atragerii formatorilor internaționali, participarea lor în comun cu specialiștii din Moldova va fi salutabilă.

Responsabilitatea pentru program: Programul va fi elaborat și coordonat de Cancelaria de Stat, care va selecta unul sau câțiva prestatori de servicii pentru a-l implementa, prin proceduri competitive.

Programul de identificare a noilor talente sau viitorilor lideri

Grupul
(grupurile)
țintă:

Acest program de instruire se încadrează în politica generală de consolidare a reformei administrației publice prin recrutarea, instruirea și menținerea tinerilor conducători calificați în sectorul public. Programul este pentru tinerii profesioniști care fie au studii și instruire remarcabile, sau abilități foarte valoroase sau și una și alta și care se încadrează în serviciul public (sau s-au încadrat recent) în funcții de consultanți și uneori chiar manageriale. În special pot fi incluși următorii tineri profesioniști:

- Funcționarii publici existenți la diferite nivele, cu experiență managerială/de coordonare și studii relevante;
- Consilierii demnitarilor, cu experiență managerială și studii relevante;
- Consultanții locali (externi) deja implicați în implementarea reformei administrației publice sau procesele asociate;
- Tinerii conducători din sectorul privat care doresc să-și facă o carieră în serviciul public.

Subiecte
orientative:

Serviciul public dorește să asigure că tinerii profesioniști au cunoștințe în mai multe sectoare ale administrației publice. Așadar, programul de identificare a noilor talente va asigura familiarizarea tinerilor profesioniști cu principalele aspecte ale sectorului public și va dezvolta abilitățile de lider și manageriale care le vor permite să preia roluri de conducere în viitor.

Programul are scopul de a dezvolta capacitățile manageriale și de coordonare care vor contribui la modernizarea administrației publice din Moldova. Principalele aspecte ale instruirii sînt planificarea strategică, elaborarea politicilor, managementul și evaluarea proiectelor. Este inclusă și componenta privind abilitățile *soft*, precum și cea privind

managementul schimbărilor, deoarece abilitățile de lider, prezentare și negociere sînt foarte relevante în perspectiva viitoarelor lor roluri de reformare în calitate de „agenți ai schimbării”.

Modulele de instruire trebuie elaborate astfel încît să permită evaluarea fiecărui subiect, să aibă o aplicabilitate practică și să fie completate cu evenimente de schimb de experiență și vizite de studiu.

Vor fi incluse următoarele subiecte:

- Principalele sisteme de administrare publică în Moldova
- Leadership și eficiența personală
- Comunicarea eficientă
- Consiliere eficientă în aspecte de politici
- Monitorizarea și evaluarea, înțelegerea datelor/informațiilor
- Lucrul în echipă, managementul organizațional și al oamenilor
- Planificarea strategică și managementul schimbărilor
- Lucrul cu actele normative
- Prestarea și promovarea serviciilor
- Managementul proiectului
- Eficiența personală
- Etica în serviciul public

Implementare: Forma programului va depinde de momentul lansării schemei privind identificarea noilor talente. În funcție de disponibilitatea finanțării, programul va fi implementat odată în perioada acestui Program. Durata maximă a unui program va fi de 12 luni. În cazul în care unele module vor fi mai solicitate decît altele, implementarea programului va fi ajustată pentru a satisface cererea. Instruirile vor combina sesiuni scurte de jumătate de zi cu activități de cîteva zile în funcție de subiect.

Participanții la instruirile vor selecta singuri aspectele în care sînt interesați în funcție de subiect, timp și alte aspecte. După fiecare modul de instruire se vor acorda

certIFICATE participanților care au frecventat și au promovat testele cu succes, dacă este cazul. În același timp, certificate de finalizare a programului se vor acorda în cazul finalizării cu succes a cel puțin două treimi (echivalentul a 40 ore) din module.

Instruirea urmează să fie completată cu vizite de studiu și schimb de experiență cu țările UE pentru unii profesioniști tineri.

Formatorii: Acest program de instruire este unul foarte solicitant. Grupul țintă cuprinde persoane puternice și abile cu experiență și studii remarcabile. Formatorii trebuie să aibă o experiență bogată în tehnicile de învățare a adulților, experiență internațională și practică administrativă. O atenție deosebită trebuie acordată elaborării curriculumului fiecărui modul și asigurării comunicării eficiente a echipei de instruire. Trebuie invitați vorbitori de nivel înalt și va fi asigurată comunicarea adecvată cu privire la program.

Responsabilitatea pentru program: Programul va fi elaborat și coordonat de Cancelaria de Stat, care va selecta unul sau câțiva prestatori de servicii pentru a-l implementa prin proceduri competitive.

Programul de integrare în serviciul public

Grupul (grupurile) țintă:	Programul este pentru cei care abia s-au încadrat în serviciul public și nu au cunoștințe în acest domeniu pentru a înțelege modul de organizare și operare a serviciului public. Prin acest program funcționarii publici nou încadrați în serviciul public vor obține o înțelegere mai bună a viitoarelor necesități de instruire. În mediu, în fiecare an în serviciul public din Republica Moldova se încadrează în jur de 400 funcționari publici.
Subiecte orientative:	<p>Acest program va dezvolta cunoștințele și abilitățile noilor funcționari publici care le vor permite să-și realizeze sarcinile zilnice. Acest proces implică familiarizarea cu administrația publică și serviciul public din Republica Moldova în ceea ce privește principalele procese, roluri și responsabilități și reguli, precum și obținerea unui tablou general al funcționării principalelor sisteme de management din administrația publică. Nu în ultimul rând, noii funcționari publici trebuie să dobândească abilitățile care le vor permite să lucreze cu documentele și să facă prezentări calitative. Așadar, principalele subiecte de instruire includ:</p> <ul style="list-style-type: none">• Introducere în administrația publică• Serviciu public – legislația și proceduri• Elaborarea, circulația și coordonarea documentelor în serviciul public• Analiza politicilor și noțiuni de bază privind consilierea• Lucrul cu legislația• Gestionarea informației• Comunicare, lucrul în echipă• Abilități de eficiență personală
Implementare:	În funcție de disponibilitatea finanțării programul dat va fi implementat odată pe an. Durata maximă a unui program va fi de 12 luni. Fiecare participant la instruire va beneficia de 80 de ore de instruire de inducție obligatorie. După fiecare modul de instruire se vor acorda certificate participanților care au frecventat și au

promovat testele cu succes, ceea ce va însemna că aceștia sînt pregătiți să lucreze în serviciul public. Pentru realizarea deplină a programului este necesară finalizarea tuturor modulelor.

