



Sistem performant de management al resurselor umane
din cadrul Ministerului Afacerilor Interne
Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici
și instrumente unitare și moderne de management al
resurselor umane

LIVRABILUL 3

Materialul conținând bune practici în
domeniul MRU identificate în statele
membre UE

Februarie 2022



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate
Administrativă 2014-2020*

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Limitarea responsabilității

Prezentul Raport a fost întocmit de către KPMG Advisory SRL, în cadrul proiectului Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749 - Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane. KPMG Advisory SRL este o societate comercială cu răspundere limitată, membră a rețelei KPMG de firme membre independente afiliate la KPMG International Cooperative (“KPMG International”), o societate britanică.

Prezentul raport a fost realizat în cadrul Contractului de servicii de consultanță și expertiză pentru dezvoltarea cadrului metodologic și procedural și pentru formarea personalului în domeniul resurselor umane, semnat între MAI și KPMG Advisory, la data de 07.10.2021.

Toate concluziile cuprinse în prezentul raport se bazează atât pe informații publice, cât și pe informațiile și documentația primite din partea Ministerului Afacerilor Interne (MAI) până în data de 14 februarie 2022. KPMG nu s-a angajat în verificări referitoare la completitudinea și acuratețea informațiilor oferite de MAI, considerând ca acestea au un caracter fiabil.

Nu ne asumăm responsabilitatea pentru actualizarea opiniilor exprimate, ca urmare a oricăror schimbări sau modificări apărute ulterior întocmirii raportului, referitor la legislație și regulamente, metodologiile interne, politicile, procedurile și sistemele IT ale MAI, sau ca urmare a interpretărilor juridice sau administrative corelate cu interpretarea unor astfel de modificări. De asemenea, nu ne asumăm responsabilitatea pentru concluzii referitoare la aspecte care nu au fost dezbătute exclusiv în raportul de față.

Recomandările din cadrul acestui livrabil reprezintă propuneri ale Consultantului, ca urmare a analizelor și activităților desfășurate în cadrul proiectului. Decizia de a accepta și implementa aceste recomandări, parțial sau integral, rămâne la latitudinea MAI, ulterior analizelor interne.

Drepturi de autor

Materialele din această publicație sunt protejate de drepturi de autor, iar Ministerul Afacerilor Interne deține drepturile de proprietate intelectuală asupra oricăror documente sau materiale realizate în cadrul proiectului. Copierea și/ sau transmiterea anumitor secțiuni din acest document fără permisiune poate reprezenta încălcarea legislației în vigoare.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau retipări orice secțiune a prezentului document, vă rugăm să transmiteți o solicitare conținând informațiile complete la Ministerul Afacerilor Interne, Piața Revoluției nr. 1A, sector 1, București.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Întocmit de către:

Mădălina Racovițan, Lider de proiect	
Monica Pascu, Lider de arie Evidența RU	
Claudia Stan, Lider de arie MRU	

Aprobat de Ministerul Afacerilor Interne:

Valentin Minoiu, Manager de proiect	
Comisia de Acceptanță formată din:	

Istoricul versiunii

Data	Descriere	Responsabil

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





CUPRINS

1. Introducere și sumar executiv	8
1.1. Indexul abrevierilor	8
1.2. Prezentarea abordării și a activităților efectuate	11
1.3. Activități specifice	13
1.4. Sumarul principalelor tendințe identificate cu privire la managementul resurselor umane în sistemele de ordine și siguranță publică și bune practici relevante	17
2. Bune practici în Managementul Resurselor Umane în sistemele de ordine și siguranță publică din alte țări europene	23
2.1. Belgia	23
2.1.1. Arhitectură instituțională	24
2.1.1.1. Structura sistemului de ordine și siguranță publică	24
2.1.1.2. Informații despre structurile de gestiune a resurselor umane	24
2.1.2. Recrutare și selecție	25
2.1.2.1. Canale de recrutare	25
2.1.2.2. Criterii și proces de selecție	26
2.1.3. Promovare în funcție/grad	27
2.1.4. Formare profesională	28
2.1.4.1. Formare inițială	30
2.1.4.2. Formare continuă	31
2.1.5. Evaluarea performanței	31
2.2. Franța	33
2.2.1. Arhitectură instituțională	33
2.2.1.1. Structura sistemului de ordine și siguranță publică	33
2.2.1.2. Informații despre structurile de gestiune a resurselor umane	35

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

2.2.2.	Recrutare și selecție.....	36
2.2.2.1.	Surse de candidați.....	38
2.2.2.2.	Criterii și proces de selecție	39
2.2.3.	Promovare în funcție/grad	40
2.2.4.	Formare profesională	52
2.2.4.1.	Formare inițială.....	53
2.2.4.2.	Formare continuă.....	54
2.2.5.	Evaluarea performanței	55
2.2.6.	Sisteme software utilizate.....	57
2.3.	Italia	60
2.3.1.	Arhitectură instituțională	60
2.3.1.1.	Structura sistemului de ordine și siguranță publică.....	60
2.3.1.2.	Informații despre structurile de gestiune a resurselor umane.....	63
2.3.2.	Recrutare și selecție.....	65
2.3.2.1.	Surse de candidați.....	66
2.3.2.2.	Recrutare.....	67
2.3.2.3.	Criterii și proces de selecție	69
2.3.3.	Promovare în funcție/grad	71
2.3.4.	Formare profesională	72
2.3.4.1.	Formare inițială.....	73
2.3.4.2.	Formare continuă.....	75
2.3.5.	Evaluarea performanței	78
2.4.	Spania.....	86
2.4.1.	Arhitectură instituțională	86
2.4.2.	Recrutare și selecție.....	87
2.4.3.	Promovare	88
2.4.4.	Formare profesională	88
2.4.5.	Managementul performanței.....	90

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



UNIUNEA EUROPEANĂ



2.5.	Germania	93
2.5.1.	Arhitectură instituțională	93
2.5.2.	Recrutare și selecție.....	94
2.5.3.	Promovare	97
2.5.4.	Formare profesională	98
2.5.5.	Managementul performanței.....	99
2.5.6.	Automatizare și sisteme software utilizate.....	100
2.6.	Marea Britanie	102
2.6.1.	Arhitectură instituțională	102
2.6.2.	Recrutare și selecție.....	104
2.6.3.	Promovare	105
2.6.4.	Formare profesională	108
2.6.5.	Managementul performanței.....	110
2.7.	Austria	112
2.7.1.	Arhitectură instituțională	112
2.7.2.	Recrutare și selecție.....	113
2.7.3.	Promovare	115
2.7.4.	Formare profesională	116
2.7.5.	Managementul performanței.....	117
2.7.6.	Automatizare și sisteme software utilizate.....	118
3.	Bune practici în Managementul Resurselor Umane în domeniul administrației publice din alte țări europene.....	120
3.1.	Elemente cheie identificate cu privire la managementul resurselor umane în domeniul administrațiilor fiscale din alte țări.....	120
3.2.	Sumarul principalelor tendințe identificate cu privire la managementul resurselor umane în domeniul administrației publice din unele țări UE.....	122
4.	Bune practici și tendințe generale în Managementul Resurselor Umane.....	149
4.1.	Bune practici recomandate de specialiștii KPMG	149

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





4.2. Tendințe generale pentru viitor, cu privire la digitalizare și managementul resurselor umane 152

5. Referințe..... 157

ANEXA..... 169

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





1. Introducere și sumar executiv

1.1. Indexul abrevierilor

AIG	Inspekția Generală a Poliției Federale și Locale, Belgia
ANAC	Autoritatea Națională Anticorupție, Italia
ANPA	Academia Națională de Poliție, Belgia
BIA	Biroul Federal pentru Afaceri Interne
BKA	Oficiul federal de Criminalistică din Germania
BMI	Body-Mass-Index
CALog	Termen folosit pentru personalul administrativ și logistic, Poliția Federală, Belgia
CCNL	Contract Colectiv de Muncă la nivel Național, Italia
CEPOL	European Union Agency for Law Enforcement and Training
CRA	Centrul de Responsabilitate, Ministerul de Interne, Italia
CRM	Candidate Resource Management
DGMRI	Direcția Generală pentru Managementul Resurselor și Informațiilor, Poliția Federală, Belgia
DGMRU	Direcția Generală Management Resurse Umane, Ministerului Afacerilor Interne, România
DGPN	Direcția Generală a Poliției Naționale, Franța
DRCPN	Direcția de Resurse și Competențe a Poliției Naționale, Franța
DSR	Departamentul Recrutare și Selecție, Poliția Federală, Belgia
EASO	European Asylum Support Office
EIGE	European Institute for Gender Equality
EMCDDA	European Monitoring Center for Drug and Drug Addiction

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



ENSP	Școala Națională de Poliție, Franța
ESS	Employee Self Service
EUCRIM	European Criminal Law Associations' Forum
eu-LISA	European Union Agency for the Operational Management of Large-Scale IT Systems in the Area of Freedom, Security and Justice
EUPAN	European Public Administration Network
Eurojust	European Union Agency for Criminal Justice Cooperation
EUROPOL	European Union's law enforcement agency
EVP	Employee Value Proposition
FRA	European Union Agency for Fundamental Rights
FRONTEX	European Border and Coast Guard Agency
GN	Gendarmerie Nationale (Jandarmeria), Franța
IA	Inteligență Artificială
ISLP	Integrated System for Local Police, Belgia
IT	Tehnologia Informației
KPI	Key Performance Indicator(s)
JHA	Rețeaua Agențiilor de Justiție și Afaceri Interne
LOLF	Legea Organică referitoare la Legile Financiare, Franța
MAI	Ministerul Afacerilor Interne, România
MRU	Managementul Resurselor Umane
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OIV	Organismul Independent de Evaluare a Performanței, Ministerul de Interne, Italia
OPEX	Operațiuni militare externe
ONU	Organizației Națiunilor Unite
OSCE	Organization for Security and Co-operation in Europe
PDCA	Metodă de design iterativ și management, Plan-Do-Check-Act

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





PfP	Pay for Performance
PHM	Probă de aptitudini motorii, proces recrutare, Franța
PDR	Professional Development Review
SAG	Secretariatul pentru administrație generală, DRCPN, Franța
SDARH	Subdirecția de Administrare a Resurselor Umane, DRCPN, Franța
SDFP	Subdirecția finanțe și pilotaj, DRCPN, Franța
SDPAS	Subdirecția prevenire, însoțire și sprijin a Franței, DRCPN, Franța
SGAMI	Secretariatul General al Ministerului de Interne, Franța
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound
STAR	Tehnică de interviu, Situation-Task-Action-Results
TECR	Test de anduranță cardio-respirator, proces recrutare, Franța
TIC	Tehnologia Informației și Comunicații
UE	Uniunea Europeană
UTG	Ufficio Territoriale del Governo (Biroul Teritorial al Guvernului - Prefectură), Italia
VET	Vocational Education and Training

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





1.2. Prezentarea abordării și a activităților efectuate

Raportul de față prezintă abordările și bunele practici identificate din surse publice de informații sau prin răspunsurilor primite la chestionarele proiectate de Contractant și administrate de DGMRU prin intermediul rețelei de atașați de afaceri interne către instituțiile similare din alte țări UE, cu privire la procesele și procedurile relevante pentru managementului carierei din sistemul de ordine și siguranță publică din alte țări UE - Franța, Italia, Belgia, Spania, Germania, Marea Britanie și Austria.

Accentul s-a pus pe identificarea procedurilor specifice aplicate în cadrul instituțiilor ce formează sistemele de ordine și siguranță publică din aceste țări, pe obținerea unei viziuni integrate și cât mai complete asupra cadrului MRU existent în fiecare dintre ele, cu scopul de a sprijini transferul de cunoștințe către DGMRU și a utiliza ca referință bunele practici identificate în cadrul celorlalte componente ale proiectului “Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749”.

Dincolo de prezentarea bunelor practici identificate, raportul urmărește și prezentarea acelor practici pe care DGMRU le poate adopta în mod realist, în special pe termen scurt.

Raportul acoperă următoarele arii-cheie:

- Arhitectura instituțională a sistemelor de ordine și siguranță publică din țările analizate
- Recrutarea și selecția
- Condițiile de promovare
- Formarea profesională
- Evaluarea performanței angajaților din sistemul de ordine și siguranță publică
- Sistemele software utilizate

Instituțiile de ordine și siguranță publică analizate și cu privire la care am prezentat informații detaliate în raport, pe baza informațiilor disponibile din surse publice și a răspunsurilor primite la chestionarele proiectate de Contractant și administrate de DGMRU prin intermediul rețelei de atașați de afaceri interne către instituțiile similare din alte țări UE, sunt:

- Franța
 - Ministerul de Interne
 - Poliția Națională
 - Jandarmeria Națională

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- Italia
 - Ministerul de Interne
 - Poliția de Stat
 - Carabinierii
 - Serviciul de Pompieri și Salvare
 - Garda Financiară
- Belgia
 - Ministerul de Justiție
 - Poliția Federală
 - Poliția Locală
 - Comitetul Permanent de Control al Serviciilor de Poliție

Pe lângă cele de mai sus, am inclus în raport și un sumar al informațiilor obținute ca răspuns la chestionarele proiectate de Contractant și administrate de DGMRU prin intermediul rețelei de atașați de afaceri interne către instituțiile similare din următoarele țări, cu privire la modul de gestiune a resurselor umane în sistemele de ordine și siguranță publică:

- Spania
 - Ministerul de Interne
 - Poliția Națională
 - Garda Civilă
- Marea Britanie
 - Ministerul de Interne
 - Poliția Metropolitană
 - Serviciul Poliției din Irlanda de Nord
 - Agenția Națională Împotriva Criminalității
- Germania
 - Ministerul de Interne
 - Poliția Națională
 - Poliția Federală
- Austria
 - Ministerul Federal de Interne
 - Poliția Federală
 - Biroul Federal pentru Afaceri Interne.

În plus, am inclus în raport și o parte dintre tendințele observate de KPMG cu privire la evoluția proceselor specifice și modului de funcționare al organizațiilor de resurse umane, la nivel global. De asemenea, am inclus o secțiune cu bune practici recomandate de specialiștii KPMG, care considerăm că ar fi relevante în cazul MAI.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Sursele publice de informații analizate, includ:

- Paginile de internet ale Ministerului de Interne și ale instituțiilor ce formează sistemul de ordine și securitate publică din țările analizate (rapoarte anuale, planuri strategice, publicații, etc.)
- Paginile de internet și publicațiile agențiilor ce fac parte din JHA (Rețeaua Agențiilor de Justiție și Afaceri Interne):
 - CEPOL - European Union Agency for Law Enforcement and Training
 - EASO - European Asylum Support Office
 - EIGE - European Institute for Gender Equality
 - EMCDDA - European Monitoring Center for Drug and Drug Addiction
 - eu-LISA - European Union Agency for the Operational Management of Large-Scale IT Systems in the Area of Freedom, Security and Justice
 - Eurojust - European Union Agency for Criminal Justice Cooperation
 - EUROPOL
 - FRA - European Union Agency for Fundamental Rights
 - FRONTEX - European Border and Coast Guard Agency
- Rapoarte și alte publicații ale:
 - EUCRIM (pagina de internet)
 - Comisia Europeană (Rapoartele publicate și pagina de internet)
 - OECD (Rapoartele publicate și pagina de internet)
 - OSCE (Rapoartele publicate și pagina de internet)
- Alte articole și rapoarte de cercetare disponibile pe internet, publicate de diverse grupuri de cercetători sau consultanți ai instituțiilor ce fac parte din sistemele de ordine și securitate publică din alte țări.

Pe lângă cele de mai sus, în redactarea acestui raport au fost utilizate și informații cuprinse în rapoartele relevante pregătite de Centrul de Excelență în Managementul Resurselor Umane și Centrul de Excelență pentru sectorul public și guvernamental din cadrul KPMG.

Toate sursele utilizate în redactarea acestui raport sunt prezentate în secțiunea “3. Referințe”.