Formatorii: Programul de inducție urmează să fie gestionat de Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova, cu utilizarea diferitor formatori, majoritatea dintre care cu experiență administrativă anterioară.

Responsabilitatea pentru program: Programul va fi elaborat și coordonat de către Cancelaria de Stat în cooperare cu Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova.

Programele de dezvoltare a abilităților orizontale

Grupul (grupurile) țintă: Este un grup de programe fiecare vizînd un anumit aspect al Reformei administrației publice în Republica Moldova. Cu alte cuvinte, programele de instruire din acest grup vor contribui la implementarea unor anumite aspecte ale reformei date în perioada 2013-2020. Așadar, grupurile țintă pentru aceste programe includ funcționarii publici direct afectați de anumite componente ale reformei și anume:

Program	Grupul țintă
Analiza politicilor, consiliere și management modern în domeniul politicilor	<ul style="list-style-type: none"> • Analistii de politici și persoanele implicate în elaborarea documentelor de planificare a politicilor, monitorizarea și raportarea privind implementarea
Planificare strategică și managementul resurselor	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționarii publici implicați în managementul organizațional strategic și planificarea resurselor
Elaborarea și evaluarea eficiență a actelor legislative	<ul style="list-style-type: none"> • Juriștii și alți funcționari publici care elaborează proiecte de acte normative și evaluează impactul acestora
Managementul financiar, contabilitate și raportare	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționarii publici responsabili de managementul financiar zilnic, contabilitate și raportare în autoritățile publice
CFPI modern	<ul style="list-style-type: none"> • Specialiștii în controlul financiar public intern
Procurările publice eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Specialiștii în achizițiile publice
Reforma regulatorie și minimizarea poverii administrative	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționarii publici responsabili de reglementarea domeniului privat al societății (atît afaceri, cît și cetățeni)
Modernizarea serviciilor publice	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționarii publici responsabili de acordarea serviciilor publice
Descentralizarea și	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționarii publici afectați de procesul de

reforma administrației publice locale	descentralizare care are loc în prezent
e-guvernare și transformare	<ul style="list-style-type: none"> • Personalul responsabil de implementarea agendei de e-guvernare
Integrarea europeană a Republicii Moldova	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonatorii și specialiștii responsabili de procesul de integrare europeană
Managementul resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> • Personalul MRU în autoritățile administrației publice
Managementul eficient al documentelor	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritatea funcționarilor publici de execuție responsabili de asigurarea circulației eficiente a documentelor și managementul eficient al informațiilor
Managementul proiectului orientat spre rezultate	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționarii publici la toate nivelele care sînt implicați în managementul proiectelor (elaborare, implementare). Cei ce lucrează cu proiectele internaționale de asistență tehnică.

Aceste grupuri pot să se suprapună și s-ar putea întâmpla ca funcționarii publici să participe la mai multe programe. De exemplu, pentru persoanele responsabile de analiza politicilor și planificare se recomandă și participarea la cursurile în domeniul elaborării actelor normative, integrării europene, politicilor regulatorii și altele, iar funcționarii publici responsabili de prestarea serviciilor publice trebuie să participe la cursurile privind e-guvernarea și transformare, politicile regulatorii, planificarea strategică, managementul resurselor și descentralizarea. La elaborarea și lansarea programelor specifice, „proprietarul programului” va sfătui participanții potențiali cu privire la cursurile adiționale.

Subiecte orientative: Programele din acest grup deja au fost menționate mai sus. Fiecare program poate avea cîteva module. Indiferent de numărul acestor module, activitățile de instruire se vor axa pe următoarele aspecte orientative:

- Politica țării în domeniu, obiectivele RAP
- Sistemul actual și reformele în desfășurare și planificate

- Experiența internațională și exemple
- Aspecte de integrare europeană
- Cele mai bune practici în Moldova și lecțiile învățate de colegi
- Instrumente și tehnici
- Studii de caz practice

Implementare: În funcție de disponibilitatea finanțării, fiecare program de instruire ar putea fi realizat de cel puțin două ori în perioada cuprinsă în acest Program. Dată fiind importanța acestora pentru reforma administrației publice, unele programe trebuie organizate și repetate în fiecare an, de ex. în domeniul analizei politicilor, planificării strategice, managementului RU, elaborării legislației, managementului financiar etc., în timp ce altele vor fi organizate în funcție de solicitările AAPC și AAPL. Durata maximă a unui program va fi de 6 luni. Fiecare participant la instruire va beneficia de 40 ore de instruire. La sfârșitul programului se vor acorda certificate participanților care au frecventat cel puțin două treimi din module și au promovat testele cu succes, ceea ce va însemna că aceștia au dobândit cunoștințele necesare în domeniu.

Formatori: Acest program de instruire va viza în special specialiștii din administrația publică din Moldova. În activitățile de instruire pot fi aplicate mecanisme de co-instruire, prin atragerea formatorilor externi. În vederea asigurării elaborării inițiale a programelor (în baza celor deja existente) și instruirii formatorilor, vor fi utilizate diferite proiecte internaționale de asistență tehnică.

Responsabilitatea pentru program: Programul va fi elaborat și coordonat de Cancelaria de Stat în strânsă cooperare cu alte instituții responsabile de domeniile specifice ale reformei administrației publice, inclusiv Ministerul Finanțelor. În unele cazuri acele instituții vor prelua coordonarea acestui proces, în timp ce Cancelaria de Stat va asigura îndrumarea generală și monitorizarea.

Programul privind eficiența personală

Grupul (grupurile) țintă: Funcționarii publici trebuie să îndeplinească un număr incredibil de mare de sarcini. Începînd cu colaborarea cu alți colegi pînă la prezentarea informațiilor și consiliere în domeniul politicilor a liderilor politici și societății; efectuarea analizelor, analizarea situațiilor și datelor complexe, pregătirea rapoartelor calitative și utilizarea tehnologiilor informaționale. Există multe abilități pe care funcționarii publici trebuie să le dezvolte pentru a face față acestor sarcini dificile.

Acest program este destinat acelor funcționari publici care doresc și au nevoie să fie mai eficienți în ceea ce privește comunicarea, prezentarea, negocierea, lucrul în echipă, influența sau alte abilități de eficiență personală. Așadar, programul nu are un grup țintă specific, și odată lansat, el va fi accesibil pentru toți funcționarii publici interesați, în funcție de disponibilitatea finanțării.

Subiecte orientative: Programul constă din sesiuni de instruire scurte (cu durata de la jumătate de zi pînă la trei zile). Funcționarii publici ar putea selecta acele sesiuni de care ei consideră că au nevoie. Orientativ, acest program va include următoarele subiecte în domeniul eficienței personale:

- Abilități de comunicare
- Abilități de prezentare
- Abilități de cercetare
- Abilități de a scrie calitativ
- Negociere
- Abilități de influență personală și lucrul în echipă
- Abilități de dezvoltare personală și învățare
- Și altele

Implementare: Toate modulele acestui program urmează să fie realizate cel puțin o dată pe an, astfel asigurînd realizarea programului de cel puțin trei ori în perioada de implementare a acestui Program. Va fi nevoie de un grad sporit de flexibilitate în implementarea

programului, ceea ce înseamnă că accentul va fi pus pe realizarea repetată a celor mai solicitate module și, la necesitate, pe introducerea unor module noi în locul celor mai puțin solicitate. Nu există nici o cerință față de durata modulelor sau finalizarea reușită a cursurilor, dar participanții vor trebui să treacă câteva teste pentru a stabili nivelul lor de eficiență personală.

Formatori: Acest program de instruire va fi realizat în special de formatori străini sau specialiști din sectorul privat din Republica Moldova, pentru că abilitățile de eficiență personală pînă în prezent au fost dezvoltate în special în afara serviciului public. Proiectele internaționale de asistență tehnică vor fi utilizate pentru a asigura elaborarea inițială a programelor (în baza celor deja existente) și formarea formatorilor.

Responsabilitatea Programul va fi elaborat și coordonat de către pentru program: Cancelaria de Stat.

Programul de studiere a limbii engleze

Grupul (grupurile) țintă: În ultimii ani administrația publică a devenit din ce în ce mai deschisă pentru contacte și experiențe internaționale din care Moldova poate învăța unele lucruri și obține asistență în procesul de reformare. În afară de aceasta, integrarea europeană este unul din principalele obiective ale Programului Guvernului. Pentru a atinge acest obiectiv este nevoie de abilitatea funcționarilor publici de a comunica în limbi străine, în special în engleză.

Deși nu sînt suficiente, aceste abilități sînt prezente în autoritățile administrației publice. Cu toate acestea, funcționarii publici trebuie să-și dezvolte abilitățile în acest domeniu în timp ce activează în cadrul autorității. Acest program de instruire va crea baza pentru ca autoritățile administrației publice din Moldova să fie capabile să efectueze „auditul abilităților în domeniul limbilor străine” al propriilor resurse umane și să identifice colaboratorii care cel mai tare au nevoie de cursuri de limbă engleză la nivel de bază, intermediar și avansat.

Programul urmează să se axeze, în primul rînd, pe funcționarii publici care cad sub incidența legii nr.155/2011 care stabilește categoriile de funcționari publici care trebuie să cunoască engleza (urmează să intre în vigoare pe 1 ianuarie 2014).

Implementare: Asistența partenerilor de dezvoltare va juca un rol important în finanțarea procesului de elaborare și realizare a acestui program. Numărul participanților în program va fi determinat în funcție de disponibilitatea fondurilor. Se presupune că fiecare autoritate APC va propune între 5-20 colaboratori pentru acest program. Acesta va dura un an pentru fiecare nivel, a cîte cel puțin 6 ore de instruire pe săptămîină. La sfîrșitul programului se vor acorda certificate pentru participanții care au promovat cu succes testările. În cazul în care este posibil, va fi aplicat testul de limbă engleză recunoscut internațional.

Formatori: Acest program va fi realizat în special de profesorii de limbă engleză din Moldova și de peste hotare.

Responsabilitatea pentru program: Acest program va fi elaborat și coordonat de Cancelaria de Stat.

Programul de dezvoltare a abilităților de utilizare a tehnologiilor informaționale

Grupul (grupurile) țintă: Abilitățile de utilizare eficientă a instrumentelor informaționale moderne, în special calculatoare, și abilitățile de procesare a documentelor sînt în prezent foarte importante pentru multe profesii. Serviciul public nu trebuie să fie o excepție în acest sens. Funcționarii publici cel puțin trebuie să aibă abilitățile necesare de utilizare a instrumentelor de bază cum sînt MS Word, PowerPoint, Excel și altele. Din păcate, în realitate lucrurile deseori stau altfel. Multe documente circulate în sectorul public sînt încă scrise fără a profita de avantajele oferite de aceste instrumente moderne și simple.

Gestionarea oportunităților de utilizare a tehnologiilor de procesare trebuie eficientizată în administrația publică din Moldova. Aici, în special, este vorba de utilizarea instrumentelor pe larg utilizate cum este Excel. Așadar, acest program va testa abilitățile și oportunitățile de avansare a abilităților de utilizare a instrumentelor TIC necesare pentru realizarea sarcinilor zilnice.

Subiecte orientative: Spre deosebire de cursurile de engleză, unde nu se propun subiecte concrete de instruire, acest program va cuprinde trei instrumente de bază:

- Procesarea MS Word;
- PowerPoint și alte instrumente de prezentare;
- Utilizarea Excel.

Toate trei subiecte vor fi realizate la două nivele: de bază pentru începători și avansat pentru persoanele care au deja cunoștințe în domeniu. Dacă este necesar, va fi introdus încă un nivel mai avansat.

Implementare: Ca și în cazul programului de învățare a limbii engleze, va fi necesară asistența partenerilor de dezvoltare pentru finanțarea și realizarea programului. Acest program urmează să fie realizat de două ori în perioada implementării acestui Program. Numărul participanților

la instruire va fi determinat în funcție de disponibilitatea finanțării. Programul va avea o durată de 4 luni, câte 6 ore de instruire pe săptămână. Pentru a obține certificate la sfârșitul programului va fi necesară promovarea testelor finale. Unde va fi posibil, va fi aplicat testul de limbă engleză recunoscut internațional.

Formatori: Acest program de instruire va fi realizat în special de formatorii profesioniști în domeniul TIC din Moldova.

Responsabilitatea pentru program: Programul va fi elaborat și coordonat de Cancelaria de Stat.