1.3. Activități specifice

Pentru a obține informații și o mai bună înțelegere în domeniul managementului carierei la nivelul sistemelor de ordine și securitate publică din țările UE, am desfășurat următoarele activități:

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Tabel 1 Activități desfășurate

Activitate	Descriere detaliată
Analiza preliminară a datelor disponibile din surse publice	În vederea evaluării gradului de completitudine și adecvării informațiilor disponibile din surse publice, am analizat paginile de internet ale instituțiilor ce fac parte din sistemul de ordine și siguranță publică din Franța și Spania, precum și paginile de internet ale unor instituții precum CEPOL, EUROPOL, FRONTEX, Comisia Uniunii Europene și OECD.
Discuții preliminare cu reprezentanții MAI	<p>În vederea identificării celor mai relevante trei țări UE care ar fi putut face obiectul analizei, am purtat discuții preliminare cu reprezentanții DGMRU, prin care s-a stabilit o listă scurtă cu țările ale căror sisteme de ordine și siguranță publică prezentau elemente similare cu cel din România sau cu care MAI a avut schimburi de experiență în trecut, precum și o listă cu instituții europene ce au competențe legate de colaborarea și alinierea între statele UE cu privire la activitățile desfășurate de instituțiile ce fac parte din sistemele de ordine și siguranță publică (în cadrul întâlnirilor din 15, 18 și 19 octombrie 2021).</p> <p>Având în vedere disponibilitatea foarte limitată a informațiilor relevante din surse publice, în cadrul întâlnirii cu reprezentanții MAI din data de 18 octombrie am decis de comun acord prioritizarea activităților de pregătire a chestionarului ce urma a fi administrat de DGMRU prin intermediul rețelei atașatorilor de afaceri interne ai MAI și prin Colegiul European de Poliție - CEPOL, în vederea colectării de informații direct de la instituțiile relevante din alte țări UE. De asemenea, în cadrul acestei întâlniri s-a luat și decizia ca, în vederea creșterii probabilității de a obține date cât mai complete de la cel puțin 3 țări UE, chestionarele să fie</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

	<p>administrare către instituțiile relevante din Franța, Spania, Belgia, Marea Britanie, Italia, Austria și Germania.</p>
<p>Pregătirea chestionarelor pentru colectare informații de la instituțiile relevante din alte țări UE</p>	<p>Pe baza informațiilor colectate în cadrul întâlnirilor cu reprezentanții MAI cu privire la procesele de management al carierei și cele de evidență și gestiune a resurselor umane (întâlniri derulate în perioada 15 octombrie 2021 - 19 noiembrie 2021), am pregătit chestionarele necesare pentru colectarea de informații de la instituțiile relevante din alte țări UE, atât în limba română, cât și în limba engleză.</p> <p>Structura chestionarului a fost validată împreună cu reprezentanții DGMRU în cadrul întâlnirii din 25 noiembrie 2021, forma finală a acestora fiind transmisă pe email către echipa MAI în data de 26 noiembrie 2021 (versiunea în lb. română) și 3 decembrie 2021 (versiunea în lb. engleză).</p>
<p>Analiza detaliată a datelor disponibile din surse publice</p>	<p>În vederea colectării informațiilor disponibile din surse publice, am analizat paginile de internet ale instituțiilor ce fac parte din sistemul de ordine și siguranță publică din Franța, Spania, Italia, Marea Britanie, Belgia și Germania precum și paginile de internet ale agențiilor ce fac parte din JHA (Rețeaua Agențiilor de Justiție și Afaceri Interne) sau ale unor instituții precum Comisia Uniunii Europene, OECD, EUCRIM și OSCE.</p> <p>De asemenea, am analizat și informațiile prezentate în diverse articole și rapoarte de cercetare disponibile pe internet, publicate de diverse grupuri de cercetători sau consultanți ai instituțiilor ce fac parte din sistemele de ordine și securitate publică din alte țări.</p> <p>Analiza noastră a inclus și rapoartele/studiile realizate cu privire la managementul resurselor</p>





UNIUNEA EUROPEANĂ



	umane din cadrul sectorului guvernamental/administrațiile publice din UE/OECD.
Analiza rapoartelor oferite de Centrele de Excelență KPMG	În vederea colectării informațiilor relevante disponibile, am analizat paginile de intranet și librăriile de bune practici ale Centrului de Excelență în Managementul Resurselor Umane și Centrului de Excelență pentru sectorul public și guvernamental din cadrul KPMG.
Analiza răspunsurilor primite la chestionarele administrate de DGMRU prin intermediul rețelei de atașați de afaceri interne către instituțiile similare din alte țări UE	La chestionarele administrate de DGMRU prin intermediul rețelei de atașați de afaceri interne către instituțiile similare din alte țări UE s-a primit răspuns pentru următoarele țări: Franța, Italia, Spania, Germania, Marea Britanie și Austria., Am analizat informațiile astfel furnizate, acolo unde a fost posibil le-am comparat cu informațiile identificate din surse publice, am selectat aspectele relevante și le-am inclus în prezentul raport.
Elaborarea Materialul conținând bune practici în domeniul MRU identificate în statele membre UE	Pe baza informațiilor colectate, am pregătit prezentul raport, Livrabilul 3 - Materialul conținând bune practici în domeniul MRU identificate în statele membre UE.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



1.4. Sumarul principalelor tendințe identificate cu privire la managementul resurselor umane în sistemele de ordine și siguranță publică și bune practici relevante

Această secțiune prezintă o privire de ansamblu asupra principalelor tendințe identificate în ariile-cheie analizate cu privire la procesele relevante pentru managementul carierei angajaților din sistemele de ordine și siguranță publică, dar și din cadrul administrațiilor publice, din alte state europene:

- Recrutare și selecție
- Promovare
- Formare profesională
- Managementul performanței angajaților.

Tabelul următor prezintă principalele tendințe identificate cu privire la managementul carierei angajaților din sistemele de ordine și siguranță publică din alte țări europene:

Tabel 2 Prezentarea principalelor tendințe identificate cu privire la managementul carierei în sistemele de ordine și siguranță publică

Arie de resurse umane	Tendințe identificate
Recrutare și selecție	<ul style="list-style-type: none">- În majoritatea țărilor analizate există portaluri de recrutare sau informații specifice posturilor pentru care se derulează procese de recrutare sunt prezentate pe paginile de internet ale instituțiilor din sistemul de ordine publică- Portalurile de recrutare oferă informații detaliate despre pozițiile vacante și condițiile de calificare pentru acestea, în cazul Franței și Belgiei incluzând și informații despre salarizarea pe postul respectiv, și beneficiile oferite

- În cazul Belgiei, portalul de recrutare oferă candidaților și posibilitatea de a intra în discuție cu un angajat al Poliției Integrate care ocupă poziția vizată de candidat (Rencontrez un collègue)¹. O pagină similară există și pe portalul de recrutare din Franța (Découvrez nos Ambassadeurs)²
- În cazul Marii Britanii forțele de poliție primesc un ajutor notabil în desfășurarea procesului de recrutare din partea Colegiului de Poliție³, un organism profesional pentru toți cei care lucrează în forțele poliției.
- Instituțiile din sistemul de ordine și siguranță publică au conturi deschise pe multe dintre rețelele de socializare online
- Există tendința de a organiza programe prin care fie se urmărește identificarea de candidați potriviți încă de la nivelul educației secundare (liceu), spre exemplu programul “The Rookies” în Belgia, sau de a oferi șansa de a lucra în sistemul de ordine publică și candidaților din categorii sociale defavorizate, cum este exemplul programului Prépa Talents din Franța
- În ultimii 7 ani, Germania a întocmit prognoze privind numărul de locuri vacante ce vor apărea ca urmare a pensionării angajaților din sistem și, în baza acestor prognoze, Ministerul Federal de Interne a aprobat suplimentarea locurilor de admitere în școlile de poliție
- Mai mult, tot în cazul Germaniei, Polițiile de land din apropierea Poloniei au campanii de atragere a candidaților chiar și în Polonia. În cazul în care cetățenii polonezi parcurg toate etapele de selecție și pregătire, conform

¹ <https://www.jobpol.be/fr/rencontrez-un-collegue>

² <https://www.devenirpolicier.fr/nous-contacter/Objectifpolice>

³ <https://www.college.police.uk/>

	<p>reglementărilor germane, pot deveni polițiști în Germania</p> <ul style="list-style-type: none">- De asemenea, în Germania, odată cu debutul pandemiei generate de COVID-19, conducerea Ministerului Federal de Interne a dispus structurilor subordonate exploatarea unora din efectele generate de pandemie, respectiv să selecteze personal calificat, ce a activat în cadrul unor concerne/firme germane și care a fost trimis în șomaj- În același context specific COVID-19, poliția britanică a implementat un proces de recrutare online, ce a fost conceput și dezvoltat ca o măsură provizorie, de urgență, pentru a asigura continuitatea procesului de recrutare în timpul pandemiei.
Promovare	<ul style="list-style-type: none">- În fiecare dintre țările analizate par să existe trasee de carieră și condiții de promovare clar definite- În cazul Belgiei, informații despre posturile vacante sunt oferite angajaților sistemului de ordine publică prin intermediul aplicației HRMob, care le permite acestora și înregistrarea candidaturii pentru posturile dorite, precum și urmărirea evoluției dosarului de candidat- În cazul Italiei, pe portalul de recrutare există o secțiune separată pentru concursurile la care pot participa doar angajații Poliției de Stat, la care au acces doar aceștia⁴- În cazul Marii Britanii, pe portalul Colegiului de Poliție⁵ există un chestionar ce ajută

⁴ <https://concorsionline.poliziadistato.it/#/home>

⁵ <https://www.college.police.uk/>



	polițiștii în definirea planului de carieră, numit “Career Pathways” ⁶ .
Formare profesională	<ul style="list-style-type: none">- În toate țările analizate există academii și alte tipuri de instituții de învățământ specifice sistemului de ordine și siguranță publică- În principiu, în toate țările analizate există programe de formare specific definite pentru formarea inițială și formarea continuă- În cazul ANPA (Academia Națională de Poliție) din Belgia, pot fi angajați și instructori din afara sistemului de ordine și siguranță publică- De asemenea, în Belgia, angajații Poliției Integrate, atât personalul operațional, cât și personalul administrativ și logistic, pot solicita formări în afara sistemului de educație specific sistemului de ordine publică- În dezvoltarea cadrelor de poliție din Marea Britanie, un rol semnificativ îl are Colegiul de Poliție, ale cărui principale direcții sunt în sprijinirea și dezvoltarea carierei profesionale ale polițiștilor, stabilirea standardelor profesionale și facilitarea schimbului de experiență și bune practici în rândul forțelor de poliție- Mai mult, Poliția din Marea Britanie a contractat un consultant extern⁷ pentru a efectua o analiză asupra nevoilor de formare profesională și pentru a propune soluții optime de formare profesională.
Managementul performanței	<ul style="list-style-type: none">- În majoritatea țărilor analizate este obligatorie evaluarea individuală, care include o discuție anuală cu superiorul și feedback scris

⁶ <https://profdev.college.police.uk/career-pathways/>

⁷ <https://wavetrainingsolutions.co.uk/training-needs-analysis-police-now/>



- Elementele cel mai des supuse evaluării sunt competențele, modul de îndeplinire a sarcinilor și rezultatele obținute raportat la obiectivele individuale
- În general, obiectivele individuale sunt aliniate cu cele ale organizației/ departamentului din care face parte angajatul
- În unele țări, precum Franța și Belgia, se pune tot mai mult accent pe capabilitățile de management ale ofițerilor, în special pentru cei aflați în funcții de conducere
- În Belgia se pune accent tot mai mare pe lucrul în echipă și se evaluează posibilitatea de a lega obiectivele de performanță individuale de competențele și capacitatea de a lucra în echipă și de obiectivele echipei
- În unele țări, cum este Marea Britanie, evaluarea performanței joacă un rol important și în procesul de promovare, și în stabilirea nivelului de salarizare.

Pe lângă tendințele observate mai sus, atât la nivelul sectorului public și administrațiilor guvernamentale, precum și în general în domeniul resurselor umane, se observă o **tendință tot mai pronunțată de digitalizare și de a investi în tehnologie** la nivelul funcției și proceselor de management al resurselor umane:

- Implementându-se noi sisteme de MRU care acoperă toate procesele cheie relevante pentru managementul carierei angajaților din sistemul public
- Digitalizându-se fluxurile de date și documente, precum și gestiunea dosarului de personal
- Implementându-se funcționalități de self-service pentru managerii de linie, al căror rol devine din ce în ce mai important în creșterea performanței organizației
- Implementându-se soluții de analiză a datelor (HR Data Analytics) pentru a identifica cât mai ușor tendințele cu privire la personalul din cadrul organizației sau de pe piața muncii, potențialele amenințări aduse de

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- schimbările demografice, sociale sau economice, pentru a defini și implementa strategii/măsurii preventive cu privire la resursele umane din organizație
- Implementându-se portaluri de recrutare sau oferind online tot mai multe detalii cu privire la posturile disponibile, condițiile aplicabile pentru ocuparea acestora și procesul de selecție, precum și cu privire la beneficiile pe care le poate aduce individului construirea unei cariere în sistemul de ordine publică sau în cadrul administrației publice, în încercarea de a crește tot mai mult atractivitatea sectorului public ca angajator
 - Implementându-se sisteme de training online (Learning Management Systems), prin care se facilitează accesul angajaților la diverse forme de învățare și tipuri de cursuri relevante pentru ei, crescând totodată responsabilitatea acestora cu privire la propriul proces de dezvoltare.

Nu în ultimul rând, se observă **un accent tot mai mare pe experiența angajaților în relația cu organizația**, facilitându-le accesul la date și informații, inclusiv despre propriul dosar de angajat, dar mai ales la instrumentele de dezvoltare profesională și personală specifice carierei pe care dorește să o construiască în sistem. Forțați de modificările demografice și sociale din ultimii ani, angajatorii din sectorul guvernamental încearcă să identifice atât punctele dureroase din interacțiunea angajatului cu organizația și să implementeze diverse soluții pentru preîntâmpinarea/rezolvarea acestora, cât și punctele cheie din relația cu angajatul, oferindu-i o experiență cât mai bună.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





2. Bune practici în Managementul Resurselor Umane în sistemele de ordine și siguranță publică din alte țări europene

În secțiunile ulterioare vă prezentăm informațiile relevante, colectate din sursele de informații publice disponibile, conform celor menționate în capitolul 1.2, sau prin intermediul chestionarelor administrate de către DGMRU prin intermediul rețelei de atașați de afaceri interne.

Menționăm că pentru Franța, Italia s-au preluat și informații din surse publice și informații din răspunsul primit la chestionarele administrate de către DGMRU prin intermediul rețelei de atașați de afaceri interne. Pentru Belgia, raportul se bazează exclusiv pe informații din date publice.

Pe de altă parte, pentru Spania, Germania, Marea Britanie și Austria s-au utilizat primordial informații obținute prin chestionarele completate de structurile similare DGMRU din sistemele de ordine și siguranța publică din aceste țări, cu unele completări pe baza informațiilor disponibile din surse publice, datorită termenului scurt pentru colectarea și interpretarea datelor analiza fiind mai puțin detaliată decât pentru Franța, Italia și Belgia.

2.1. Belgia

***Notă:** Atragem atenția că informațiile prezentate pe majoritatea paginilor de internet utilizate pentru culegerea de informații relevante din surse publice, cu privire la procesele și politicile de management al resurselor umane aplicate în cadrul sistemului de ordine și siguranță publică din Belgia, sunt protejate de drepturi de autor și nu pot fi preluate și utilizate în scop comercial. Astfel, am inclus în prezentul raport link-urile relevante către paginile de internet respective, pentru a putea fi consultate separat, precum și o sinteză privind tipul de informații disponibile, fără a prelua însă în raport, ca atare, informația prezentată în aceste pagini.*

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



2.1.1. Arhitectură instituțională

2.1.1.1. Structura sistemului de ordine și siguranță publică

Sistemul de ordine și siguranță publică a fost reorganizat în anii 2001-2002, implementându-se un singur serviciu de poliție integrată (Community Policing).

Astfel, în prezent, serviciul integrat de poliție este structurat pe două niveluri⁸, cel federal și cel local, ambele autonome și subordonate unor autorități diferite, însă lucrând în colaborare, inclusiv acordându-și sprijin în activități de management al resurselor umane, precum recrutarea de personal, mobilitatea forței de muncă și formarea profesională.

Instituțiile ce formează serviciul integrat de poliție sunt, prin urmare:

- **Poliția Locală**, plasată sub autoritatea primarilor, are competențe în arii precum: activități de poliție comunitară, recepția, intervenția, asistența acordată victimelor, cercetarea locală, menținerea ordinii și siguranței rutiere
- **Poliția Federală**, plasată sub autoritatea Ministerului de Interne și a Ministerului de Justiție, desfășoară, în context național și internațional, misiuni de poliție specializate și oferă sprijin autorităților de poliție și serviciilor locale de poliție

Detalii privind structura atribuțiilor și structura Poliției Locale sunt disponibile la pagina de internet: <https://polis.osce.org/country-profiles/belgium>, iar organigrama Poliției Federale poate fi consultată la acest link:

<https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-federale/organigramme>

2.1.1.2. Informații despre structurile de gestiune a resurselor umane

Direcția Generală pentru Managementul Resurselor și Informațiilor (DGMRI) este una dintre cele trei direcții generale ale Poliției Federale.

DGMRI acoperă activități la nivelul Poliției Integrate, Poliției Federale și, la solicitarea Poliției locale, poate oferi de asemenea sprijin cu privire la aspecte neoperaționale. În cadrul DGMRI, funcționează Direcția de Personal, alături de alte

⁸ <https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-integree/presentation>





structuri de tip „suport”, precum: Logistică, Tehnologia Informației, Financiar, Juridic, etc.

La pagina de internet <https://www.police.be/5998/fr/a-propos/gestion-des-ressources-et-information/direction-generale-de-la-gestion-des-ressources-et> sunt disponibile informații privind competențele DGMRI.

Direcția de Personal din cadrul DGMRI oferă servicii în aria managementului resurselor umane, în aria de responsabilitate fiind incluse procese precum: recrutare și selecție, mobilitatea personalului de poliție, dezvoltarea și managementul competențelor. Informații privind responsabilitățile Direcției de Personal sunt disponibile la pagina de internet: <https://www.police.be/5998/fr/a-propos/gestion-des-ressources-et-information/direction-du-personnel>

Activitățile de formare a angajaților Poliției Integrate sunt asigurate prin intermediul ANPA (Academia Națională de Poliție).

2.1.2. Recrutare și selecție

Pe portalul de recrutare al Poliției Federale (Jobpol) se prezintă informații și condiții de selecție despre pozițiile pentru care există procese de recrutare active. Totodată, portalul prezintă și informații despre pachetele de beneficii ce fac parte din schema de remunerare a pozițiilor deschise.

Cu titlu de exemplu, informațiile oferite de Jobpol cu privire la poziția de Polițist pot fi consultate la pagina de internet: <https://www.jobpol.be/fr/post-vacantes/agent-de-police#conditions-dadmission>

2.1.2.1. Canale de recrutare

Instituția utilizează canale și instrumente variate de comunicare pentru a informa publicul cu privire la posturile vacante pentru personalul operațional și civil, precum site-ul dedicat de recrutare (Jobpol), canale social media (Facebook, Instagram), evenimente de recrutare de tip sesiuni de informare în școlile de poliție, participare la târguri de locuri de muncă, broșuri, dar și activități de atragere proactivă de tip apeluri telefonice sau e-mail-uri către potențiali candidați.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Mai multe informații despre canalele de recrutare folosite sunt disponibile la pagina de internet: <https://annualreport.federalpolice.be/police-employer/recruitment-selection/>

The Rookies

O altă modalitate prin care Poliția Federală încearcă să găsească și să atragă candidați potriviți este reprezentată de programul „The Rookies”, lansat în ianuarie 2022, cu o durată de 7 luni. The Rookies este un program de formare adresat tinerilor elevi de liceu, prin care le este prezentată profesia de polițist în diversele sale misiuni. Programul este descris la pagina de internet:

<https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-federale/projet-the-rookies>.

HRMob

În ceea ce privește recrutarea internă, pentru a facilita mobilitatea în cadrul instituției, într-un mod transparent și eficient, Poliția Federală pune la dispoziția angajaților săi HRMob, o aplicație dezvoltată în SharePoint pentru a digitaliza procesul de mobilitate. Astfel, personalul deja încadrat în sistemul de ordine și siguranță publică poate vizualiza, aplica și monitoriza evoluția dosarului de aplicare la posturile care sunt de interes, direct pe această platformă.

Mai multe informații despre HRMob sunt disponibile la pagina de internet:

<https://annualreport.federalpolice.be/organisation-en/our-staff/>

2.1.2.2. Criterii și proces de selecție

Informațiile despre fiecare poziție pentru care există un proces de recrutare activ se găsesc pe site-ul de recrutare, Jobpol. În același timp, în secțiunea de Informații Utile a portalului se regăsesc și documente cu privire la punctajele și timpii necesari pentru admiterea la fiecare probă, care poate fi practică, teoretică sau medicală, împreună cu exemple video de teste sportive.