4. Modalitățile de implementare a programului

Pentru realizarea principalelor măsuri de implementare menționate mai sus este necesar angajamentul Guvernului de a realiza obiectivele stabilite, cooperare și implicare a partenerilor de dezvoltare internaționali, precum și coordonare centrală eficientă. Implementarea începe cu aprobarea formală de către Guvern a Programului urmată de asigurarea finanțării necesare (atât din bugetul de stat, cât și cu ajutorul asistenței internaționale), consolidarea unității centrale responsabile de coordonarea MRU, urmată de elaborarea detaliată a programelor de instruire prioritare (intern sau cu suportul extern în baza informației din Programul dat), realizarea programelor în colaborare strânsă cu autoritățile publice centrale și locale, și introducerea mecanismului de evaluare și analiză a acestei politici. Pentru detalii vezi secțiunea 5.2.

Dar înainte de toate trebuie definite principiile în baza cărora va opera noul sistem de instruire.

4.1 Principiile de implementare a Programului

Acest Program va fi implementat, monitorizat și evaluat în baza unui șir de principii care servesc drept bază pentru strategia de instruire în serviciul public pentru perioada următoare și care sînt descrise succint mai jos.

Responsabilitatea organizațională

Autoritățile administrației publice la ambele nivele – APC și APL – au responsabilitatea primară pentru dezvoltarea personalului pentru ca acesta să fie capabil să atingă obiectivele de activitate și să fie eficient în realizarea priorităților Guvernului. Rolul unității centrale – Cancelaria de Stat – este de a crea un cadru general de politici și de a acorda îndrumare și suport pentru implementarea programelor de instruire descrise mai sus în acest Program. Aici ar putea fi utilizată și finanțarea centralizată pentru programele de instruire prioritare.

În baza acestui principiu, autoritățile administrației publice la nivel central urmează să elaboreze Planurile anuale de instruire și dezvoltare profesională care vor specifica necesitățile de instruire ale personalului și modalitatea optimă de implementare (intern, extern), planurile de finanțare și aranjamentele de implementare în baza PDS-urilor, astfel cuprinzînd întregul sector sau mandat al AAPC. Documentul nu va fi un „alt plan”, ci parte integrantă a PDS-ului și procesului ulterior privind planul de acțiuni consolidat. Aceasta înseamnă că implementarea Planului trebuie să fie reflectată deplin în Planul de acțiuni al fiecărei autorități. Procesul de raportare trebuie ulterior integrat în raportarea privind Planul de acțiuni consolidat, care are loc în prezent trimestrial.

Cancelaria de Stat va asigura asistența metodologică privind elaborarea acestor planuri tuturor autorităților publice.

Aceste documente trebuie incluse în procesul de evaluare anuală a performanțelor individuale, o parte din care se axează pe identificarea necesităților de instruire și dezvoltare ale funcționarilor publici. Planurile anuale de instruire și dezvoltare trebuie publicate pe paginile web la începutul fiecărui an fiscal. Cancelaria de Stat va indica link-urile online spre acele planuri, pentru a asigura accesibilitatea lor pentru prestatorii potențiali de servicii de instruire, partenerii de dezvoltare și societate civilă. Cancelaria de Stat va transmite tuturor autorităților publice formatul de raportare anuală, care se va baza pe abordarea adoptată pentru Planul de acțiuni consolidat, precum și va conține informații privind indicatorii de monitorizare ai Programului (vezi în continuare).

La nivel local, unde nu există PDS-uri, autoritățile APL se vor baza în activitatea lor pe cadrul juridic, strategiile de dezvoltare existente și alte documente care reglementează domeniul lor de competență, principalele funcții și obiective. Accentul trebuie pus pe particularitățile fiecărei comunități aparte. Cancelaria de Stat, Ministerul Finanțelor și alte autorități vor acorda asistență metodologică în domeniile orizontale de instruire, cum sînt descentralizarea, prestarea serviciilor, guvernarea electronică, serviciul public etc. Cancelaria de Stat va acorda asistență metodologică și în domeniul planificării la nivelul AAPL. Rezultatele procesului de planificare în AAPL (planuri și rapoarte anuale) vor fi transmise Cancelariei de Stat și publicate.

Coordonare, suport și asistență metodologică la nivel central

Rolul unității centrale, și anume al Cancelariei de Stat, va fi de a susține eforturile autorităților publice de dezvoltare profesională a personalului sau grupurile țintă sau domeniile stabilite în acest Program. Direcția Politică de Personal din cadrul Cancelariei de Stat va avea următoarele funcții principale:

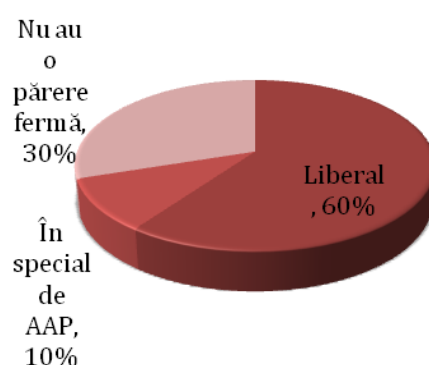
- Acordarea asistenței metodologice privind aspectele generale ale MRU și pregătirea Planurilor de instruire și dezvoltare profesională, precum și informarea privind toate modificările operate în regulamentele în domeniul serviciului public și acordarea suportului metodologic în procesul de implementare;
- Informare – prin acest Program și planificarea anuală a procesului de instruire
Cancelaria de Stat va asigura colectarea și prezentarea regulată a informației cu privire la necesitățile de instruire tuturor factorilor interesați. Aceasta va permite identificarea domeniilor în care este nevoie de coordonare și a oportunităților de cooperare;
- Examinarea oportunităților de economisire – schimbul de experiență va permite și identificarea domeniilor în care necesitățile de instruire ale cîtorva

autorități publice sînt aceleași sau similare și a modalităților de conjugare a eforturilor în procesul de elaborare a programului, procurare, finanțare, implementare și evaluare;

- Identificarea surselor de finanțare – utilizînd acest Program și informația din planurile anuale de instruire ale autorităților administrației publice, Direcția Politica de Personal din cadrul Cancelariei de Stat se va angaja într-un dialog continuu cu partenerii de dezvoltare și Ministerul Finanțelor în vederea maximizării resurselor disponibile pentru programele de instruire cu impact trans-sectorial semnificativ, precum și va asigura faptul că programarea asistenței tehnice sectoriale și a asistenței pentru dezvoltare ține cont de necesitățile de instruire ale funcționarilor publici;
- Elaborarea și gestionarea programelor de instruire selectate – în domeniile cuprinse în acest Program, Cancelaria de Stat în coordonare cu anumite autorități, cum este Ministerul Finanțelor, va prelua gestionarea procesului de elaborare a programului de instruire. Pentru aceasta va fi nevoie de stabilirea grupului țintă și a necesităților acestuia, cu asumarea responsabilității pentru elaborarea inițială a programului, identificarea surselor de finanțare, gestionarea procesului de procurări, monitorizarea implementării și asigurarea evaluării rezultatelor. Programele în care Cancelaria de Stat și alte autorități coordonatoare preiau inițiativa sînt numite „programe gestionate centralizat”;
- Monitorizare – Direcția Politica de Personal din cadrul Cancelariei de Stat va monitoriza implementarea acestui Program și a Planurilor de instruire anuale ale autorităților publice, ceea ce va permite informarea părților interesate.