Procedura de selecție constă în trei etape: selecția generică (include test de aptitudini cognitive cu o durată de jumătate de zi), apoi, în etapa 2, candidatul care a promovat cu succes prima etapă este înscris într-un bazin de candidați numit *Rezerva de recrutare*, testele sale fiind considerate valide pentru o perioadă de doi ani. După includerea în această rezervă, candidatul poate aplica pentru un post specific într-o zonă de poliție locală sau într-un serviciu federal. Astfel, demarează a treia etapă în care este constituită o Comisie de Selecție de către poliția locală sau serviciul federal la care a aplicat candidatul. Comisia va organiza și analiza

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





rezultatele testelor sportive, de personalitate (bazate pe chestionare și alte tehnici precum interviu semi-structurat bazat pe competențe, conform metodei STAR), și medicale și va decide parcursul candidatului.

Mai multe informații despre criteriile de recrutare, procesul de selecție și probele aferente procesului de recrutare, sunt disponibile la pagina de internet:

<https://www.jobpol.be/fr/fonctions-en-uniforme/agent-de-police#proc%C3%A9dure-de-s%C3%A9lection>

2.1.3. Promovare în funcție/grad

Conform paginii de internet anterioare a Poliției Federale, acum disponibilă doar în versiunea arhivată de Wikipedia⁹, în cadrul acestei instituții există definite trasee de carieră standard. Astfel, pe pagina de internet:

https://web.archive.org/web/20160529154943mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmnm-promo.htm este prezentată și o reprezentare grafică a traseelor de carieră în cadrul Poliției Federale belgiene. Aceasta reflectă condițiile pe care trebuie să le îndeplinească, tipurile de formare profesională și experiența pe care trebuie să o acumuleze angajatul, pentru a putea fi avansat pe treptele superioare de carieră.

Posibilitățile de a ocupa un post pot varia - prin selecție de candidați externi, pe baza diplomei, sau prin promovare internă, la cererea unei structuri de poliție.

În vederea promovării, angajații, atât personal operațional cât și personalul administrativ și logistic, trebuie să parcurgă programe de formare profesională specifice, reunite sub noțiunea de **instruire de promovare**.

În cazul personalului operațional, promovarea este reprezentată de numirea angajatului într-un grad superior. În acest caz, există două tipuri de promovare: promovare la un grad superior în cadrul aceleiași poziții și promovarea prin trecerea la o poziție superioară.

Similar, în ceea ce privește personalul administrativ și logistic, vorbim de două tipuri de promovare: prin trecerea la o clasă superioară, în cadrul aceleiași nivel și prin accesarea unui nivel superior.

Un exemplu de formare profesională, în urma căreia se poate promova la un nivel superior, este obținerea **Certificatului de Management**, program interactiv cu o durată de doi ani ce include cursuri și stagii de practică.

⁹ https://web.archive.org/web/20090421053950/http://www.police.ac.be/menu_58.htm





Pentru acest program de formare profesională există un set de condiții de acces, inclusiv număr de ani de vechime (7 ani), nivel ierarhic, dar și participarea la un examen de aptitudini profesionale, ce include evaluarea de către o comisie de selecție, pe baza dosarului personal, a evoluției în carieră și a unui interviu de selecție.

2.1.4. Formare profesională

Procesul de formare profesională le permite polițiștilor să-și dezvolte competențele și cariera, oferindu-le posibilitatea de a promova la nivelurile ierarhice superioare.

Un organism important în legătura cu formarea polițiștilor din Belgia este **Consiliul de Formare**¹⁰, subordonat Direcției de Personal a Poliției Federale, ce are sarcina de a iniția, dezvolta, coordona, evalua și armoniza totalitatea programelor de formare prevăzute la nivel federal.

Sistemul de educație specific poliției belgiene¹¹

Departamentul de personal/Departamentul de Formare lucrează în strânsă colaborare cu o rețea de 10 școli de poliție acreditate, care reprezintă centre autonome ce asigură dezvoltarea și perfecționarea corespunzătoare a competențelor tuturor membrilor poliției integrate din zonele și provinciile de poliție. Printre aceste școli se numără și ANPA.

Planul de formare¹²

Planul de formare este construit pornind de la rezultatele analizei nevoii de formare, realizate pe baza unor criterii precum: audiența țintă, tipul de formare și modul de gestionare a cunoștințelor. Ulterior analizei nevoilor, în procesul de formare sunt incluse activități de proiectare și aprobare, implementare și evaluare a activităților de formare.

În planul de formare, pentru fiecare categorie de audiență, programele de formare sunt structurate pe tipuri de formare, ce includ categorii precum: formare de bază, formare funcțională, formare continuă, formare certificată, autoformarea, alte tipuri de formare.

¹⁰ <https://polis.osce.org/country-profiles/belgium>

¹¹ https://web.archive.org/web/20160707182931mp/http://www.police.ac.be/menu_ecoles.htm

¹² https://web.archive.org/web/20160529161457mp/http://www.police.ac.be/menu_processus-fmn.htm





Planurile de formare țin cont și de traseele de carieră și de cerințele de avansare în carieră, ce sunt aliniate cu o serie de **trasee de formare**. Acestea sunt numeroase și variate, permițând atât progresia pe verticală dar și pe orizontală, conform cerințelor specifice pentru promovare sau pentru specializare, etc.

Pe lângă formările interne, atât personalul operațional de poliție, cât și personalul administrativ, are posibilitatea de a urma **programe de formare externe**, ce fac obiectul unui plan de formare specific fiecărui departament și serviciu de poliție, finanțat de fiecare structură de poliție.

Modalitatea de construire a planului de formare este descrisă la pagina de internet https://web.archive.org/web/20160529161457mp_/http://www.police.ac.be/menu/processus-fmn.htm.

Evaluarea și monitorizarea procesului de formare

O activitate importantă în cadrul procesului de formare o reprezintă evaluarea și monitorizarea formării, ce implică o serie de etape:

- **Evaluare a-priori**, realizată pe baza unui instrument numit matricea de integrare a competențelor, urmărește, încă din faza de planificare a formării, dacă programele de formare avute în vedere răspund nevoilor beneficiarilor.
- În cazul achiziției de programe de formare, există dosare de avizare întocmite de departamentul de formare, fiind urmărită, de asemenea, **respectarea cerințelor beneficiarilor/caietului de sarcini**.
- Există, de asemenea, o practică de a **evalua fiecare program de formare finalizat**, printr-un mix de metode de evaluare, atât la finalul programului (nivel de satisfacție al participanților, dobândire de noi competențe), dar și ulterior (evaluarea transferului de cunoștințe, la o perioadă după finalizarea programului, sau evaluare efectuată de organele de control, în mod ad-hoc).

Rezultatele evaluărilor menționate mai sus sunt avute în vedere sistematic pentru îmbunătățirea continuă a procesului de formare.

Mai multe informații despre metodele de evaluare și monitorizare a formării sunt disponibile la pagina de internet:

https://web.archive.org/web/20160529161838mp_/http://www.police.ac.be/menu/evaluation.htm

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Monitorizarea calității formării

Departamentul de Formare a pus de asemenea recent în aplicare noi instrumente pentru monitorizarea calității instruirii. Există un Decret Regal care prevede monitorizarea calității instruirii forțelor polițienești, impunând, de exemplu:

- Vizitarea academiilor de poliție pentru a determina dacă standardele minime de infrastructură, echipament sau organizare sunt îndeplinite
- Organizarea unei probe anuale, care vizează măsurarea cunoștințelor aspiranților la finalul pregătirii lor, la anumite materii prioritare.

2.1.4.1. Formare inițială

Informații despre formarea inițială sunt disponibile la fosta pagină de internet a Poliției Federale belgiene, arhivata de Wikipedia¹³:

https://web.archive.org/web/20160529155634mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmn-base.htm

Formarea inițială este reprezentată de pregătirea de bază pe care aspirantul/studentul o urmează și trebuie să o promoveze pentru a obține un prim loc de muncă în cadrul sistemului.

Scopul pregătirii de bază este de a dota personalul cu competențe profesionale de bază, astfel încât să fie capabil să exercite orice funcție de bază în cadrul poliției integrate, acoperind elemente precum: cadrul legal relevant, tehnici specifice de poliție, principii și reguli tactice, calități comportamentale și relaționale adecvate exercitării funcției de polițist.

Pe lângă teorie, pe parcursul formării de bază, există stagii și exerciții practice, e susțin latura practică și aplicativă a formării inițiale.

Pentru finalizarea programelor de pregătire de bază, pentru a putea exercita profesia de polițist, este necesară promovarea unor examene, pe diferitele arii teoretice și practice acoperite în timpul pregătirii.

¹³ https://web.archive.org/web/20160529155634mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmn-base.htm



2.1.4.2. Formare continuă

Formarea continuă urmărește îmbunătățirea competențelor existente, dar și dezvoltarea și dobândirea de noi competențe.

Informații despre formarea continuă sunt disponibile la pagina de internet https://web.archive.org/web/20160529154938mp_/http://www.police.ac.be/menu_fm-n-cont.htm

Așa cum am menționat și anterior, pe parcursul carierei în cadrul Poliției Integrate, angajații sistemului de ordine și siguranță publică din Belgia au acces la mai multe tipuri de formare:

- **Formare funcțională¹⁴** - se referă la dezvoltarea de aptitudini profesionale specifice atribuțiilor postului, potrivit articolului II1.27 din Decretul Regal din 30 martie 2001 privind statutul juridic al personalului poliției
- **Formare continuă** - destinate în principal personalului operațional, (unele sunt deschise și personalului administrativ și logistic), are ca scop îmbogățirea abilităților angajaților vizați prin furnizarea de noi competențe, completând competențele dobândite în pregătirea de bază cu competențe de specialitate. O astfel de instruire este în responsabilitatea fiecărei structuri de poliție, care trebuie să se ocupe și de finanțarea acesteia. Pentru acest tip de instruire, nu este necesară aprobarea Departamentului de Formare.
- **Formare certificată¹⁵** - are în vedere programele ce se finalizează cu certificarea cunoștințelor dobândite în timpul acestei pregătiri. Acest tip de formare este reglementat prin legea din 1 martie 2007 privind dispoziții diverse (III) (MB, 14 martie 2007), iar detalii despre acest tip de formare la pagina de internet

2.1.5. Evaluarea performanței

Deși sursele publice de informații nu oferă detalii despre modul de organizare a procesului de evaluare a performanței în cadrul Poliției Integrate din Belgia, diverse studii arată că aceasta lucrează la implementarea unei viziuni mai largi privind Resursele Umane, implementând în ultimii ani diferite inițiative în acest domeniu, inclusiv cu privire la managementul performanței angajaților săi.

¹⁴ https://web.archive.org/web/20160529151855mp_/http://www.police.ac.be/menu_fm-n-fonct.htm

¹⁵ https://web.archive.org/web/20160520152014mp_/http://www.police.ac.be/menu_fm-n-certifie.htm



Fiind distribuită pe tot teritoriul, prin componentele sale federale și locale, fiecare zonă sau serviciu al Poliției Integrate, precum și diversele sale echipe, au un specific propriu. Gradul mare de diversitate a creat posibilitatea ca, prin derularea a diverse studii, să se poată identifica care sunt caracteristicile procesului de gestiune a performanței care conduc la succes.

Parte din studiile realizate de diverși cercetători, cu sprijinul Poliției Integrate belgiene, s-au concentrat asupra¹⁶:

- Stării de bine a ofițerilor de poliție, care se confruntă adesea cu condiții de stres sau care le pun viața în pericol
- Lucrul în echipă și modul în care procesul de management al performanței afectează interacțiunea dintre membrii echipei
- Condițiile în care procesul de management al performanței contribuie la îmbunătățirea comportamentului echipelor de poliție.

Având în vedere că studiile menționate mai sus s-au realizat prin interviuarea unor grupuri de angajați din cadrul Poliției Integrate sau prin prelucrarea datelor puse la dispoziție de reprezentanții acestora, considerăm că rezultatele obținute sunt de interes și pentru MAI. Astfel, printre altele, studiile realizate arată că¹⁷:

- Un proces clar, relevant și cât mai simplu de management al performanței conduce la o interacțiune mai bună între angajați și îmbunătățește performanța echipelor.
- Existența unor așteptări clare cu privire la activitatea și comportamentul angajaților este de asemenea foarte importantă.
- Un element important este dat de modul în care angajatul își percepe și înțelege rolul în cadrul organizației. În acest sens, obiectivele de evaluare individuale trebuie să fie legate de/derivate din obiectivele mai largi ale organizației ca întreg și ale structurii din care angajatul face parte.
- De asemenea, este important ca atât opinia angajatului evaluat, cât și cea a managerului, să fie discutate în cadrul întâlnirilor stabilite în cadrul procesului de management al performanței.

¹⁶ <https://tijdschriftvoorhrm.nl/performance-management-bij-de-belgische-politie/>

¹⁷ <https://tijdschriftvoorhrm.nl/performance-management-bij-de-belgische-politie/> și "DE EVALUATIE VAN HET POLITIEPERSONEEL - EEN ONDERZOEK, uitgevoerd door de Directie Statuten van de Algemene Inspectie van de Federale Politie en van de Lokale Politie" – 2010

(<https://www.aigpol.be/sites/aigpol/files/downloads/AIG%20Onderzoek%202010%20-%20De%20evaluatie%20van%20het%20politiepersoneel.pdf>)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

- Un alt aspect relevat de studiile realizate atrage atenția asupra faptului că procesul de evaluare trebuie să aibă consecințe în orice caz, atât în situația unui angajat care nu performează la nivelele așteptate, cât și în situația celui care și-a îndeplinit eficient funcția.
- Foarte important în procesul de management al performanței este rolul managerului.
- De asemenea, este important să existe o procedură de contestație.

2.2. Franța

***Notă:** Atragem atenția că informațiile prezentate pe majoritatea paginilor de internet utilizate pentru culegerea de informații relevante din surse publice, cu privire la procesele și politicile de management al resurselor umane aplicate în cadrul sistemului de ordine și siguranță publică din Franța, sunt protejate de drepturi de autor și nu pot fi preluate și utilizate în scop comercial. Astfel, am inclus în prezentul raport link-urile relevante către paginile de internet respective, pentru a putea fi consultate separat, precum și o sinteză privind tipul de informații disponibile, fără a prelua însă în raport, ca atare, informația prezentată în aceste pagini.*

2.2.1. Arhitectură instituțională

2.2.1.1. Structura sistemului de ordine și siguranță publică

În Franța, sistemul de ordine și siguranță publică este subordonat Ministerului de Interne. Prin organizarea sa, prin resursele sale umane și materiale, Ministerului de Interne constituie un instrument prin care statul francez garantează cetățenilor săi exercițiul drepturilor, îndatoririlor și libertăților. Atribuțiile sale se concentrează în prezent pe două axe principale:

- administrația teritorială și
- garantarea securității cetățenilor și proprietăților.

Actele normative ce reglementează activitatea Ministerului de Interne și a instituțiilor subordonate sunt următoarele:



- Decretul Guvernului nr. 2013-728 din 12.08.2013, privind organizarea administrației centrale a Ministerului de Interne
- Legea nr. 66-492 din 09.07.1966, privind organizarea poliției naționale
- Ordinul ministrului de interne INTC0600544A din 06.06.2006, privind regulamentul general de funcționare a poliției naționale.

Aceste acte normative pot fi accesate pe site-ul www.legifrance.gouv.fr.

Organigrama instituției poate fi consultată la acest link:
<https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Organisation>.

Poliția franceză, aflată în subordinea Ministerului de Interne, este formată din trei forțe centralizate, dintre care două au aceeași misiune, dar jurisdicții diferite la nivel național:

- **Poliția Națională** - agenție civilă de aplicare a legii, cu jurisdicție în principal în municipii și orașe mari, cu populații care depășesc 16.000 de locuitori. Aceasta efectuează operațiuni de securitate (de exemplu, patrule, controlul traficului, verificări de identitate) și, sub supravegherea sistemului judiciar, efectuează cercetări penale, emite mandate de percheziție și activități de poliție judiciară pentru anchetele penale. Mai multe detalii cu privire la atribuțiile și structura Poliției Naționale pot fi găsite pe pagina de internet: <https://polis.osce.org/country-profiles/france>.
- **Jandarmeria Națională** - o forță de poliție aflată sub controlul administrativ al Ministerului de Interne. Aceasta este o instituție militară responsabilă de siguranța publică, ce garantează protecția persoanelor și a proprietăților acestora, efectuând operațiuni de informare, avertizare și salvare. Atribuțiile Jandarmeriei includ activități de poliție administrativă (e.g. menținerea ordinii publice, verificări de siguranță și controale în trafic, asistența persoanelor aflate în pericol iminent, sarcini de protecție etc.) pentru zonele care se află în afara jurisdicției Poliției Naționale, activități de poliție judiciară, precum și misiuni militare și de apărare. Mai multe detalii cu privire la atribuțiile și structura Jandarmeriei Naționale pot fi găsite pe pagina de internet: <https://polis.osce.org/country-profiles/france>.
- **Poliția Municipală** - este responsabilă de patrularea urbană zilnică și acoperă toate problemele penale și de ordine publică din limitele sale urbane. Aproximativ jumătate din ofițerii de poliție municipali sunt agenți jurați și poartă arme, în timp ce cea mai mare parte din cealaltă jumătate sunt agenți municipali. Mai multe detalii cu privire la atribuțiile și structura Poliției

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Municipale pot fi găsite pe pagina de internet: <https://polis.osce.org/country-profiles/france>.

2.2.1.2. Informații despre structurile de gestiune a resurselor umane

Ministerul de Interne francez a dezvoltat o strategie de gestiune a resurselor umane, care¹⁸:

- contribuie la susținerea nevoilor operaționale de adaptare permanentă a serviciilor, structurilor și agenților la misiunile care le sunt încredințate și la natura amenințărilor cu care națiunea este confruntată
- acordă o atenție specială, în mod permanent, menținerii unor condiții de muncă favorabile împlinirii profesionale și personale a ansamblului agenților.

În cadrul acestei strategii, au fost definite 3 axe principale de acțiune:

1. Îmbunătățirea alinierii între nevoile angajatorului și aspirațiile profesionale și personale ale funcționarilor - se realizează printr-o gestiune previzională a posturilor, efectivelor și competențelor, și prin creșterea atractivității anumitor perimetre, zone geografice sau misiuni
2. Anticiparea nevoilor viitoare și facilitarea unei îmbunătățiri constante a competențelor funcționarilor, grație unei politici de recrutare și de formare dinamice
3. Asigurarea, maxim posibil, a echilibrului între viața personală și cea profesională a funcționarilor.

Obiectivele strategice vizate sunt:

- anticiparea nevoilor și a competențelor necesare
- valorizarea competențelor și a parcursului de carieră
- creșterea atractivității ca angajator
- continuarea politicii de substituire a lucrătorilor de poliție și jandarmerie cu personal administrativ, pentru misiunile „suport”
- garantarea egalității și a diversității.

¹⁸ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice





Actele normative ce reglementează activitatea structurilor de resurse umane din cadrul Ministerului de Interne sunt următoarele:

- Decretul Guvernului nr. 2016-1804 din 22.12.2016, privind direcția generală a administrației și a funcției publice și politica de resurse umane în administrația publică
- Nota ministrului de interne INTA17326145 din 20.12.2017, privind modalitățile de exercitare a funcției de resurse umane la nivel ministerial.

Aceste acte normative pot fi accesate pe site-ul www.legifrance.gouv.fr.

Direcția de Resurse și Competențe a Poliției Naționale (DRCPN)¹⁹ a fost creată în septembrie 2010 și printre atribuțiile sale principale se numără:

- Managementul resurselor umane
- Dezvoltarea, monitorizarea și execuția bugetului național al poliției
- Implementarea, în colaborare cu departamentele relevante, a programelor de investiții imobiliare ale poliției
- Definirea și implementarea de acțiuni sociale pentru personalul aflat în competența sa și, în domeniile stabilite prin ordin de ministru, pentru întreg personalul Ministerului de Interne
- Sprijin pentru personal prin rețele de consilieri de mobilitate în carieră, consilieri de carieră și psihologi.

Mai multe detalii cu privire la atribuțiile și structura DRCPN pot fi găsite în fișierul “Présentation de la DRCPN”, pe care îl puteți consulta la adresa de internet:

https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/content/download/120522/966724/file/Pr%C3%A9sentation_Globale_DRCPN_2020V2.pdf.

2.2.2. Recrutare și selecție

În cadrul portalului de recrutare al Poliției Naționale (DevenirPolicier²⁰) se regăsesc informații și condiții de selecție despre pozițiile disponibile, pentru care există deja procese de recrutare active. În același timp, pentru fiecare poziție sunt prezentate beneficiile salariale în funcție de vechimea acumulată. Portalul prezintă pozițiile

¹⁹ <https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/Organisation/Direction-des-Ressources-et-des-Competences-de-la-Police-Nationale>

²⁰ <https://www.devenirpolicier.fr/>





deschise la care pot aplica aspiranți din exteriorul Ministerului de Interne, dar și pozițiile deschise doar pentru candidații interni.

Pentru a avea acces la formarea inițială necesară ocupării unui post de execuție, sunt organizate concursuri în urma cărora candidații pot urma cursurile Școlii Naționale Superioare de Poliție de la Cannes-Ecluse (regiunea Ile-de-France) sau al uneia din cele 11 școli de agenți de poliție de pe teritoriul francez. Pentru recrutarea de ofițeri se utilizează atât recrutarea internă, cât și cea externă, prima adresându-se personalului încadrat ca agent de poliție, cu o vechime de minim 4 ani.

Selecția agenților presupune²¹: test psihotehnic scris, rezolvarea unui caz practic, probe sportive, interviu cu o comisie.

Selecția ofițerilor presupune²²: test psihotehnic scris, rezolvarea unui caz practic, probe sportive, interviu cu o comisie, test grilă din domeniul drept penal/procedură penală, probă orală de limbă străină - engleză, spaniolă, italiană sau germană.

Mai multe detalii despre procesul de recrutare pentru fiecare poziție, inclusiv cu privire la tipurile de teste/probe la care sunt supuși candidații, pentru pozițiile de agenți sau ofițeri, se regăsesc pe portalul DevenirPolicier. Spre exemplu, detalii cu privire la condițiile de admitere pentru poziția Ofițer de Poliție sunt prezentate pe paginile de internet:

- Recrutare externă: <https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-externe/officier-de-police>
- Recrutare internă: <https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-interne/officier-de-police>.

Detaliile privind organizarea stagiilor de pregătire inițială pentru ofițerii studenți și ofițerii stagiați la Școala Națională Superioară de Poliție sunt prezentate în Ordinul din 11 iunie 2020.²³

Pentru a avea acces la formarea inițială necesară ocupării unui post de conducere (comisarii de poliție), ce este realizată la Școala Națională Superioară de Poliție din Saint-Cyr-au-Mont d'Or (lângă Lyon), există 3 modalități de selecție²⁴:

²¹ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

²² Ibidem nota 21

²³ Arrêté du 11 juin 2020 portant organisation des périodes de formation initiale des élèves officiers etofficiers stagiaires à l'Ecole nationale supérieure de la police, www.legifrance.gouv.fr

²⁴ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

- **Recrutarea internă** este destinată angajaților din sistemul public, care au o vechime de cel puțin 4 ani într-o funcție publică și vârsta de cel mult 44 ani. Un procent de 20% din locurile scoase la concurs sunt rezervate acestui mod de selecție.
- **Recrutarea externă** este deschisă tuturor persoanelor cu vârsta mai mică de 35 ani, care dețin o diplomă de master cu durata de 2 ani, fără a fi impus un anumit domeniu de studii. 50% din locuri sunt alocate pentru selecția externă.
- **Calea de acces profesională** este rezervată ofițerilor de poliție care au cel puțin gradul de căpitan și vârsta maximă de 50 ani, un procent de 30% din locuri fiind destinate acestui mod de selecție.

Selecția comisarilor presupune²⁵: test psihotehnic scris, verificarea cunoștințelor de cultură generală (disertație), rezolvarea unui caz practic, probe sportive, test grilă de cunoștințe generale despre societatea și instituțiile franceze, probă scrisă din domeniul drept penal/procedură penală/drept administrativ, interviu cu o comisie, probă orală de limbă străină - engleză, spaniolă, italiană sau germană.

Detaliile privind organizarea stagiilor de pregătire inițială pentru comisarii elevi și comisarii stagiați la Școala Națională Superioară de Poliție sunt prezentate în Ordinul din 11 iunie 2020²⁶.

2.2.2.1. Surse de candidați

Canalele folosite de către Poliția Națională pentru a publica și a promova locurile vacante sunt în principal rețelele de comunicare online actuale. Cu ajutorul acestor rețele de socializare, vizibilitatea posturilor disponibile și trimiterea către platforma principală de recrutare a Poliției Naționale este ușor de asigurat. Instrumentele de promovare a proceselor de recrutare sunt următoarele:

- Portalul Devenirpolicier
- Broșuri și fluturași
- Postări pe pagina de Facebook a Poliției Naționale
- Postări pe pagina de LinkedIn a Poliției Naționale
- Postări pe pagina de Instagram a Poliției Naționale
- Postări pe pagina de Twitter a Poliției Naționale

²⁵ Ibidem nota 24

²⁶ Arrêté du 11 juin 2020 portant organisation des périodes de formation initiale des élèves-commissaires et commissaires stagiaires à l'Ecole nationale supérieure de la police, www.legifrance.gouv.fr





- Postări pe pagina de Youtube a Poliției Naționale
- Postări pe pagina de TikTok a Poliției Naționale.

De asemenea, în cadrul politicii de promovare a egalității de șanse implementată de guvern, s-a lansat proiectul **Prépas Talents**, care își propune să încurajeze și să diversifice accesul la corpul comisarilor de poliție și al polițiștilor prin facilitarea „accesului la concurs pentru tineri merituoși și motivați” din medii sociale modeste, care îndeplinesc criteriile de înscriere la concurs. Mai multe detalii despre programele de pregătire oferite în cadrul acestui proiect și condițiile de acces și selecție pot fi găsite pe pagina de internet: <https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/Pr%C3%A9paTalents/officier-de-police>.

2.2.2.2. Criterii și proces de selecție

Informațiile despre fiecare poziție de recrutare disponibilă se găsesc pe portalul de recrutare, DevenirPolicier. Totodată, în portal sunt încărcate documente cu privire la punctajele și timpii necesari pentru promovarea fiecărei probe, fie practică, teoretică sau medicală, împreună cu exemple video de teste sportive și sfaturi.

Procedura de selecție pentru candidații externi care optează pentru un post de Ofițer de Poliție constă în trei etape:

- Eligibilitate
- Pre-admitere
- Admitere

Detaliile despre caracteristicile fiecărei faze menționate mai sus și probele la care sunt supuși candidații pot fi consultate pe pagina de internet: (<https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-externe/officier-de-police>)

Pe de altă parte, procedura de selecție pentru aplicanții interni (personalul Ministerului de Interne), care candidează pentru un post de Ofițer de Poliție, constă în aceleași trei etape, însă există câteva diferențe. Detaliile cu privire la aceasta se găsesc pe pagina de internet: (<https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-interne/officier-de-police>).

Regulile referitoare la organizarea concursurilor impun instituțiilor publice să aducă la cunoștința candidaților anumite informații în prealabil (de exemplu, perioada de înscriere, data și natura probelor, evidența competițiilor anterioare etc.). În cazul Poliției Naționale, aceste informații se vor posta de acum înainte pe portalul DevenirPolicier.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



2.2.3. Promovare în funcție/grad

În cadrul Poliției Naționale din Franța există trei corpuri principale (<https://www.devenirpolicier.fr/corps-grades>):

- Corpul de proiectare și conducere (recrutare de comisari de poliție)
- Corpul de comandă (recrutare de ofițeri de poliție)
- Corpul de supraveghere și executare (recrutare de gradați și gardieni de pace)

Pe lângă cele trei corpuri principale de poliție, mai există încă două corpuri de referință în cadrul Poliției Naționale:

- Corpul poliției tehnice și științifice
- Corpul tehnicienilor poliției tehnice și științifice

În cadrul fiecărui corp există un anumit număr de grade, cu mai multe trepte ce au atașat un indice care permite calcularea remunerației, numit indice de salariu.

Avansarea în grad²⁷ reprezintă trecerea la un rang superior în cadrul aceluiași corp. Aceasta face obiectul unor examene profesionale sau are loc la propunerea conducerii ierarhice.

Avansarea în treaptă²⁸ presupune trecerea la următoarea treaptă superioară în cadrul aceluiași grad și se acordă automat, în funcție de vechime.

Corpul de proiectare și conducere²⁹

Este alcătuit din comisarii de poliție și reprezintă un organ tehnic superior cu o vocație interministerială, subordonat Ministerului de Interne. Membrii acestui corp sunt responsabili pentru dezvoltarea și implementarea doctrinelor privind angajarea și gestionarea serviciilor pentru care au responsabilitate operațională și organizațională. Ei au autoritate asupra personalului alocat acestor servicii și pot fi chemați să își îndeplinească atribuțiile în instituții administrative publice sub supravegherea Ministrului de Interne.

²⁷ <https://www.devenirpolicier.fr/corps-grades>

²⁸ Ibidem nota 27

²⁹ Décret n°2005-939 du 2 août 2005 portant statut particulier du corps de conception et de direction de la police nationale -

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000813276/#:~:text=Les%20fonctionnaires%20et%20les%20militaires,leur%20int%C3%A9gration%20dans%20ce%20corps.>



De asemenea, membrii corpului de proiectare și conducere participă la elaborarea, implementarea și evaluarea programelor și proiectelor legate de prevenirea crimei și lupta împotriva delincvenței. Ei exercită atribuții specifice magistraților și competențe judiciare, care le sunt conferite prin lege.

Corpul de proiectare și conducere al Poliției Naționale cuprinde următoarele grade:

- **Comisar de poliție** - în cadrul acestui grad există o treaptă de student, una de stagiar, nouă trepte intermediare și o treaptă specială, acestea fiind stabilite prin ordin comun al Ministrului de Interne și al miniștrilor însărcinați cu serviciul public și buget.

Pentru a promova la gradul următor, comisarii de poliție trebuie să acumuleze un număr minim de ani de vechime, să urmeze un anumit program de formare profesională în cadrul Școlii Naționale de Poliție și să-și fi îndeplinit obligația/cerințele de mobilitate.

Durata, programul și metodele de formare profesională obligatorie se stabilesc prin ordin comun al Ministrului de Interne și al Ministrului responsabil cu Serviciul Public.

Comisarii de poliție pot finaliza perioada de pregătire necesară pentru promovare numai dacă au cel puțin opt ani de serviciu efectiv de la mandatul lor în acest grad. Această perioadă de pregătire nu poate avea loc înainte de începerea efectuării obligației de mobilitate.

În perioada în care îndeplinesc obligația de mobilitate, comisarii de poliție desfășoară activități diferite de cele pe care le-au desfășurat anterior sau de cele care sunt în mod normal încredințate membrilor corpului de proiectare și conducere al Poliției Naționale.

Îndeplinirea obligației de mobilitate poate avea loc la cererea persoanei în cauză, la expirarea unei perioade de doi ani de serviciu efectiv de la stabilirea în gradul de comisar de poliție. Durata sa este stabilită la doi ani. La sfârșitul acestei perioade, comisarii sunt reintegrați automat în departamentul, serviciul sau organizația din care făceau parte inițial. La cererea acestora și cu acordul conducerii, a serviciului sau organizației gazdă, aceștia pot fi menținuți o perioadă mai lungă în locul de muncă pe care îl dețin în regim de mobilitate.

Obligația de mobilitate poate fi satisfăcută în cadrul:

- Unei instituții sau organism al Comunității Europene sau o organizație internațională

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- În cadrul unei administrații, unei instanțe franceze, oricărui organism de drept public francez sau unei societăți publice franceze.

Totuși, obligația de mobilitate se poate realiza și numai în cadrul aceleiași direcții sau aceluiași serviciu al poliției naționale prin schimbarea misiunii:

- de la un serviciu central la un serviciu teritorial și invers
- de la un departament situat în Franța continentală la un departament de peste mări, la o comunitate de peste mări sau în Noua Caledonie și invers
- pe unul din posturile care apar pe o listă stabilită prin decret comun al Ministrului de Interne și al Ministrului responsabil de Serviciul Public, în funcție de grupările funcționale, în vederea ocupării acestor posturi în mod echilibrat.

Membrii corpului de proiectare și conducere al poliției naționale pot fi, în perioada de mobilitate, fie într-o funcție activă, fie puși la dispoziție, fie trimiși în detașare.

Activitățile efectuate în regim de mobilitate sunt asimilate activităților efectiv efectuate în corpul de proiectare și conducere al Poliției Naționale.

Funcționarii publici și militarii detașați sau integrați în corpul de proiectare și conducere al poliției naționale sunt supuși acestei obligații de mobilitate după ce au împlinit doi ani de serviciu efectiv de la data detașării sau integrării lor în acest organism.

Comisarilor promovăți într-un grad superior, atunci când au atins treapta cea mai înaltă din gradul anterior sau de la serviciul public, își păstrează vechimea în treaptă în aceleași condiții și în aceleași limite atunci când sporul salarial ulterior numirii lor este mai mic decât cel pe care l-a asigurat numirea lor în treapta menționată.

- **Comisar divizionar de poliție** - în cadrul acestui grad există 8 trepte.

Avansarea în grad are loc la alegere, prin înscriere într-un tabel anual de avansare. Pot fi înscriși pe tabelul de promovare pentru accesul la gradul de comisar divizionar de poliție, comisarilor de poliție care, la data de 31 decembrie a anului pentru care se întocmește tabelul, au cel puțin 9 ani vechime efectivă în calitate de titular în acest grad, au urmat o perioadă de pregătire profesională la Școala Națională Superioară de Poliție și au îndeplinit obligația/cerințele de mobilitate.

- **Comisar general de poliție** - în cadrul acestui grad există cinci trepte și un nivel special, stabilite prin ordin comun al Ministrului de Interne, al Ministrului responsabil cu Serviciul Public și al Ministrului responsabil cu Bugetul.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Pot fi promovați la gradul de comisar general comisarii divizionari care au ajuns la cel puțin treapta a 5-a din gradul lor și care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, au împlinit 6 ani de serviciu detașat în una sau mai multe dintre următoarele locuri de muncă:

- locurile de muncă menționate la articolul 25 din Legea nr. 84-16 din 11 ianuarie 1984 privind statutul funcționarilor din serviciul public de stat
- posturi funcționale în administrațiile de stat, autoritățile locale, instituțiile administrative publice și serviciile administrative plasate sub autoritatea secretarului general al Consiliului de Stat și a secretarului general al Curții de Conturi, cu un indice de salarizare terminal care corespunde cel puțin nivelului B, sau unor locuri de muncă de nivel superior comparabile, din sectorul public, a căror listă este stabilită prin decretul menționat la articolul 11 bis alin.2 din Decretul nr.99-945 din 16 noiembrie 1999 privind statutul special al corpul administratorilor civili.

Serviciile efectuate la un nivel funcțional sau o clasă funcțională cu un indice de salarizare cel puțin egal cu B se iau în considerare la calculul celor șase ani menționați la în paragraful anterior.

Serviciile prestate în cadrul organizațiilor internaționale, interguvernamentale sau al administrațiilor statelor membre ale Uniunii Europene sau ale altui stat parte la Acordul privind locurile de muncă de nivel echivalent din Spațiul Economic European sunt, de asemenea, sub rezerva aprobării prealabile a Ministrului responsabil cu Serviciu Public, luate în considerare la calculul celor șase ani de experiență în detașare necesari pentru promovare.

De asemenea, pot fi promovați la gradul de comisar general comisarii de divizie care au ajuns la cel puțin treapta a 5-a din gradul lor și care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, au exercitat, timp de opt ani, funcții superioare de un nivel deosebit de înalt de responsabilitate. Aceste funcții trebuie să fi fost exercitate într-o funcție activă sau în detașare în gradul de comisar de divizie, într-un grad superior al altui corp sau pe un post de nivel comparabil cu cel al posturilor din corpul de proiectare și conducere, sau pe un post de același nivel în cadrul persoanelor juridice de drept public.

Categoriile de funcții în cauză și lista de funcții specifice fiecărei administrații se stabilesc prin ordin comun al Ministrului de Interne, al Ministrului cu atribuții în Serviciul Public și al Ministrului care asigură bugetul.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Serviciile prestate în locurile de muncă menționate mai sus se iau în considerare la calculul celor opt ani de vechime necesari pentru promovare.