Pentru a implementa acest principiu, Cancelaria de Stat va avea nevoie de capacitate sporită în așa domenii cum sînt ANI, elaborarea programelor, procurare, monitorizare și evaluare. Pentru a dezvolta aceste capacități treptat, Cancelaria de Stat va conlucra strîns cu partenerii de dezvoltare ai Republicii Moldova.

Graficul 14: Părerile AAPC privind necesitatea liberalizării serviciilor de instruire



Achiziționarea serviciilor de instruire din surse multiple

În perioada anterioară, majoritatea activităților de instruire a funcționarilor publici au fost finanțate central din bugetul de stat și FFMD și realizate de Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova. Unele activități de instruire au fost finanțate prin proiecte de asistență tehnică, și anume de partenerii de dezvoltare.

În perioada următoare, în funcție de disponibilitatea fondurilor, pentru cea mai mare parte a programelor gestionate central va fi introdus elementul de concurență, și anume programele noi sau cele existente (finanțate prin comanda de stat sau alte surse centrale cum este FFMD) în general vor fi procurate prin proceduri competitive. Așadar, începând cu anul 2014 urmează să fie procurate câteva programe de instruire prin concurs deschis care să permită universităților și organizațiilor din sectorul privat din Moldova și din afară să concureze pentru acordarea acestor servicii de instruire administrației publice. După cum e arătat în Graficul 14, această schimbare este foarte mult susținută de majoritatea autorităților publice din Republica Moldova.

În același timp, susținere va fi acordată Academiei de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova în dezvoltarea capacității acesteia de analizare a pieței, identificare, elaborare și evaluare a programelor. Obiectivul este de a asigura transformarea Academiei într-un prestator competitiv de servicii de instruire de calitate pentru autoritățile administrației publice din Republica Moldova.

De asemenea, Cancelaria de Stat va elabora și implementa unele programe gestionate centralizat în parteneriat cu Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova, în special Programul de inducție pentru funcționarii publici pentru prima dată încadrați în serviciul public va fi păstrat pentru Academie.

Grad sporit de finanțare

Legea privind funcția publică și statutul funcționarului public (nr. 158/2008) prevede obligativitatea dezvoltării profesionale a funcționarilor publici. Art.37 prevede minim 40 de ore de instruire pe an de care trebuie să beneficieze funcționarii publici.

În afară de aceasta, potrivit aceleiași legi, autoritățile administrației publice trebuie să aloce 2% din fondul lor de salarizare pentru activități de instruire. Cu toate acestea, ambele prevederi, în special cea financiară, nu au fost implementate eficient pînă în prezent. Autoritățile publice au continuat să subfinanțeze activitățile de instruire și dezvoltare profesională a personalului din propriile bugete, bazînduse pe surse externe, cum este comanda de stat și resursele partenerilor internaționali de dezvoltare, și mai cu seamă Fondul Fiduciar Multi-Donator gestionat de Banca Mondială, care urmează să se închidă spre sfîrșitul anului 2013, sau proiecte de asistență tehnică.

În perioada care urmează prevederea ce ține de alocarea a 2% din buget va fi consolidată și mai multe surse externe vor fi mobilizate pentru instruire și dezvoltare profesională și utilizate într-o manieră direcționată și eficientă. Pentru instruirea și dezvoltarea funcționarilor publici sînt planificate trei surse principale de finanțare.

- Prima sursă de finanțare sînt propriile resurse ale autorităților administrației publice, și anume cele 2% din buget prevăzute în Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (nr.158/2008). În comparație cu perioada anterioară, resursele pentru instruire și dezvoltare vor fi planificate deja la etapa de planificare a bugetului, ceea ce înseamnă că acestea vor putea fi utilizate doar pentru activități de instruire și dezvoltare profesională. Autoritățile vor pierde aceste resurse dacă nu le vor utiliza în acest scop. Cancelaria de Stat va elabora proiectele legislative necesare pentru aplicarea acestui principiu;

Autoritățile publice trebuie să profite de această sursă pentru a finanța activitățile de instruire și dezvoltare profesională specifice autorităților, adică care satisfac necesitățile specifice ale AAPC și AAPL și nu sînt incluse în programele de instruire realizate centralizat sau inițiativele partenerilor de dezvoltare.

Împreună cu Ministerul Finanțelor, Cancelaria de Stat va monitoriza această situație și va publica cu regularitate informațiile comparative pe pagina web. Această monitorizare va servi drept bază pentru modificarea ulterioară a prevederilor ce țin de finanțare, dacă va fi cazul. Obiectivul este de a asigura utilizarea fondurilor în mărime de cel puțin 2% din fondul de salarizare al autorităților pentru instruire și dezvoltare profesională, în conformitate cu legislația. Ținta recomandată este de 4% - utilizată în alte țări.

- A doua sursă principală de finanțare este comanda de stat. Cu toate acestea, în comparație cu perioada anterioară, vor fi făcute unele schimbări pentru a eficientiza direcționarea și utilizarea resurselor:
- Înainte de toate, noțiunea de comandă de stat va fi definită clar drept „acțiuni care au scopul de a implementa programele de instruire și dezvoltare profesională prevăzute în Strategia serviciului public pentru perioada 2013-2016”. Aceasta va avea două surse principale de finanțare: bugetul de stat și resursele partenerilor internaționali de dezvoltare:
 - Din 2014 resursele alocate centralizat din bugetul de stat vor fi incluse sub formă de program în bugetul Cancelariei de Stat, care va decide cu privire la contractarea prestatorilor de servicii de instruire din această sursă. Aceasta include posibilitatea de a canaliza toate sau o parte din fonduri prin Academia de Administrare Publică;
 - Prin conlucrarea strînsă cu partenerii de dezvoltare, Cancelaria de Stat va căuta modalități de a stabili un aranjament de finanțare multi-donator central pentru a susține implementarea programelor de instruire și dezvoltare profesională prevăzute în acest Program. Acest mecanism ar putea include suport în procesul de gestionare, elaborare și implementare, monitorizare și evaluare a programului;

- Cea de-a treia sursă este finanțarea acordată de partenerii de dezvoltare și gestionată de aceștia prin mijloace de asistență tehnică și inițiative de consolidare a capacităților, inclusiv proiectele finanțate din Programul comprehensiv de consolidare a capacităților instituționale. Acesta include suport sub formă de instruire specifică sectorială acordat direct uneia sau câtorva autorități ale administrației publice, precum și suport sub formă de instruire generală coordonată de Cancelaria de Stat. În cazul celei din urmă, decizia de utilizare a fondurilor disponibile va da prioritate implementării acestui Program.