În limita a 5% din numărul de promovări anuale menționat la articolul 14-3 din Decretul nr. 2005-939 din 2 august 2005 privind statutul special al corpului de proiectare și conducere al poliției naționale, pot fi înscriși în tabelul de avansare la gradul de comisar general de poliție și comisarii divizionari de poliție care au ajuns la ultima treaptă a acestui grad, atunci când au demonstrat o valoare profesională excepțională.

Funcționarii promovați în gradul de comisar general de poliție se încadrează la treapta ce are indicele de salarizare egal cu cel de care au beneficiat în gradul anterior. Aceștia își păstrează vechimea dobândită în treapta precedentă în limita duratei activităților necesare pentru accesul în treapta superioară a noului lor grad.

În principiu, durata de timp petrecută în fiecare nivel este stabilită prin acte normative, după cum urmează:

- 6 luni pentru treapta 1 a gradului de comisar de poliție
- 10 luni pentru nivelul de elev
- 1 an pentru treapta stagiar și pentru treptele 2, 3 și 4 ale gradului de comisar de poliție
- 1 an și 6 luni pentru treapta 5 din gradul de comisar de poliție;
- 2 ani pentru treptele 6, 7 și 8 din gradul de comisar de poliție și treptele 1, 2 și 3 din gradul de comisar divizionar de poliție
- nivelului special al gradului de comisar de poliție poate fi accesat de comisarii care la 1 ianuarie aveau cel puțin 3 ani de serviciu efectiv în treapta 9 a gradului de comisar de poliție
- 3 ani pentru treptele 4, 5 și 6 din gradul de comisar divizionar de poliție precum și treptele 1, 2, 3 și 4 din gradul de comisar general de poliție
- 4 ani pentru treapta 7 din gradul de comisar divizionar de poliție.

Corpul de comandă al Poliției Naționale³⁰

- **Căpitan de poliție** care la rândul său include un nivel de elev, un nivel de stagiar, după care alte 10 niveluri, plus un nivel excepțional.

Pentru a putea trece de la un nivel la altul, este nevoie de o vechime minimă. De exemplu, promovarea de la nivelul de elev la cel de stagiar impune o vechime de minim 6 luni; pentru a promova de la stagiar la nivelul 1 este nevoie o vechime de minim 1 an; promovarea de la nivelul 1 la nivelul 2 impune o vechime de 1 an și 6 luni. Vechimea minimă obligatorie crește pe măsura creșterii nivelului. Cea mai mare vechime minimă obligatorie este de 3 ani și este necesară pentru promovarea de la nivelul 9 la nivelul 10.

- **Comandant de poliție**, care include 7 niveluri.

Pot fi numiți în gradul de comandant de poliție, la alegere, prin înscriere pe un tabel anual de avansare, căpitanii de poliție care au cel puțin doisprezece ani de serviciu efectiv în corpul de comandă al poliției naționale și care îndeplinesc următoarele condiții:

- Să fi îndeplinit, în calitate de căpitan, două mobilități operaționale geografice sau funcționale. Una dintre ele poate fi realizată prin numirea în gradul de comandant
- Să fi îndeplinit în gradul de căpitan, după înscrierea lor în tabelul anual de avansare la gradul de comandant, o obligație de pregătire profesională a cărei durată nu poate depăși șase săptămâni și al cărei conținut și termene se stabilesc prin decret comun al Ministrului de Interne și Ministrului responsabil cu Serviciul Public
- Nu sunt încadrați în nivelul excepțional al gradului de căpitan.

Căpitanii de poliție promovați la gradul de comandant de poliție sunt încadrați la un indice brut de salarizare egal sau imediat mai mare decât cel pe care îl aveau în gradul anterior.

În limita vechimii impuse, pentru avansarea la treapta următoare, polițiștii își păstrează vechimea în treaptă dobândită în gradul anterior, atunci când sporul salarial brut ulterior numirii lor este mai mic decât cel care ar fi rezultat dintr-o avansare în treaptă în clasa anterioară.

³⁰ Décret n°2005-716 du 29 juin 2005 portant statut particulier du corps de commandement de la police nationale - <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000260352/>

Căpitanii de poliție încadrați la treapta a 10-a, avansați la gradul de comandant de poliție, sunt reîncadrați într-o treaptă cuprinzând un indice brut egal sau imediat mai mare decât cel de care au beneficiat în gradul anterior. Ei păstrează, cu o limită de maximum doi ani, vechimea dobândită în gradul anterior.

- **Comandant de divizie**, care cuprinde 4 niveluri și 1 nivel special

Pot fi înscrisi pe tabelul de avansare la gradul de comandant de divizie comandanții care:

- au atins cel puțin treapta a 5-a a clasei lor
- au îndeplinit condițiile de mobilitate funcțională sau geografică, în calitate de comandant
- au fost detașați cel puțin 6 ani într-un post funcțional de comandant de poliție sau au exercitat timp de cel puțin 8 ani funcții superioare cu grad deosebit de înalt de responsabilitate (la data de 1 ianuarie a anului pentru care se constituie tabelul de avansare).

În limita a 5% din numărul de promovări anuale pronunțate în aplicarea articolului 16-2 din Decretul nr. 2005-716 din 29 iunie 2005 privind statutul special al organului de comandă al poliției naționale, pot fi înscrisi în tabelul de avansare la gradul de comandant de divizie și comandanții de poliție având cel puțin trei ani în treapta superioară gradului lor și care au demonstrat profesionalism excepțional.

Corpul de supraveghere și executare³¹

Gradații și gardienii de pace, care alcătuiesc acest corp, participă la misiuni specifice serviciului activ de poliție și îndeplinesc atribuțiile conferite acestora prin Codul de Procedură Penală. Aceștia pot fi chemați să exercite funcții în instituțiile publice plasate sub supravegherea Ministrului de Interne.

Corpul de supraveghere și executare include patru grade:

- **Gradul de gardian de pace** - are o treaptă de student, una de stagiar și alte 12 trepte

³¹ Décret n°2004-1439 du 23 décembre 2004 portant statut particulier du corps d'encadrement et d'application de la police nationale -

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005971737/#:~:text=Les%20grad%C3%A9s%20et%20gardiens%20de,le%20code%20de%20proc%C3%A9dure%20p%C3%A9nale.&text=Les%20brigadiers%20de%20police%20peuvent,et%20des%20adjoints%20de%20s%C3%A9curit%C3%A9>.

Gardianul de pace este un generalist al poliției, care lucrează cât mai aproape de public. El aduce ajutor și asistență oamenilor, previne criminalitatea sau îi urmărește pe cei care încalcă legea. Activitatea sa se desfășoară în servicii de investigații și informații, în unități specializate (motociclist, conductor de câini, instructor de tir etc.), de intervenție sau de aplicare a legii.

- **Gradul de brigadier** - are 7 trepte

Pot fi avansați la gradul de brigadier de poliție prin înscriere pe un tabel anual de promovare întocmit de Ministrul de Interne:

- Gardienii care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, au cel puțin 25 de ani de serviciu efectiv de la intrarea în corp
- În limita a 9% din totalul promovărilor de grad ce urmează a fi efectuate în cursul anului și având în vedere valoarea lor profesională, gardienii de pace care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, au 10 ani de serviciu efectiv de la intrarea lor în corp
- Gardienii care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se constituie tabelul de avansare, au obținut autorizarea de ofițer de poliție judiciară în condițiile menționate la articolul 16 din Codul de Procedură Penală și sunt repartizați pe unul dintre posturile care implică exercitarea efectivă a funcțiilor de poliție judiciară.

Pot fi promovați la gradul de brigadier de poliție prin înscrierea pe un tabel anual de promovare întocmit de Ministrul de Interne, în urma unei selecții prin examene profesionale:

- Gardienii care numără, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se constituie tabelul de promovare, 4 ani de serviciu efectiv de la intrarea lor în corp
- Până la o zecime din toate promoțiile de grad care urmează să fie făcute în cursul anului, gardienii care au fost detașați timp de cel puțin un an într-unul dintre sectoarele sau unitățile de supraveghere prioritare și care numără, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, cel puțin 4 ani de serviciu efectiv de la intrarea lor în corp.

- **Gradul de brigadier șef** - are 6 trepte

Pot fi promovați la gradul de brigadier șef, prin înscriere pe un tabel anual de avansare stabilit de Ministrul de Interne, în urma selecției prin examene profesionale:

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

- Brigadierii care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, au 4 ani de exercițiu continuu în gradul de sergent pe unul dintre posturile care presupun exercitarea efectivă a funcțiilor de poliție judiciară, a căror listă este stabilită prin ordin al Ministrului de Interne
- Brigadierii care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se constituie tabelul de promovare, au cel puțin 5 ani de serviciu efectiv de la numirea în acest grad
- În limita a 9% din totalul promovărilor de grad ce urmează a fi efectuate în cursul anului, brigadierii încadrați timp de cel puțin doi ani continuu într-unul dintre sectoarele sau unitățile de conducere prioritare definite la articolul 12-1 din Decretul nr. 2004-1439 din 23 decembrie 2004 privind statutul special al corpului de supraveghere și executare al poliției naționale, și care, la 1 ianuarie anul pentru care se constituie tabelul de promovare, au cel puțin 3 ani de vechime efectivă de la numirea în acest grad.

Funcționarii promovați la gradul de brigadier șef rămân repartizați, pe o perioadă de minim doi ani, în zona de apărare și securitate în care sunt numiți la avansare.

Brigadierii avansați la gradul de brigadier șef beneficiază de un program de formare obligatorie, în primele șase luni de la promovarea lor. Conținutul și metodele acestei instruirii sunt stabilite prin ordin al Ministrului de Interne și al Ministrului responsabil cu Serviciul Public.

- **Gradul de maior de poliție** - are 5 trepte și o treaptă excepțională

Pot fi promovați la rangul de maior de poliție prin înscrierea într-un tabel anual de promovare stabilit de Ministrul de Interne, în urma unei selecții prin examene profesionale:

- Brigadierii șefi care numără, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, 4 ani de exercițiu continuu în gradul de brigadier șef pe unul dintre posturile care cuprind exercitarea efectivă a funcțiilor de poliție judiciară, a căror listă se stabilește prin ordin al Ministrului de Interne
- Brigadierii șefi care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care se întocmește tabelul de promovare, au cel puțin 4 ani de serviciu efectiv de la numirea în acest grad
- În limita a 10% din totalul promovărilor în grad ce se efectuează în anul pentru care se constituie tabelul de promovare, brigadierii șefi care au cel

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



puțin 2 ani de exercițiu continuu în unul dintre sectoarele sau unitățile de conducere prioritare definite la Articolul 12-1 din Decretul nr. 2004-1439 din 23 decembrie 2004 privind statutul special al corpului de supraveghere și executare al poliției naționale, și care, la data de 1 ianuarie a anului pentru care s-a întocmit tabelul de promovare, au cel puțin 3 ani de serviciu efectiv de la numirea în gradul de brigadier șef.

Funcționarii promovați la gradul de maior de poliție rămân repartizați, pe o perioadă de minim un an, în zona de apărare și securitate în care sunt numiți la momentul promovării.

Brigadierii șefi promovați la gradul de maior trec printr-un program de formare obligatorie, în primele șase luni de la promovare. Conținutul și termenii acestei instruirii obligatorii sunt stabiliți prin ordin al Ministrului de Interne și al Ministrului responsabil cu Serviciul Public.

Numărul posturilor de maior de poliție la nivel excepțional se stabilește printr-un decret comun al Ministrului de Interne, al Ministrului responsabil cu Serviciul Public și al Ministrului responsabil cu Bugetul.

Maiorii care dețin nivelul excepțional își îndeplinesc funcțiile în posturi care se încadrează într-un nomenclator stabilit prin ordin al Ministrului de Interne.

Funcționarii publici din corpul de supraveghere și executare al poliției naționale își desfășoară misiunile în uniformă sau în civil în funcție de natura funcțiilor îndeplinite.

Regulamentele interne ale fiecărei direcții sau serviciu central, precum cele ale prefecturilor de poliție stabilesc procedurile de desfășurare a misiunilor de poliție realizate în civil sau în uniformă.

Durata care trebuie petrecută în fiecare dintre treptele gradelor menționate anterior este:

- Gardian de pace
 - Elev: 8 luni
 - Intern: 16 luni
 - Primul nivel: 2 ani
 - Nivelul 2: 2 ani
 - Nivelul 3: 2 ani
 - Nivelul 4: 2 ani
 - Nivelul 5: 2 ani și 6 luni
 - Nivelul 6: 2 ani și 6 luni
 - Nivelul 7: 2 ani și 6 luni

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





- Nivelul 8: 3 ani
- Nivelul 9: 3 ani
- Nivelul 10: 3 ani
- Nivelul 11: 3 ani și 6 luni
- Nivelul 12: -
- Brigadier
 - Primul nivel: 2 ani
 - Nivelul 2: 2 ani și 6 luni
 - Nivelul 3: 3 ani
 - Nivelul 4: 3 ani
 - Nivelul 5: 3 ani
 - Nivelul 6: 3 ani
 - Nivelul 7: -
- Brigadier șef
 - Primul nivel: 2 ani
 - Nivelul 2: 2 ani și 6 luni
 - Nivelul 3: 3 ani
 - Nivelul 4: 3 ani
 - Nivelul 5: 3 ani
 - Nivelul 6: -
- Maior de poliție
 - Primul nivel: 2 ani
 - Nivelul 2: 2 ani
 - Nivelul 3: 2 ani
 - Nivelul 4: 3 ani
 - Nivelul 5: -
 - Nivel excepțional: -

Corpul de supraveghere și executare al Poliției Naționale integrează și **Polițiști asistenți (PA) - Cadeți ai Republicii**, contractanți de drept public. Aceștia oferă asistență polițiștilor în exercitarea misiunilor de prevenire și reprimare a criminalității, supraveghere generală și asistență a victimelor. Ei participă la primirea și informarea publicului, efectuează patrule și contribuie la menținerea securității. Cadeții Republicii beneficiază de alternarea școlarizării între liceul profesional, structură de formare a poliției și serviciul de poliție. Sunt instruiți ca Polițiști Asistenți și pregătiți pentru activitățile specifice de menținere a păcii. La sfârșitul perioadei de școlarizare, devin automat Polițiști Asistenți (PA).

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Corpul poliției tehnice și științifice³²

Corpul inginerilor tehnici și științifici de poliție cuprinde următoarele clase și niveluri:

- Inginer șef poliție tehnică și științifică, gradul cel mai înalt, care are 5 trepte și un nivel special - Inginerii-șefi numiți la nivel special sunt destinați să îndeplinească funcții corespunzătoare unui nivel înalt de responsabilitate
- Inginer superior tehnic și științific de poliție, care are 8 niveluri
- Inginer tehnic și științific de poliție, care are 10 niveluri.

Funcționarilor corpului inginerilor de poliție tehnică și științifică al Poliției Naționale li se poate încredința conducerea unui serviciu sau unități responsabile cu misiuni de poliție tehnică și științifică. Ei au apoi autoritate asupra întregului personal activ, științific, tehnic și administrativ desemnat acestui serviciu sau unitate.

Avansările în grad au loc, la alegere, prin înscriere pe un tabel anual de avansare. În tabelul de promovare pot fi înscriși:

- pentru gradul de inginer-șef, inginerii superiori care au ajuns în treapta a 3-a a gradului lor de cel puțin șase luni și au 10 ani vechime efectivă în corpul inginerilor de poliție tehnică și științifică sau într-un corp civil sau executiv de categorie A sau un nivel echivalent
- pentru gradul de inginer principal, inginerii care au ajuns la treapta a 5-a din gradul lor de cel puțin 1 an și au 6 ani și 6 luni de serviciu efectiv ca inginer tehnic și științific de poliție sau într-un grad de nivel echivalent.

Pot fi promovați la treapta specială a gradului de inginer-șef, în limita unui procent din forța de muncă din acest grad, stabilit prin ordin comun al Ministrului de Interne și al miniștrilor însărcinați cu Serviciul Public și bugetul, inginerii-șefi care au cel puțin 3 ani vechime în treapta a cincea a gradului lor.

Persoanele interesate trebuie, de asemenea, să aibă, la data de 31 decembrie a anului pentru care se stabilește tabelul de promovare:

- 6 ani de detașare în unul sau mai multe locuri de muncă, ajungând la cel puțin la indicele brut de salarizare 1015 și cu drept la pensie conform codului pensiilor civile și militare, sau
- 8 ani de exercitare a funcțiilor de conducere, supraveghere, management de proiect sau expertiză corespunzătoare unui nivel înalt de responsabilitate, la data constituirii tabelului de promovare. Aceste funcții trebuie să fi fost

³² Décret n°2002-811 du 3 mai 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs de police technique et scientifique de la police nationale - <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000779616/>



exercitate într-o funcție activă sau în cadrul unei detașări, atingând cel puțin indicele brut de salarizare 966.

Corpul tehnicienilor poliției tehnice și științifice³³

Corpul tehnicienilor de poliție tehnică și științifică are 3 grade:

- tehnician
- tehnician principal
- tehnician șef.

Tehnicienii de poliție tehnică și științifică ai Poliției Naționale contribuie la misiunile de poliție judiciară, prin constatările, analizele, cercetările și examinările cu caracter științific și tehnic.

Aceștia îndeplinesc misiunile de poliție tehnică și științifică care le sunt încredințate sau asigură îndeplinirea corespunzătoare a acestora de către agenții aflați sub autoritatea lor, în conformitate cu solicitările autorității judiciare, serviciilor de poliție sau jandarmerie și ale oricărei alte autorități competente.

2.2.4. Formare profesională

Formarea profesională are un rol esențial în dobândirea de cunoștințe și competențe indispensabile în vederea îndeplinirii activităților specifice fiecărui rol. Ministerul de Interne elaborează un plan anual de formare care integrează, pe de o parte, programe ministeriale comune de formare ce vizează anumite tematici, dar și programe specifice, în funcție de activitățile desfășurate. Planul de formare cuprinde un obiectiv de formare inițială pentru fiecare angajat și acordă o atenție particulară calității vieții la locul de muncă. Fiecare angajat beneficiază de un parcurs de formare individualizat ce include³⁴:

- o componentă de primire în structurile ministerului, ce integrează o dimensiune deontologică pentru toți lucrătorii ministerului
- o componentă de adaptare culturală la diferitele medii profesionale ale ministerului

³³ Décret n° 2016-1677 du 5 décembre 2016 portant statut particulier du corps des techniciens de police technique et scientifique de la police nationale - <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033538303/>

³⁴ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice





- o componentă de însoțire și profesionalizare cu privire la specialitatea în care se desfășoară activitatea, considerată foarte importantă pentru a corespunde exigențelor de la locul de muncă.