Utilizarea activă a evaluării

Pînă în prezent monitorizarea și evaluarea procesului de realizare a instruirilor și a eficacității acestora au fost într-o oarecare măsură limitate. Informația disponibilă nu permite monitorizarea eficientă a contribuțiilor în procesele de instruire și evaluarea eficacității și eficienței procesului de realizare a activităților de instruire. În perioada următoare, pentru a monitoriza progresul va fi utilizat un sistem de indicatori simpli de bază (vezi secțiunea următoare).

În același timp pentru programele de instruire centralizate sînt introduse mai multe cerințe față de evaluare. În special, se planifică utilizarea următoarelor instrumente de evaluare:

- Monitorizarea frecvenței la instruirile obligatorii pentru toate programele realizate de prestatorii de servicii de instruire;
- Testul de finalizare obligatoriu pentru majoritatea programelor realizate de prestatorii de servicii de instruire;
- Post-evaluarea obligatorie a instruirii de către participanții la instruirea realizată de Cancelaria de Stat în cooperare cu subdiviziunile MRU ale autorităților; și
- Evaluările (ex-post) anumitor programe delegate de Cancelaria de Stat pentru a evalua eficacitatea lor.

Pe lîngă cele menționate mai sus, Cancelaria de Stat va stabili un mecanism de coordonare regulată cu partenerii de dezvoltare pentru a monitoriza planurile și implementarea diferitor activități de instruire realizate în cadrul proiectelor de asistență tehnică existente.

4.2 Activități de implementare

În următorul tabel sînt prezentate principalele activități care vor contribui la implementarea Programului național, perioada de implementare recomandată și rezultatele scontate:

Activitate	Perioada	Rezultat
<i>Etapa de pregătire</i>		
Aprobarea Programului național de instruire	mijlocul anului 2013	Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Programului
Consolidarea capacității centrale a Direcției Politica de Personal din cadrul Cancelariei de Stat	sfârșitul anului 2013	Personal adițional desemnat pentru Direcția Politica de Personal (cel puțin 3 angajați adiționali) pentru a gestiona Programul
Consultări cu partenerii de dezvoltare privind asistența potențială în aspectele de implementare și tehnice	de la mijlocul pînă la sfârșitul anului 2013	Acordul partenerilor de dezvoltare de a susține implementarea Programului obținut și aspectele tehnice ce țin de implementare clarificate.
Includerea resurselor prevăzute pentru comanda de stat în programul de buget al Cancelariei de Stat pentru bugetul anului 2014.	sfârșitul anului 2013	Cancelaria de Stat are un program de buget pentru instruire și dezvoltarea funcționarilor publici
Elaborarea modificărilor juridice necesare	sfârșitul anului 2013	Cadrul juridic ajustat pentru a permite implementarea deplină a propunerilor Programului (procedurile de finanțare comună stabilite, procedurile de procurare a programelor de instruire stabilite etc.)
Personalul din cadrul Cancelariei de Stat responsabil pentru Program instruit în	sfârșitul anului 2013, începutul anului 2014	Personalul din cadrul Cancelariei de Stat responsabil de implementare instruit

elaborarea și procurarea de programelor de instruire		
<i>Programul național de instruire pentru 2013-2016 aplicat în practică</i>		
Elaborarea cursurilor de instruire	2013 – mijlocul anului 2014	Programe de curs elaborate pentru toate programele de instruire
Lansarea concursurilor pentru programele de instruire selectate*	sfârșitul anului 2013 – mijlocul anului 2014	Contractele de instruire în vigoare pentru unele cursuri de instruire
Realizarea instruirilor	2014 - 2016	Cursurile de instruire realizate pentru numărul stabilit de participanți
<i>Evaluarea și analiza Programului</i>		
Controlul calității programului de instruire	2014; 2015; 2016;	Cursuri de instruire actualizate
Analiza anuală a Programului național de instruire	2014; 2015; 2016	Raportul de evaluare și programul actualizat
Evaluarea Programului național de instruire	2016	Raportul de evaluare și propunerile pentru noua strategie de instruire

* Pentru perioada inițială de implementare a programului (2014), în special datorită capacităților limitate, nu toate programele de instruire probabil vor fi anunțate pentru concurs. Liberalizarea și anunțarea tuturor programelor pentru concurs deschis urmează să aibă loc treptat.

5. Autoritățile responsabile

Cancelaria de Stat, care coordonează procesul de reformare a administrației publice, va gestiona la nivel central Programul național de instruire pentru perioada 2013-2016. Direcția Politică de Personal urmează să-și asume gestionarea procesului de implementare a Programului, avînd următoarele responsabilități principale:

- Acordarea asistenței metodologice AAPC și AAPL în domeniul politicii generale MRU, procesului de ANI și în aspecte de dezvoltare instituțională;

- Stabilirea programelor de instruire prioritare pe termen mediu pentru AAPC și AAPL, precum și a imaginii de ansamblu a procesului de elaborare a programelor de instruire;
- Procurarea anumitor programe și coordonarea generală a procesului de implementare a Programului, asigurând planificarea și realizarea la timp și eficientă a cursurilor de instruire;
- Comunicarea și coordonarea cu principalii parteneri internaționali de dezvoltare și alte AAPC cu scopul de a asigura finanțarea corespunzătoare pentru Program și de a evita suprapunerea inutilă;
- Monitorizarea și evaluarea rezultatelor Programului național de instruire și formularea recomandărilor pentru măsurile ulterioare de dezvoltare a capacităților în organele administrației publice.

Se preconizează că implementarea unor programe de instruire să fie gestionată de alte AAPC, dar în strânsă coordonare cu Cancelaria de Stat. Printre instituțiile care ar putea juca un astfel de rol în ceea ce privește acest Program sînt:

- Ministerul Finanțelor – pentru programul în domeniul managementului financiar, contabilității și raportării; CFPI modern;
- Centrul e-guvernare – pentru cursul în domeniul e-guvernării și transformării și pentru o componentă a programului de dezvoltare a abilităților IT; și
- Agenția Achiziții Publice – pentru programul în domeniul achizițiilor publice eficiente.

Urmează să fie elaborate proceduri speciale de cooperare între Cancelaria de Stat și aceste autorități, cu detalierea modului de aplicare a principiului de finanțare centralizată, rolurilor și responsabilităților în ceea ce privește elaborarea, anunțarea pentru concurs și supravegherea realizării cursurilor. În orice circumstanțe, Cancelaria de Stat va asigura coordonarea generală la nivelul Programului național de instruire.

6. Estimarea generală a costurilor

Costurile totale de implementare a Programului național de instruire se ridică la **2.5 milioane USD – aproximativ 30.5 milioane MDL**. Rata de schimb la calcularea costurilor a fost 12.81 MDL pe 1 USD. În jur de **8000 funcționari publici** urmează să beneficieze de instruirea prevăzută în Programul național de instruire pentru perioada 2013 – 2016.

Metodologia aplicată pentru a estima nivelul necesar de finanțare se bazează pe costurile FFMD pentru reforma administrației publice, cea mai mare parte a căroră a fost executată de Academia de Administrare Publică.

Sînt trei categorii de costuri care trebuie luate în considerare:

- Costurile de elaborare a programelor de instruire (timpul de pregătire și altele);
- Costurile procesului de realizare a instruirii (timpul formatorilor, materiale, spațiu și costurile asociate);
- Costurile de management al programului.

Din considerente de planificare, au fost prevăzute grupuri de instruire din 20-25 participanți fiecare. Costurile nu includ cazarea, precum și instruirile cu un singur formator. În cazul programelor complexe unde ar putea fi necesară participarea mai multor formatori, precum și transportul și cazarea (vizite de studii în alte regiuni ale țării sau în afara acesteia), aceste costuri vor fi suplimentare la cele estimate mai sus.

Costurile unitare de care s-a ținut cont la **estimarea costurilor de realizare a instruirilor** sînt enumerate mai jos (toate cifrele sînt în MDL):

Tabelul 2 Costul unitar de realizare a instruirii

Articol	Unitate	Costul unitar (MDL)
Închirierea spațiului de clasă	zi	850
Formatori	oră	245
Setul de materiale	pe participant/zi	9
Certificate	bucată	10
Pauze de cafea	pe participant/zi	40
Prînz	pe participant/zi	60
Consumabile	pe participant/zi	6

Pentru realizarea fiecărui program de instruire s-a luat în calcul un cost administrativ adițional de 10%.

Ținînd cont de cele menționate în Secțiunea 3.3 – Implementarea programelor specifice de instruire – unele instruirii trebuie repetate de cîteva ori pe an, în timp ce altele durează pînă la 18 luni. Ținînd cont de rezultatele ANI și structurilor grupurilor țintă prezentate și caracteristicile programelor propuse, **suma totală pentru realizarea instruirii se ridică la 23.070.078 MDL – aproximativ 1.9 milioane USD.**

Finanțarea generală necesară pentru **realizarea** fiecărui program de instruire este prezentată mai jos:

Tabelul 3. Costurile de realizare a activităților de instruire pentru 2013 - 2016

Programul de instruire	Orele de instruire	Costul total pe an	Costul total 2013-2016	Participanți 2013 - 2016
Program de leadership și management	288	557140	1838562	354
Programul de identificare a noilor talente	320	630740	630740	100
Program de inducție	80	784960	2590368	1200
Planificarea și analiza politicilor, consiliere și management modern în domeniul politicilor	40	60850	200805	240
Elaborarea eficientă și evaluarea proiectelor legislative	40	69050	227865	210
Managementul financiar, contabilitate și raportare	40	69050	227865	210
CFPI modern	40	31600	104280	90
Achiziții publice eficiente	40	63200	208560	180
Reforma regulatorie și minimizarea poverii administrative	40	63200	208560	180
Modernizarea serviciilor publice	40	86600	285780	300
Descentralizare și	40	104150	343695	390

reforma administrației locale				
e-guvernare și transformare	40	31600	104280	90
Integrarea europeană a Republicii Moldova	40	57350	189255	150
Managementul resurselor umane	40	63200	208560	180
Managementul eficient al documentelor	40	63200	208560	180
Managementul proiectului bazat pe rezultate	40	80750	266475	270
Program de limbă engleză	288	2800387	9241276	2000
Program de dezvoltare a abilităților TIC	96	706240	2330592	1500
TOTAL PENTRU INSTRUIRE	1592	6323267	19416078	7824

Cazarea, cheltuielile de transport, co-participarea la instruire, instruirile internaționale, la care se mai adaugă și vizitele de studii/schimb de experiență care trebuie prevăzute pentru unele programe – în special pentru programele de instruire specializate multidisciplinare cum este Programul de leadership și management sau Programul de identificare a noilor talente – vor necesita adițional în jur de **300.000 USD – 3654000 MDL**.

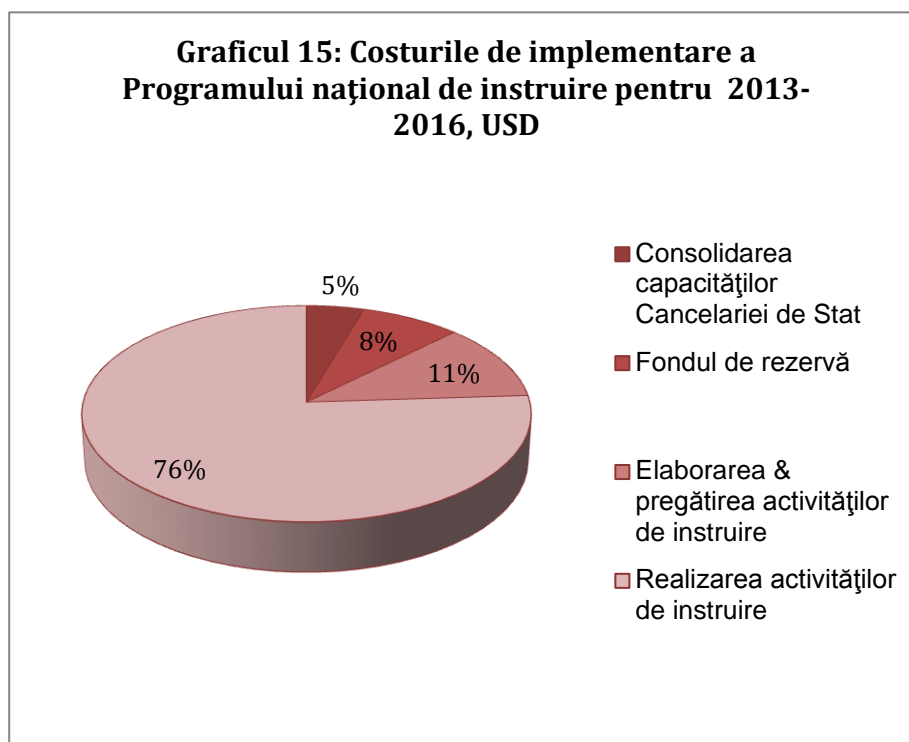
În afară de costurile directe de realizare a instruirilor, resurse adiționale vor fi necesare și la etapa de **elaborare și pregătire a cursului**, în special în primii ani în care are loc elaborarea inițială a modulelor de instruire, și anume pentru a plăti formatorii și alți experți pentru a elabora și pregăti conceptul modulului de instruire, programa de curs și materialele necesare – prezentări, studii de caz, sfaturi practice etc. Pentru fiecare program de instruire urmează să fie elaborate manuale de curs. Costurile estimate pentru procesul de pregătire și