În Republica Franceză, Codul Muncii prevede că fiecare angajat cu statut civil din sistemul public beneficiază de un cont personal de formare, accesibil prin intermediul unui site web dedicat. În funcție de specificul activității, anumite programe de formare (online sau cu prezență fizică) sunt disponibile, iar fiecare funcționar dispune de un sold individual cuantificat în ore. Angajații utilizează contul personal pentru efectuarea de solicitări de formare o dată pe an, la începutul fiecărui an.

Pentru a ocupa anumite funcții sau a fi avansat în anumite grade, este obligatorie parcurgerea anumitor module de formare. În cadrul anumitor structuri ale Ministerului de Interne au fost instituite dispozitive de coaching/mentorat, care contribuie la identificarea nevoilor de formare prin realizarea unor consultări periodice cu reprezentanți ai personalului³⁵.

Cu ocazia interviului profesional realizat anual, ce constituie și baza procesului de evaluare, angajații au posibilitatea de a comunica aspectele pe care le consideră esențiale în legătură cu propria formare. Acestea sunt consemnate în raportul întocmit de șeful nemijlocit după realizarea interviului și sunt aduse la cunoștința structurilor de resurse umane.

2.2.4.1. Formare inițială

După finalizarea cu succes a procesului de recrutare pentru ofițerii de poliție și pentru comisarii de poliție, candidații selectați vor fi înscriși la Școala Națională Superioară de Poliție (ENSP) din Cannes-Écluse (77). Aici vor urma un ciclu de formare pe o perioadă de 18 luni, în cadrul căruia vor învăța elementele de bază ale viitoarei lor profesii.

Pe portalul *DevenirPolicier* sunt prezentate mai multe detalii, cu privire la tipul de cursuri, generale sau specifice, ce formează pregătirea teoretică și practică oferită:

https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-interne/officier-de-police#formation_initial.

³⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice



Pe aceeași pagină de internet se pot găsi informații cu privire la stagiul urmate de candidați, condițiile de titularizare în gradul de căpitan de poliție și cele de alocare a posturilor.

2.2.4.2. Formare continuă

Obiectivul educației continue, definit prin articolul 2 din Ordinul din 4 decembrie 2018 privind organizarea formării continue a funcționarilor din organul de proiectare și conducere al poliției naționale la Școala Națională Superioară de Poliție, este menținerea sau îmbunătățirea competențelor funcționarilor din corpul de proiectare și conducere al Poliției Naționale pentru a asigura³⁶:

- adaptarea lor imediată la un nou loc de muncă, la noi funcții, după trecerea sau promovarea într-un grad superior, pentru care nu există cerințe statutare specifice de pregătire
- adaptarea acestora la evoluția previzibilă a profesiei
- dezvoltarea calificărilor acestora sau dobândirea de noi calificări.

În ceea ce privește educația profesională continuă, sunt prevăzute 25 de ore obligatorii de educație profesională continuă pe an. Dacă activitatea este realizată online, se poate solicita personalului să dovedească parcurgerea unui modul de formare (deși în mod normal în practică nu se recurge la aceasta). În rest, șefii de servicii trebuie să se asigure de îndeplinirea minimumului de 25 de ore de educație profesională.³⁷

Sistemul de învățământ al Poliției Naționale din Franța este format dintr-o unitate didactică centrală, precum și din școli și centre de formare a poliției, situate în toată țara. Colegiile de poliție și centrele de formare sunt responsabile pentru dezvoltarea și formarea profesională a ofițerilor de poliție francezi la nivel elementar.

Lista centrelor de formare din cadrul Poliției Naționale din Franța, poate fi vizualizată la această adresă: <https://www.devenirpolicier.fr/nous-decouvrir/nos-valeurs-notre-organisation/structures-de-formation>.

³⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037783571/2022-01-02>

³⁷ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice





Școala Națională Superioară de Poliție³⁸

Unitatea centrală de învățământ se numește Școala Națională Superioară de Poliție din Franța (ENSP) și este o instituție de învățământ superior care educă viitorii ofițeri ai Poliției Naționale și oferă oportunități de dezvoltare profesională funcționarilor cu poziții de management din sistemului de ordine și siguranță publică. Aceasta are locații în două orașe: Saint-Cyr-au-Mont-d'Or din regiunea Auvergne-Rhône-Alpes, pentru formarea inițială și continuă a comisarilor de poliție (corpul de proiectare și conducere al poliției naționale), și Cannes-Écluse în regiunea Île-de-France, pentru formarea inițială și continuă a ofițerilor de poliție (corpul de comandă).

Mai multe detalii cu privire la misiunea și atribuțiile Școlii Naționale Superioare de Poliție, precum și cu privire la tipurile de formare pe care aceasta le oferă, sunt prezentate pe pagina de internet a acesteia:

- **Formarea continuă a comisarilor** - <https://www.ensp.interieur.gouv.fr/Formation-professionnelle-continue/La-formation-continue-des-commissaires>
- **Formarea continuă a ofițerilor de poliție** - <https://www.ensp.interieur.gouv.fr/Formation-professionnelle-continue/La-formation-continue-des-officiers>.

2.2.5. Evaluarea performanței³⁹

În contextul reformei serviciilor publice, inițiate de premierul Michel Rocard la începutul anilor 1990, Poliția Națională și Jandarmeria au introdus elemente de management participativ în cadrul lor administrativ. De asemenea, Poliția Națională a **introdus indicatorii de performanță** pentru obiectivele sale specifice, pentru o mai bună monitorizare a eficienței și a activității⁴⁰.

³⁸ <https://www.ensp.interieur.gouv.fr/>

³⁹ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁴⁰ Jacques de Maillard & Stephen P. Savage (2012): Comparing performance: the development of police performance management in France and Britain, Policing and Society: An International Journal of Research and Policy, 22:4, 363-383, <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2012.718777>





Noțiunea de performanță este acum omniprezentă în discursul și în cadrul poliției franceze, cu un accent general pe obținerea de rezultate mai degrabă decât pe administrarea proceselor.

Evaluarea personalului se realizează în baza unui interviu organizat la sfârșitul anului de către șeful nemijlocit al angajatului. Criteriile de evaluare utilizate în cadrul acestui interviu sunt:

- rezultatele profesionale obținute, ținând cont de organizarea și funcționarea serviciului unde este încadrat personalul
- modalitatea de îndeplinire a atribuțiilor de serviciu
- capacitatea de asimilare a cunoștințelor profesionale
- perspectivele de îmbunătățire a rezultatelor
- nevoile de formare
- perspectivele de evoluție profesională.

După realizarea interviului, șeful nemijlocit întocmește un raport în care menționează o apreciere generală ce exprimă valoarea profesională a funcționarului. Raportul este transmis celui evaluat pentru eventuale observații. Apoi este transmis șefului ierarhic al șefului nemijlocit, ce poate adăuga propriile observații și îl semnează. Următorul pas este notificarea rezultatului evaluării și semnarea de luare la cunoștință de către funcționarul evaluat. Raportul de evaluare este păstrat la dosarul personal al funcționarului.

Organizarea și conținutul interviului de evaluare reprezintă un instrument de management personalizat. Cu toate că nu există un proces clar de stabilire de obiective și indicatori de performanță individuali, modul în care este definit procesul de evaluare are în intenție să consolideze legătura dintre evaluarea individuală și posibilitățile de promovare și să faciliteze valorizarea parcursurilor profesionale disponibile. Rapoartele întocmite după interviuri trebuie să includă punctele forte ale parcursului profesional al celui evaluat, capacitatea persoanei de a îndeplini atribuțiile specifice postului pe care îl ocupă, precum și aspirațiile de promovare ale funcționarului.

Pe baza rezultatelor evaluării se poate propune parcurgerea unor module de formare cu privire la aspecte considerate a fi necesare pentru îmbunătățirea rezultatelor profesionale, din inițiativa evaluatorului ori la solicitarea motivată a celui evaluat. De asemenea, în cazuri justificate, poate fi propusă și promovarea, în vreme ce retrogradarea unui salariat nu este posibilă doar având la bază un proces obișnuit de evaluare.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Presiunea cu privire la performanță se exercită în cascadă, prin nivelele de ierarhie. Aceasta se reflectă și în modul în care se definesc obiectivele angajaților, maniera de evaluare a competențelor și performanței comisarilor apropiindu-se tot mai mult de practicile utilizate în companiile private. În acest sens, se pune din ce în ce mai mult accent pe capabilitățile de management ale comisarilor, atât procesul lor de formare continuă, cât și cel de evaluare a performanței, incluzând componente ce își propun să dezvolte capacitatea acestora de a conduce o unitate de poliție, de a explica obiectivele acesteia, de a aloca resursele existente în mod eficient, de a utiliza diverse instrumente pentru a evalua eficacitatea măsurilor implementate, să analizeze acțiunile individuale ale fiecăruia dintre colaboratorii lor, etc.⁴¹

La nivelul Ministerului de Interne francez, se consideră că asistarea personalului în construirea unui parcurs profesional este foarte importantă și trebuie să vizeze analiza potențialului fiecăruia, astfel încât funcționarii să poată fi consiliați pentru o avansare în carieră corespunzătoare competențelor.

Presiunea continuă și constantă asupra „rezultatelor” a avut efecte directe asupra practicilor și organizării poliției. Studiile au dezvăluit însă și unele dintre efectele adverse asociate cu implementarea a diferite practici de către ofițerii de poliție, pentru a se conforma așteptărilor. Polițiștii, sub presiunea cerințelor privind performanța, au dezvoltat multe practici informale, fie pentru a reduce nivelurile statistice cu privire la criminalitate, fie pentru a crește rata de soluționare a cazurilor gestionate.

2.2.6. Sisteme software utilizate

În ceea ce privește gestiunea proceselor de resurse umane, Ministerul de Interne utilizează un singur sistem informatic denumit „Système d’information des ressources humaines” (SIRH-Dialogue). Prin intermediul acestui sistem informatic sunt accesibile date cu privire la⁴²:

- Identificarea personalului - nume, prenume, sex, data și locul nașterii, naționalitate, data și locul decesului, adresă privată și de la locul de muncă,

⁴¹ Jacques de Maillard & Stephen P. Savage (2012): Comparing performance: the development of police performance management in France and Britain, *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 22:4, 363-383, <http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2012.718777>

⁴² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice



- email, număr de telefon, date privind cartea de identitate, identitatea, telefonul și calitatea unei persoane de prevenit în cazul unei urgențe
- Situația familială - situația matrimonială, nume/prenume partener, data nașterii partenerului, nume/prenume și dată naștere copii
 - Date privind viața profesională:
 - Formare și distincții - studii, diplome obținute, distincții onorifice, activități de formare continuă, situația militară
 - Carieră - număr matricol, corp profesional, grad, recrutare, poziție administrativă, unitate de încadrare, funcție ocupată, calificări, competențe, evaluări anuale, absențe, concedii, vechime în muncă, avansare, încetarea activității, mandat sindical
 - Sancțiuni - natura sancțiunii, durata totală, data notificării
 - Date cu caracter economic și financiar - coordonate bancare, elemente cu privire la remunerație, drepturi privind prestații familiale sau sociale
 - Date privind starea de sănătate - aptitudine medicală, handicap eventual (dată de început și sfârșit, nivel de invaliditate, adaptare la post), accidente și boli profesionale.

Accesul angajaților la sistemul informatic nu este permis, accesul fiind acordat doar persoanelor anume desemnate, cu atribuții în ceea ce privește gestiunea administrativă a personalului și remunerarea acestuia.

Orice activitate de accesare a sistemului informatic face obiectul unei înregistrări privind identitatea utilizatorului, data, ora și natura intervenției. Aceste date sunt păstrate pentru o perioadă de 5 ani.

Șefii de personal nu au acces la datele angajaților din subordinea lor. Doar în contextul unei solicitări motivate și cu respectarea principiului nevoii de a cunoaște, pot fi comunicate date din sistemul informatic în legătură cu angajații din subordine.

Din informațiile disponibile pe internet, am mai identificat alte trei sisteme software utilizate în cadrul sistemului de ordine publică din Franța, care par să aibă funcționalități legate de administrarea personalului sau gestiunea pontajelor/absențelor⁴³:

- **Main Courante Informatique** - facilitează înregistrarea evenimentelor zilnice care vizează îmbunătățirea setului național de „rapoarte statistice” pentru cele 415 de sedii teritoriale de securitate publică. Sistemul include 3

⁴³ Ocqueteau, F. (2015). Les appropriations de la main courante informatisée par les personnels de police. *Déviance et Société*, 39, 267-294. <https://doi.org/10.3917/ds.393.0267>

secțiuni majore - un tabel de date privind locurile de muncă, un tabel de evenimente și originea procedurilor de sesizare. Primul tabel este structurat în 7 categorii de activități și pare a include date cu privire la încadrarea angajaților poliției în diferitele posturi din organizație. Al doilea tabel este structurat în 22 de categorii, care cuprinde la nivel general 224 de tipuri de evenimente (exemplu: accidente, dispute, infracțiuni și contravenții, etc). Tabelul 3 este structurat în 11 modalități de sesizare a evenimentelor (apeluri telefonice, alarme, etc).

- **Geopol:** reprezintă un sistem de gestionare a concediilor pentru Poliția Națională. În prezent, cererile de concediu se transmit/aprobă de hârtie și sunt ulterior introduse manual în sistem de către un departament dedicat. Începând cu anul 2022, mai exact începând cu luna iunie, acest software va fi înlocuit cu o nouă soluție, DCCRS. În noul software, concediul nu va mai fi validat pe hârtie, iar fiecare manager va avea vizibilitate asupra situației concediilor a angajaților din subordine. De asemenea, personalul va putea să își gestioneze singur timpul de lucru și va putea să își actualizeze datele cu caracter personal.
- **BB2000 (Bureautique Brigade)**⁴⁴ este sistemul de gestionare a concediilor utilizat de Jandarmerie. Principiul de utilizare este la fel ca în cazul Geopol, cererile de concediu sunt depuse/aprobate pe hârtie, apoi cineva introduce toate aceste cereri în sistemul BB2000. Concediul de vară al jandarmilor se stabilește la începutul anului după consultare între toți membrii unității. Decizia finală revine comandantului de brigadă care va integra programul final și va introduce datele în BB 2000, de unde se transmit către RUBIS, rețeaua națională Tetrapol a Jandarmeriei Franceze.

⁴⁴ <https://www.senat.fr/rap/r03-0025/r03-002548.html>



2.3. Italia

***Notă:** Atragem atenția că informațiile prezentate pe pagina de internet a Carabinierilor (<http://www.carabinieri.it>) sunt protejate de drepturi de autor și nu pot fi preluate și utilizate în scop comercial. Astfel, am inclus în prezentul raport link-urile relevante către pagina de internet respectivă, pentru a putea fi consultate separat, precum și o sinteză privind tipul de informații disponibile, fără a prelua însă în raport, ca atare, informația prezentată în cadrul acesteia.*

2.3.1. Arhitectură instituțională

2.3.1.1. Structura sistemului de ordine și siguranță publică

Cele trei forțe principale naționale din sistemul de securitate din Italia sunt⁴⁵:

- Poliția de Stat (Polizia di Stato)
- Carabinieri
- Garda Financiară (Guarda di Finanza).

Tot din sistemul de ordine și siguranță publică fac parte și Corpul de Poliție Penitenciar, aflat în subordinea Ministerului de Justiție și Poliția Locală, aflată în subordinea autorităților locale.

Prezentăm în continuare cele mai importante instituții din sistemul de securitate din Italia:

Ministerul de Interne

Ministerul de Interne este instituția ce are jurisdicție asupra ordinii publice în calitate sa de cea mai înaltă autoritate națională de securitate publică.

Acesta este organizat astfel⁴⁶:

- la nivel central, este împărțit în birouri de colaborare directă cu Ministrul de Interne și departamente precum Departamentul pentru Afaceri Interne și Teritoriale, Departamentul de Securitate Publică, Departamentul pentru Libertăți Civile și Imigrare, Departamentul de Pompieri, Salvare Publică și

⁴⁵ [Italy | OSCE POLIS](#)

⁴⁶ <https://www.interno.gov.it/it/ministero>





Apărare Civilă, Departamentul de Administrație Generală, Politici de personal din administrația Civilă și Resurse Instrumentale și Financiare;

- la nivel teritorial, este împărțit în Prefecturi - Oficiile Teritoriale ale Guvernului, Sediul Poliției și Comandamentele Pompierilor.

Poliția de Stat

Poliția de Stat este forța de poliție italiană pentru menținerea siguranței publice subordonată Ministerului de Interne - Departamentul Securității Publice.

Poliția de Stat este organizată astfel⁴⁷:

- la nivel central în birouri și direcții. Acestea coordonează structurile locale, oferindu-le linii directe privind aplicarea reglementărilor; se ocupă de relațiile cu alte organisme sau instituții, inclusiv cu cele din afara țării și elaborează strategii de implementare a directivelor guvernamentale.
- la nivel teritorial, în fiecare provincie există un sediu de poliție (care are o organizare internă complexă și diversificată, în funcție de mărime) și alte birouri din ramuri conexe: Poliția Rutieră, Feroviară, Poștală și Comunicații.

Carabinieri

Carabinieri reprezintă jandarmeria națională a Italiei. Pentru activitățile de ordine și securitate națională depinde funcțional de Ministerul de Interne, dar totodată este și a patra ramură a Forțelor Armate Italiene, astfel Carabinieri intră sub autoritatea Ministerului Apărării. În structura sa intră⁴⁸ aparatul central, ca organ de conducere cu structuri și funcții diferite și garnizoanele, care sunt structuri teritoriale pe întreg teritoriul Italiei.

Departamentul de Pompieri, Salvare și Protecție Civilă

Reprezintă o structură aflată în subordinea Ministerului de Interne - Departamentul Pompierilor, Salvare și Protecție Civilă, având sarcina de a asigura securitatea oamenilor, a animalelor și a proprietăților și de a oferi asistență tehnică, precum, de a oferi consiliere privind prevenirea incendiilor. De asemenea, asigură siguranța publică în situațiile de urgență teroriste, cum ar fi atacurile chimice, bacteriologice, radiologice și nucleare.