elaborare a programelor de instruire se ridică la 15% din costurile de realizare a instruirilor, ceea ce înseamnă aproximativ **285.000 USD - 3.5 milioane MDL**.

Costurile de **consolidare a rolului Cancelariei de Stat** de centru de coordonare sînt, de asemenea, importante pentru succesul programului. Acestea trebuie să acopere diferite aspecte, de la dezvoltarea capacităților de elaborare și coordonare a instruirilor, atragerea resurselor umane adiționale în special pentru gestionarea Programului național de instruire, pînă la dezvoltarea capacității interne necesare pentru procesul de achiziție și managementul proiectului – de la ANI la proiecte de termeni de referință și gestionarea relației cu prestatorul de servicii de instruire. La acestea pot fi adăugate costurile administrative ale Fondului Fiduciar la nivel central, dacă va fi creat, în sumă de în jur de **115.000 USD –1.4 milioane MDL** pentru întreaga perioadă a Programului național de instruire.

Se recomandă crearea unui **fond special de rezervă** pentru a da posibilitatea introducerii unor noi aspecte de instruire și pentru a răspunde imediat solicitărilor ministeriale excepționale de dezvoltare a capacităților, precum și pentru asigurarea suportului Cancelariei de Stat în procesul de implementare – în special în primul an al sistemului nou de instruire – evaluarea financiară a programului etc. Se presupune că un astfel de fond va conține **200.000 USD –2.45 milioane MDL**.

O sinteză a costurilor Programului național de instruire pentru 2013-2016 este prezentată în următoarea figură:



7. Monitorizarea și evaluarea programului

Activitățile de instruire și dezvoltare a serviciului public, de asemenea, vor fi implementate prin monitorizarea unui șir de indicatori simpli, care vor arăta gradul de conformare a autorităților cu prevederile Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarilor publici (nr.158/2008) și principiile acestui Program.

Nr	Indicator	Periodicitatea raportării	Descrierea indicatorului
La nivelul autorităților administrației publice			
1	Numărul AAPC/AAPL care au implementat sistemul de evaluare a performanțelor individuale, care include identificarea necesităților de instruire	Anual	Evaluarea performanțelor stă la baza identificării necesităților de instruire a personalului. Acest indicator determină numărul de autorități în care au fost identificate necesitățile de instruire ale personalului într-o manieră structurată și „sensibilă organizațional”.
2	Numărul AAPC/AAPL care au realizat procesul ANI structurat în conformitate cu metodologia Cancelariei de Stat	Anual	Prezentarea publică a necesităților de instruire permite pieței serviciilor de instruire să reacționeze mai bine la oportunități, precum și eficientizarea coordonării și economii. Acest indicator arată câte autorități publice de fapt efectuează ANI într-o manieră structurată și planificarea procesului de dezvoltare a personalului.
3	Numărul funcționarilor publici care au beneficiat	Anual	Acest indicator demonstrează cât de

	de instruire cu utilizarea fondurilor din bugetul de stat/Numărul de ore de instruire realizate cu utilizarea fondurilor din bugetul de stat		dedicate sînt autoritățile față de procesul de instruire și dezvoltare a personalului
4	Numărul funcționarilor publici care au beneficiat de instruire din toate sursele de finanțare/numărul total de ore de instruire realizate din toate sursele de finanțare	Anual	Acest indicator arată contribuția totală de instruire, care permite evaluarea gradului de conformare a autorităților cu prevederea privind cel puțin 40 ore de instruire din Legea cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (nr.158/2008)
5	Suma alocată pentru instruirea și dezvoltarea profesională a personalului din bugetul de stat/% din fondurile bugetate (2%)	Anual	Acest indicator permite evaluarea gradului de conformare cu prevederile Legii cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public (nr.158/2008)
La nivelul administrației publice			
6	Suma totală a resurselor alocate centralizat cheltuită pentru programele de instruire prevăzute în acest Program pentru grupul țintă	Anual	Permite determinarea sumei totale a contribuțiilor din sursele centrale
7	Numărul funcționarilor publici pe grup țintă al acestui Program care au beneficiat de instruire din programele finanțate centralizat/% din mărimea totală a grupului	Semestrial	Acest indicator arată câte persoane au fost instruite din fiecare grup țintă inclus în această Strategie, precum și gradul de satisfacere a cererii de instruire.

8	Numărul orelor de instruire finanțate centralizat realizate pentru funcționarii publici din fiecare grup țintă al acestui Program	Semestrial	Acest indicator permite monitorizarea valorii instruirilor realizate pentru membrii fiecărui grup țintă al acestui Program
9	Numărul și % participanților în programele de instruire finanțate centralizat care au finalizat programele lor de instruire în conformitate cu cerințele stabilite (frecvențarea deplină și testul de finalizare)	Semestrial	Acest indicator permite monitorizarea gradului de finalizare a instruirii prin prisma a două dimensiuni – frecvența și testul final care arată cunoștințele dobândite (nu se aplică tuturor programelor)
10	Numărul și % participanților în programe de instruire finanțate centralizat care consideră instruirea utilă pentru activitatea lor zilnică după finalizarea instruirii	Semestrial	Acest indicator arată reacțiile post-instruire ale participanților la instruire cu privire la utilitatea instruirii pentru abilitățile și activitatea lor.