⁴⁷ www.poliziadistato.it/articolo/40467

⁴⁸ <http://www.carabinieri.it/chi-siamo/oggi/organizzazione/centrale>



Departamentul de Pompieri și Salvare este structurat astfel⁴⁹:

- la nivel central: în direcții centrale și birouri.
- la nivel teritorial: în *compartimente regionale de pompieri de salvare și apărare civilă*, înființate pentru a îndeplini funcții instituționale în context regional; *comandamente provinciale* constituite pentru îndeplinirea funcțiilor instituționale în context provincial; *districte*, detașamente permanente și voluntare, constituite sub comandamentele provinciale; *departamente și unități speciale*, pentru activități operaționale speciale.

Garda Financiară

Garda Financiară este o forță de poliție militarizată, care face parte din Ministerul Economiei și Finanțelor și este responsabilă pentru tratarea criminalității financiare și a contrabandei; a evoluat, de asemenea, în principala agenție a Italiei pentru suprimarea comerțului ilegal de droguri.

Actele normative ce reglementează activitatea Ministerului de Interne și a instituțiilor subordonate sunt următoarele:

- Decretul legislativ nr. 300 din 30 iulie 1999 privind reforma organizării Guvernului
- Decretul Președintelui Consiliului de Miniștri nr. 78 din 11 iunie 2019 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea structurilor centrale de nivel de conducere generală din Ministerul de Interne
- Legea nr. 121 din 1 aprilie 1981 privind noua organizare a administrației siguranței publice
- Decretul legislativ nr. 127 din 6 octombrie 2018 prin care au fost modificate o serie de acte normative anterioare privind funcțiile, competențele și statutul personalului din cadrul Corpului național al pompierilor.

Aceste acte normative pot fi accesate pe site-ul *Gazzetta Ufficiale*⁵⁰.

⁴⁹ https://www.vigilfuoco.it/asp/direzioni_centrali.aspx?Uff=10042#Dett

⁵⁰ <https://www.gazzettaufficiale.it/home>





2.3.1.2. Informații despre structurile de gestiune a resurselor umane

Ministerul de Interne

Direcția Centrală de Resurse Umane face parte din cadrul Departamentului de Securitate Publică din Ministerul de Interne. Este responsabilă de sarcinile legate de administrarea personalului din cadrul Poliției de Stat, emite directive privind aspectele juridice referitoare la rapoartele de muncă și realizează⁵¹:

- Activități de studiu și consiliere
- Gestionează procedurile de recrutare și procedurile interne de selecție
- Gestionează procedurile ce țin de statutul juridic și economic al salariaților
- Îndeplinește sarcini legate de securitatea socială și pensii
- Gestionează litigiile.

Direcția Centrală de Resurse Umane este structurată în:

- Biroul de afaceri generale și juridice
- Biroul de litigii și afaceri juridice
- Biroul pentru activitatea de concurs
- Serviciul Conducere și Inspectori executivi
- Serviciul Asistenți și Agenți supraveghetori
- Serviciul Personalului tehnico-științific
- Serviciul Economic pentru personal
- Serviciul de Pensii și Securitate socială.

Fiecare dintre birouri, respectiv servicii, parte din Direcția Centrală de Resurse Umane, sunt structurate la rândul lor, în mai multe birouri. Organigrama Direcției Centrale de Resurse Umane, precum și cea a birourilor și a serviciilor din cadrul acesteia, poate fi accesată la această adresă:

www.poliziadistato.it/statics/22/organigramma.pdf

Pe lângă Direcția Centrală de Resurse Umane, Direcția Centrală Politici de Personal a administrației civile din cadrul Ministerului de Interne este responsabilă de⁵²:

- Planificarea resurselor umane
- Recrutarea personalului

⁵¹ <https://www.interno.gov.it/it/ministero/dipartimenti/dipartimento-pubblica-sicurezza/direzione-centrale-risorse-umane>

⁵² <http://politichepersonale.interno.it/itaindex.php?IdMat=1&IdSot=12&IdNot=18>





- Integrarea noilor angajați
- Statutul juridic al angajaților
- Procedurile interne de selecție
- Dezvoltarea profesională
- Mobilitate internă și externă, proceduri disciplinare
- Litigii și orice alt aspect privind gestionarea rapoartelor de muncă.

Actele normative ce reglementează activitatea structurilor de resurse umane din cadrul Ministerului de Interne sunt următoarele:

- Decretul Președintelui Consiliului de Miniștri nr. 78 din 11 iunie 2019 pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea structurilor centrale de nivel de conducere generală din Ministerul de Interne, publicat în Gazeta Oficială nr. 186 din 09.08.2019
- Decretul Președintelui Republicii nr. 171 din 5 decembrie 2019 pentru aprobarea Regulamentului care modifică Decretul Președintelui Republicii nr. 208 din 22 martie 2001 privind Regulamentul pentru reorganizarea structurii organizatorice a structurilor centrale și teritoriale ale administrației de siguranță publică, potrivit articolului 6 din Legea 78 din 31 martie 2000, publicat în Gazeta Oficială nr. 25 din 31 ianuarie 2020.

Poliția de Stat

Direcția Centrală de Resurse Umane din cadrul Ministerului de Interne este responsabilă de administrarea personalului din cadrul Poliției de Stat. De asemenea, în cadrul structurii centrale a Poliției de Stat, respectiv în cadrul Direcției pentru Afaceri Generale, există un birou special de resurse umane.

La nivel teritorial, în cadrul fiecărui sediu de poliție, există și un Birou de personal: <https://www.poliziadistato.it/articolo/23253>.

Carabinieri

La nivelul organizării centrale, există un Centrul Național de Selecție și Recrutare care gestionează toate activitățile de recrutare competitivă și selectivă, oferind, de asemenea, evaluări psiho-aptitudinale asupra personalului care urmează să fie repartizat pe anumite sectoare de activitate. Mai multe informații sunt disponibile la pagina de internet: <https://www.carabinieri.it/chi-siamo/oggi/organizzazione/territoriale>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Serviciul de Pompieri și Salvare

În cadrul structurii centrale, există Direcția Centrală de Resurse Umane, ce cuprinde un număr de birouri cu responsabilitate, printre altele, de planificare a mobilității și de dezvoltare personală, de dezvoltare de politici de personal și gestionare litigii și disciplină. Mai multe informații sunt disponibile la pagina de internet:

https://www.vigilfuoco.it/asp/direzioni_centrali.aspx?Uff=10043#Dett

Garda Financiară

În cadrul structurii Poliției Finanțelor există un Comandament de Învățământ și Centru de Recrutare, ce are sarcina de a se ocupa de management și aspecte legate de recrutare, precum și de asigurare a pregătirii de bază și post-instruire a personalului:

<https://www.gdf.gov.it/chi-siamo/organizzazione/reparti>.

2.3.2. Recrutare și selecție

Procesul de management al carierei la nivelul Ministerului de Interne este corelat cu politicile instituționale ale acestuia privind eficientizarea activității structurilor din subordine, activitățile specifice acestuia fiind legate de durata activității prevăzute pentru fiecare categorie de personal⁵³. Categoriile de personal sunt următoarele:

- Personal de carieră prefectorală
- Angajați civili pe bază de contract - funcții de conducere și de execuție
- Roluri de Poliție aferente fiecărui grad profesional
- Roluri în cadrul Corpului Național al Pompierilor aferente fiecărui grad profesional.

În ceea ce privește obiectivele din domeniul resurselor umane ale Ministerului de Interne pentru anul 2021, acestea au fost corelate cu evoluția din sectorul economico-social creat de pandemie, precum și cu atingerea/depășirea vârstei de pensionare de categoriile de personal definite mai sus.

Ținând cont de prognoza ieșirii la pensie a personalului în activitate din cadrul Ministerului de Interne, nu au fost organizate în anii anteriori concursuri de angajare pe diferite posturi.

⁵³ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice





2.3.2.1. Surse de candidați

Fiecărui post (execuție și comandă) îi este asociat un grad profesional, în funcție de care se organizează concursuri pentru ocuparea acestuia. Identificarea candidaților se face:

- din sursă externă, pentru funcțiile de execuție
- din sursă internă, pentru trecerea în alt grad profesional și funcțiile de conducere.

Fiecare funcție este "specializată", ocuparea ei fiind condiționată de deținerea gradului profesional prevăzut și de îndeplinirea condițiilor de avansare (studii, vechime, calificare profesională).

Ocuparea posturilor vacante din cadrul Ministerului de Interne este strict reglementată prin normele interne aferente fiecărei funcții/grad profesional.

Sursele de candidați, atât pentru Poliția de Stat, cât și pentru Carabinieri, în legătură cu concursurile pe care aceste structuri le organizează pentru ocuparea posturilor vacante, așa cum exemplificăm mai jos, sunt externe, respectiv cetățenii italieni, care îndeplinesc cerințele de recrutare, și interne, în special pentru posturile de nivel superior, pe care le pot accesa cei care ocupă un post în cadrul Poliției de Stat, respectiv în cadrul Carabinierilor.

Poliția de Stat

Pentru Poliția de Stat, așa cum arată portalul de aplicare pentru posturile din cadrul poliției, *Concorsi online*⁵⁴ concursurile pot fi:

1. **Publice** - se adresează tuturor cetățenilor italieni care îndeplinesc cerințele de ocupare
2. **Interne** - se adresează personalului care ocupă roluri în cadrul Poliției de Stat, aceste concursuri sunt pentru avansarea în carieră.

În cadrul Poliției de Stat, există și posibilitatea de recrutare directă, fără concurs, a rudelor (soț, copiii supraviețuitorilor, frați, dacă sunt singurii supraviețuitori) a membrilor cadrelor de poliție care au decedat sau sunt invalizi definitiv în serviciu, cu un handicap de cel puțin 80% din capacitatea lor de muncă, ca urmare a unor acțiuni penale în temeiul art. 82, alin.1, din legea din 23 decembrie 2000, nr. 388, sau ca urmare a leziunilor sau vătămărilor suferite în urma efectuării serviciilor de poliție, a serviciilor publice de salvare sau în efectuarea misiunilor internaționale de menținere

⁵⁴ <https://concorsionline.poliziadistato.it/#/home>



a păcii, cu respectarea anumitor cerințe de recrutare. Aceștia pot accesa un rol obișnuit, sau un rol tehnic în sectorul suport logistic, cu respectarea anumitor cerințe.

Pe pagina web, dedicată recrutării, **Concorsi online**, cei care vor să aplice pentru posturile vacante, își pot face un cont (există o aplicație pentru telefon sau se pot conecta pe de web), unde se pot autentifica folosind cartea de identitate și pot aplica direct pentru un anumit post disponibil. Site-ul conține toate posturile vacante, precum și ghiduri pentru fiecare post referitor la cum pot aplica direct de pe site-ul de cariere.

Carabinieri

Conform datelor furnizate pe pagina de internet, se pot organiza concursuri publice dar și interne. Mai multe detalii se pot găsi pe pagina de internet:

<https://www.carabinieri.it/concorsi/area-concorsi>.

Serviciul de Pompieri și Salvare

În cadrul acestui serviciu, accesul se poate face prin⁵⁵:

- Recrutări prin concursuri publice
- Concurserile interne: destinate celor care vor să avanseze în diferite roluri ale Detașamentului Național de Pompieri
- Concurseri de acces pentru cei înscriși pe listele Centrelor de Ocupare a Forței de Muncă
- Voluntariat în cadrul Detașamentului de Pompieri Voluntari.

2.3.2.2. Recrutare

Pe site-ul Poliției de Stat sunt descrise detaliile proceselor de recrutare pentru fiecare post⁵⁶. Câteva exemple includ:

Comisar:

- Comisar cu rol obișnuit
- Comisar tehnico-științific
- Medic

⁵⁵ <https://www.vigilfuoco.it/asp/asp/Page.aspx?IdPage=4033>

⁵⁶ <https://www.poliziadistato.it>



- Medic veterinar.

Pentru fiecare din cele 4 posturi menționate anterior, accesul se face prin concurs public, bazat pe evaluarea calificărilor (diplome de studiu) și examene. Anunțurile sunt postate în Monitorul Oficial al Republicii Italiene, seria a IV-a, specială „Concursuri și examene”.

În ceea ce privește cerințele, pentru toate cele 4 posturi, se menționează cetățenia italiană, exercitarea drepturilor civile și politice și calitatea conduitei prevăzută de dispozițiile prevăzute la articolul 35, alin. 6 din Decretul Legislativ nr. 165, precum și aptitudini fizice și psihice, necesare îndeplinirii sarcinilor.

Cerințele privind limita de vârstă prevăd astfel:

- pentru comisarii cu rol obișnuit și cei cu rol tehnico-științific, vârsta minimă este de 18 ani și cea maximă de 28 ani
- pentru medici, minim 18 ani, maxim 35 ani
- pentru medicii veterinari, minim 18 ani, maxim 32 ani.

Inspector:

- Inspector cu rol obișnuit
- Inspector tehnic.

Pentru cele două roluri menționate anterior, accesul se face prin concurs public, bazat pe evaluarea calificărilor (diplome de studiu) și examene. Anunțurile sunt postate în Monitorul Oficial al Republicii Italiene, seria a IV-a, specială „Concursuri și examene”.

În ceea ce privește cerințele, se menționează cetățenia italiană, exercitarea drepturilor civile și politice și abilități morale și de conduită în temeiul art. 26, din legea 1 februarie 1989, nr. 53, precum și aptitudini fizice și psihice, necesare îndeplinirii sarcinilor.

Agent:

- Agent cu rol obișnuit
- Agent tehnic.

Accesul se face prin concurs public, prin examene. Anunțul de concurs este publicat în Monitorul Oficial al Republicii Italiene - seria a IV-a specială „Concursuri și examene”.

Pentru rolul de agent, accesul la concurs se poate face:

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- pe baza evaluării calificărilor (diplome de studiu) și examen destinat cetățenilor italieni care îndeplinesc cerințele posturilor
- prin calificări și examen rezervat pentru:
 - voluntari pe o perioadă fixă de un an (VFP1⁵⁷) și în serviciu timp de cel puțin șase luni continue
 - voluntari pe o perioadă fixă de un an (VFP1) plasați în concediu la sfârșitul perioadei minime de serviciu
 - voluntari pe o ședere de patru ani (VFP4) în serviciu sau în concediu.

Cerințele pentru cele două posturi sunt:

- cetățenie italiană
- exercitarea drepturilor civile și politice
- calitatea conduitei prevăzută de dispozițiile art. 26, din legea nr. 53 din 1 februarie 1989
- aptitudine fizică, psihică și aptitudini pentru îndeplinirea sarcinilor, urmând să se constate cu respectarea prevederilor cuprinse în Decretul ministerial 198/2003 și în Decretul prezidențial 207/2015.

2.3.2.3. Criterii și proces de selecție

Poliția de Stat

Procesul de selecție este detaliat pentru fiecare rol de mai sus din cadrul Poliției de Stat⁵⁸.

În general, etapele de selecție cuprind:

- **Test pre-selectiv:**
 - Se efectuează numai dacă numărul cererilor de participare este mai mare de 50 ori decât numărul de locuri disponibile și, în orice caz, nu mai puțin de 3000
 - Se compune din întrebări cu răspunsuri multiple.

⁵⁷ VFP1 (acronim pentru voluntar în termen determinat de 1 an) este un soldat al forțelor armate italiene încadrat în rolul categoriei soldaților de trupă care servește în perioada de un an, în armata italiană, în marina sau în Forțele Aeriene.

⁵⁸ <https://www.poliziadistato.it>

Candidații care promovează proba de preselecție participă la:

- **Teste de eficiență fizică și evaluare psiho-fizică și aptitudinală:**
 - Teste de eficiență fizică
 - Evaluări psiho-fizice (inclusiv examen clinic general, teste de laborator)
 - Evaluări de aptitudini (aprecierea aptitudinii candidatului pentru serviciul de poliție prin teste colective și individuale, un interviu psiho-aptitudinal și un interviu tehnic structurat).

- **Teste scrise:**

Cele două probe scrise se concentrează pe următoarele subiecte:

- dreptul constituțional, dreptul administrativ, cu posibilă trimitere la legislația specială privind siguranța publică
- dreptul penal, dreptul procedural penal.

Pentru medici, testul scris constă într-o probă cu caracter general: patologie medicală specială sau patologie chirurgicală și o probă de specialitate diferențiată pe baza materiilor din domeniile medicale ce sunt precizate în anunțul de concurs.

- **Evaluarea calificărilor se efectuează pentru candidații care au promovat examenele scrise:**
 - calificări/diplome de studii, în raport cu cele necesare pentru participarea la concurs
 - calificări profesionale.

Examen oral

Interviul, pe lângă subiectele acoperite de probele scrise, se concentrează pe următoarele subiecte:

- drept civil
- dreptul muncii
- organizarea sistemului de securitate publică
- noțiuni de medicină legală
- noțiuni de drept al Uniunii Europene și drept internațional
- limba străină aleasă de candidat dintre cele indicate în anunțul de concurs, evaluarea cunoașterii limbii străine constă în traducerea (fără ajutorul dicționarului) a unui text și într-o conversație
- IT, cu scopul de a verifica deținerea de către candidat a unui nivel suficient de cunoștințe privind utilizarea celor mai răspândite echipamente și aplicații IT, în conformitate cu standardele europene, și poate include, de

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





asemenea, o demonstrație practică de utilizare a celor mai cunoscute aplicații utilizate în activitatea de birou.

Carabinieri

Procesul de selecție pentru Carabinieri cuprinde, în general, mai multe etape, printre care proba scrisă (ce urmărește cunoștințele de bază din diferite sectoare disciplinare), teste de eficiență fizică, evaluări psihofizice și de aptitudini.

Mai multe detalii cu privire la procesul de recrutare și selecție pot fi consultate pe pagina de internet: <http://www.carabinieri.it/concorsi/area-concorsi/reclutamento>.

2.3.3. Promovare în funcție/grad

Poliția de Stat

Parcursul de carieră pentru personalul Poliției de Stat care îndeplinește funcții de poliție este structurat astfel: agent, asistent, chestor, inspector și ofițer⁵⁹.

Cu excepția cazurilor celor care ocupă roluri de comisari și roluri speciale de conducere, ierarhia este determinată de calificare și în aceeași calificare, de vechimea avută.

Personalul în rolul agenților și asistenților de poliție de stat este calificat drept agent de securitate publică și agent de poliție judiciară. Personalul respectiv îndeplinește sarcini executive cu marja de inițiativă și decizie inerentă calificărilor sale. De asemenea, acesta poate îndeplini sarcini de formare pentru personalul Poliției de Stat în ceea ce privește orice formare profesională specifică desfășurată.

Asistenților principali, care îndeplinesc cinci ani de serviciu efectiv în cadrul calificării, li se pot încredința, chiar dacă rămân pe aceeași poziție, sarcini de o mai mare responsabilitate și li se atribuie numele de «coordonator», ceea ce determină, în raport cu data atribuirii, preeminența ierarhică, chiar și în cazuri de statut egal cu vechime diferită. Pentru a putea accesa astfel de roluri, aceștia trebuie să îndeplinească și anumite criterii, cum ar fi cel legat de calificativul obținut la evaluare, și să nu fi săvârșit o abatere disciplinară, etc.

Promovarea la agent ales se obține, pentru rolurile disponibile (*ruolo aperto*) printr-un sistem de vot de merit absolut (*scrutinio per merito assoluto*) și este accesibilă

⁵⁹ <https://www.poliziadistato.it/statics/08/d.p.r.-24-aprile-1982--n.-335.pdf>





pentru cei care au împlinit 5 ani de serviciu efectiv la data scrutinului, luând în considerare inclusiv perioada de participare la cursuri de formare specificate în reglementări.

Promovarea la asistent șef se obține, prin același sistem la care este admis personalul care are o vechime de 4 ani de serviciu efectiv în rolul de asistent.

Personalului cu calificarea de asistent și asistent șef i se atribuie calitatea de agent de securitate publică și de poliție judiciară.

Asistenților șefi li se atribuie calitatea de agent de poliție judiciară, după promovarea cursului de perfecționare, cu o durată de cel puțin treizeci de zile.

Promovarea la inspector șef se obține pentru roluri disponibile prin același sistem, la care este admis personal cu calificarea de inspector, care a împlinit cel puțin 6 ani vechime în rolul actual.

Promovarea la titlul de chestor principal se obține pentru roluri disponibile prin intermediul unui sistem de vot de merit comparativ (*scrutinio per merito comparativo*) la care sunt admiși chestorii care, la data controlului propriu-zis, au împlinit cinci ani de serviciu efectiv în calificare.

Promovarea la titlul de chestor șef se realizează prin intermediul unui sistem de vot pe bază de merit comparativ:

- în limita a jumătate din locurile disponibile, la care sunt admiși chestorii principali care, la data controlului, au împlinit cel puțin trei ani de serviciu efectiv în calificare.
- în limita locurilor rămase disponibile, la care sunt admiși chestorii principali care, la data controlului, au împlinit cel puțin cinci ani de serviciu efectiv în calificare.

2.3.4. Formare profesională

Programele de formare profesională pentru personalul din cadrul Ministerului de Interne al Italiei vizează atât formarea inițială, cât și pe cea continuă. Acestea sunt organizate în școlile/institutele de formare de specialitate din subordinea Ministerului de Interne, precum și în parteneriat cu instituții de formare publice și private⁶⁰. De

⁶⁰ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice



exemplu, școlile pentru agenții/subofițerii de poliție sunt specializate pe linii de muncă, formarea inițială nefiind asigurată într-o singură unitate de învățământ, iar cursurile de inițiere și de perfecționare se realizează pe sectoare de activitate specializate. Transferul ulterior pe alte funcții de execuție este condiționat de efectuarea cursurilor impuse de specialitatea acestora.

2.3.4.1. Formare inițială

Poliția de Stat

În sistemul de ordine și siguranță publică din Italia, sunt precizate pentru fiecare rol, tipul de formare inițială și durata acestei formări.

Mai jos, prezentăm exemple de tipuri de formare inițială pentru categoriile de posturi din cadrul Poliției de Stat⁶¹:

- **Comisari**

Cei care trec de etapa de selecție sunt numiți comisari ai Poliției de Stat și urmează un curs de formare inițială cu durată de doi ani la Scuola Superiore di Polizia, ce implică totodată obținerea diplomei de master universitar de nivel II.

Cursul este împărțit în două cicluri academice anuale, inclusiv cu o perioadă de aplicare practică în cadrul structurilor Poliției de Stat.

Comisarii care au promovat examenul final al cursului de formare inițială și care au fost declarați apți pentru serviciul de poliție, depun jurământul și primesc acces în ordinea clasamentului de final de curs, la perioada de stagiu operativ, cu durata de doi ani (care vizează și exercitarea funcțiilor de ofițer de securitate publică și ofițer de poliție judiciară).

Directorul Școlii Superioare de Poliție este responsabil de evaluarea compatibilității cu serviciul de poliție.

La sfârșitul perioadei de stagiu, care poate fi, de asemenea, efectuată la birourile centrale ale Departamentului de Siguranță Publică, numirea în titlul de comisar șef se face după verificarea finală a directorului biroului.

⁶¹ <https://www.poliziadistato.it/articolo/1128>



- **Comisarii tehnici**

Cei care trec de etapele de selecție sunt numiți comisari tehnici și urmează cursul inițial de pregătire teoretico-practică cu durata de un an la Școala Superioară de Poliție, care vizează totodată obținerea diplomei de master universitar de nivel II.

Comisarii tehnici care au promovat examenul final al cursului de formare inițială și care au fost declarați apți pentru serviciul de poliție, depun jurământul și primesc decizia de acces, conform clasamentului, la perioada de stagiu operativ de doi ani pentru calificarea de comisar tehnic șef (care vizează și exercitarea funcțiilor de ofițer de securitate publică și de ofițer de poliție judiciară, limitată la funcțiile exercitate, în contextul posturilor dedicate acestora).

Directorul Școlii Superioare de Poliție este responsabil de evaluarea compatibilității cu serviciul de poliție.

La finalul perioadei de stagiu, confirmarea în titlul de comisar tehnic șef se face după verificarea finală de către șeful biroului. Alocarea se face în raport cu alegerea făcută de către candidați, conform ordinii clasamentului la finalul cursului, în provinciile indicate de Administrație cu excepția provinciei de reședință și origine, la data emiterii anunțului, cu condiția permanenței la locul primei încadrări pe o perioadă, de regulă, de cel puțin doi ani.

- **Inspectori**

Cei care trec de etapele de selecție sunt numiți în calitate de studenți inspectori adjuncți și urmează, la Institutul Corespunzător, cursul de pregătire cu durata de cel puțin doi ani, stabilit atât pentru dobândirea de credite de pregătire universitară pentru obținerea uneia dintre diplomele de trei ani, cât și pentru pregătirea tehnico-profesională a acestora ca agenți de securitate publică și ofițeri de poliție judiciară, în special în activitatea de investigație.

Studenții inspectori adjuncți care, la finalul cursului, au obținut validare pentru serviciul de poliție în calitate de inspectori adjuncți și au promovat examenele și probele practice cerute, depun jurământul, sunt numiți ca inspectori adjuncți stagiași și urmează o perioadă de stagiu operativ care nu depășește un an.



- **Inspectorii tehnici**

Cei care trec etapa de selecție sunt desemnați ca studenți adjuncți tehnici și urmează două tipuri diferite de cursuri de formare, în funcție de calificarea cerută ca cerință pentru participarea la concurs.

- **Agenți**

Cei care au promovat concursul sunt desemnați ca agenți studenți ai Poliției de Stat și participă la un curs de pregătire de 12 luni, împărțit astfel:

- opt luni rezidențiale la școlile/institutele de pregătire ale Poliției de Stat, având ca scop numirea în funcția de agent stagiar
- patru luni destinate finalizării stagiului, împărțite într-o perioadă la școlile/institutele de pregătire ale Poliției de Stat și o perioadă de practică în secții sau birouri ale Poliției de Stat.

La sfârșitul perioadei de practică, agenții stagiar sunt numiți ca agenți de poliție.

- **Agenții tehnici**

Cei care au promovat concursul sunt desemnați ca studenți agenți tehnici și urmează un curs de pregătire teoretico-practic cu durata de patru luni. Agenții tehnici studenți care au promovat examenele finale și au finalizat evaluarea aptitudinii pentru serviciile de poliție depun jurământ și sunt numiți agenți tehnici în perioadă de probă. După perioada de probă sunt numiți agenți tehnici.

2.3.4.2. Formare continuă

Pentru fiecare funcție din sistemul public este impusă deținerea unor competențe⁶².

Nevoia de formare profesională a personalului din cadrul Ministerului de Interne se identifică la nivelul fiecărei structuri de specialitate potrivit propriilor necesități, corelat însă cu evoluțiile normative și tehnologice. De exemplu, în ultimii ani s-au introdus cursuri de pregătire specifică pentru gestionarea victimelor violențelor în familie.

⁶² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice



Poliția de Stat

În subordinea Poliției de Stat, există mai multe centre de formare, structurate, după cum urmează:

- pentru pregătirea în scopul accesului la rolurile Poliției de Stat
- pentru antrenament specific
- pentru pregătirea inspectorilor Poliției de Stat
- pentru formarea rolurilor manageriale.

Lista centrelor de instruire din cadrul Poliției de Stat poate fi accesată la următoare adresă: <https://www.poliziadistato.it/articolo/23563>:

- Pentru formarea inițială în rolurile Poliției de Stat
 - Școala de Agenți din Alessandria
 - Școala de Agenți din Campobasso
 - Școala de Agenți din Caserta
 - Școala de Agenți din Peschiera del Garda
 - Școala de Agenți din Piacenza
 - Institutul pentru Supraindenți din Spoleto
 - Școala de Agenți din Trieste
 - Școala de Agenți din Vibo Valentia
- Pentru formare specifică
 - Centrul de pregătire al Poliției de Stat pentru activitățile poliției rutiere, feroviare, de imigrare și de frontieră, poștale și de comunicații din Cesena
 - Școala de control al teritoriului - Pescara (unde este instruit personalul aeronautic)
 - Centru de antrenament alpin - Moena
 - Centru de formare și învățământ profesional - Abbasanta (cursuri pentru operatori în servicii de escortă și securitate)
 - Centru Multifuncțional - Școala Tehnică de Poliție - Spinaceto (cursuri de instructor auto, tehnici operaționale, apărare personală și cursuri de bază pentru N.O.C.S.)
 - Școala de poliție judiciară, administrativă și de investigație - Brescia (cursuri de poliție de investigație și pentru poliția străină)
- Pentru pregătirea inspectorilor și supraindenți ai Poliției de Stat
 - Institutul pentru inspectori din Nettuno
- Pentru formarea rolurilor manageriale
 - Școala Superioară de Poliție

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Dintre instituțiile de formare, o importanță deosebită o are Școala Superioară de Poliție, care este în prezent responsabilă de asigurarea formării inițiale, pregătirii manageriale și pregătirii continue și periodice a personalului de conducere și de execuție al Poliției de Stat.

În ceea ce privește formarea personalului de conducere, cursurile speciale de formare puse la dispoziția acestora sunt obligatorii și sunt organizate de către Școala Superioară de Poliție⁶³. Spre exemplu, pentru trecerea de la gradul de comisar la cel de comisar șef, cel din urmă fiind funcție de conducere, se organizează un curs special de formare.

Printre cursurile pe care le pune la dispoziție Școala Superioară de Poliție, se numără⁶⁴:

- Cursuri pentru comisarii Poliției de Stat
- Cursuri pentru comisarii tehnici (planul de studii prevede un curs de pregătire comun pentru toți studenții și o componentă de specialitate, în funcție de particularitățile calificărilor profesionale și tehnice deținute și de atribuțiile domeniului de specialitate)
- Cursuri pentru medicii Poliției de Stat
- Cursuri de formare management (durează 4 săptămâni și se încheie cu un examen final)
- Seminarii privind actualizarea profesională și pregătirea pentru diverse funcții din cadrul Poliției de Stat (Scuola Superiore di Polizia, în parteneriat cu Direcțiile Centrale ale Departamentului de Securitate Publică și organismele științifice și universitare, organizează și gestionează cursuri de perfecționare și seminarii care vizează actualizarea profesională și/sau specializarea pe probleme specifice).

Curricula pentru anul 2020-2021, poate fi accesată la adresa:

<https://scuolainterforze.interno.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/A.A.-2020-2021-Attivit%C3%A0-e-Programmi-XXXVI-CAF.pdf>.

Prin Decretul din 2 februarie 2021, Ministrul Educației, de comun acord cu Ministrul de Interne, Ministrul Muncii și Politicilor Sociale și Ministrul Economiei și Finanțelor, au stabilit că titlurile obținute la încheierea cursurilor de formare generală, de

⁶³ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁶⁴ <https://scuolainterforze.interno.gov.it>





pregătire profesională, de perfecționare și de specializare, urmate de personalul care nu deține funcții de conducere din cadrul Poliției de Stat, să fie echivalate cu cele eliberate de institute profesionale, inclusiv în cazul cursurilor experimentale.

Conform informațiilor primite ca răspuns la chestionarul transmis de MAI către Ministerul de Interne italian prin intermediul atașatului de afaceri interne, înțelegem că monitorizarea cursurilor de pregătire și perfecționare se realizează pe platforma dedicată MAGA (Monitorizare - Pregătire - Perfecționare) disponibilă la adresa: <https://maga.dcii.interno.it>. Însă link-ul nu a putut fi verificat, este posibil ca aceasta să fie o platformă accesibilă doar angajaților Poliției de Stat. Prin această platformă, se transmit, spre exemplu, către Direcția Centrală pentru Afaceri Generale și Politici de Personal al Poliției de Stat (aflată în cadrul Departamentului Siguranței Publice și care gestionează rolurile de poliție) datele privind monitorizarea cursurilor de pregătire și perfecționare aferente angajaților proprii.

Carabinieri

Comandamentul Școlilor de Carabinieri efectuează periodic, pe lângă pregătirea inițială sau de bază, diferite tipuri de cursuri cum ar fi: cursuri de calificare pentru îndatoririle generale sau specifice, cursuri de specializare și cursuri de perfecționare. Mai multe detalii găsiți în pagina de internet: <http://www.carabinieri.it/chi-siamo/oggi/organizzazione/addestrativa>.

2.3.5. Evaluarea performanței

Procesul de evaluare din cadrul Ministerului de Interne este descris pe pagina de internet a instituției. Informațiile identificate în legătură cu procesul de evaluare a performanței individuale în cadrul Poliției de Stat fac trimitere către aceeași locație: <https://www.interno.gov.it/it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-misurazione-e-valutazione-performance>

Criteriile de evaluare sunt stabilite la nivelul structurii de resurse umane care gestionează fiecare categorie de personal, potrivit unor indicatori specifici fișei fiecărui post, care este stabilită în funcție de gradul profesional deținut (e.g. performanță profesională în executarea sarcinilor de serviciu, participarea la grupuri de lucru, susținerea de prelegeri, obținerea unor calificări suplimentare).⁶⁵

⁶⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice





Obiectivele și indicatorii de performanță sunt specifici fiecărui post, care este asociat unei categorii profesionale (personal de carieră prefectorală, angajați pe bază de contract, ce ocupă funcții de conducere și de execuție, și personal aferent fiecărui grad profesional al rolurilor de Poliție și de Pompieri).

Dimensiunile care sunt avute în vedere în evaluarea performanței individuale sunt⁶⁶:

- **Rezultate** - raportat la obiectivele anuale incluse în Planul de Performanță (sau în alte documente de planificare). Ele se disting la rândul lor, pe baza a ceea ce instituția indică în sistemul său de evaluare, în:
 - rezultate obținute din activități și proiecte aflate în responsabilitatea unității organizatorice la care a participat cel evaluat sau pentru care are responsabilitate directă
 - rezultate ale Administrației în ansamblul său, sau ale unității organizatorice de nivel superior la care contribuie cel evaluat
 - rezultate legate de eventuale obiective individuale atribuite în mod specific.
- **Comportamente** - care se referă la modul în care își desfășoară activitatea fiecare angajat, în cadrul instituției. Ca parte a evaluării comportamentale a managerilor, o importanță aparte se acordă capacității de evaluare a personalului. În sistemul de evaluare, fiecare Administrație trebuie să specifice ce dimensiuni sunt luate în considerare în scopul măsurării și evaluării performanței individuale și care sunt ponderile lor respective.

Ponderea atribuită celor două dimensiuni descrise mai sus, precum și identificarea elementelor suplimentare care contribuie la decizia de ansamblu, sunt definite în paragrafele următoare:

Cadrul sistematic și principiile generale ale sistemului de măsurare și evaluare a performanței individuale

Sistemul de evaluare este aliniat cu principiul meritocrației, și este bazat pe criteriile de evaluare a performanței individuale a funcționarilor publici prevăzute de legislația în vigoare, ținând cont și de codul de conduită al funcționarilor publici menționat în decretul 62 al președintelui Republicii 16 aprilie 2013, - pe lângă cel adoptat de instituție prin decretul ministrului de interne la 8 august 2016 - și liniile directoare privind codurile de conduită ale administrațiilor publice definite de Comisia

⁶⁶ https://www.interno.gov.it/sites/default/files/allegati/sistema_registrato.pdf





independentă de evaluare, dar și de rezoluția nr. 75/2013 a Autorității Naționale Anticorupție - ANAC, cu referire în special la semnificația încălcărilor obligațiilor cuprinse în Codul de Conduită în ceea ce privește măsurarea și evaluarea performanței.

Evaluarea personalului de conducere de nivel 1 și 2 din cadrul Administrației Civile a Internelor

Sistemul de măsurare a performanței personalului managerial se bazează pe:

- urmărirea atingerii obiectivelor de performanță și comportamentelor așteptate împreună cu atingerea unor standarde înalte de calitate și eficiență a funcțiilor și serviciilor
- stabilirea de obiective de performanță în concordanță cu cerințele legale și administrative, inclusiv obligații specifice managerilor
- consolidarea competențelor (merit) și a rezultatelor (realizarea concretă a obiectivelor, în termeni de eficiență, eficacitate și rentabilitate), cu respectarea principiilor egalității de șanse, în scopul atribuirii funcțiilor de conducere și al progresului profesional
- îmbunătățirea productivității, inclusiv prin susținere și motivare pentru îmbunătățirea performanței (generând astfel un proces de aliniere a performanței individuale la obiectivele de îmbunătățire funcțională ale instituției)
- promovarea productivității și a calității muncii, care să fie recompensată prin sistemele de stimulare corespunzătoare, inclusiv cele economice.

Sistemul vizează ca obiectiv major consolidarea competențelor manageriale în vederea consolidării în instituție a capacității de a planifica, de a gestiona resursele, de a monitoriza realizarea obiectivelor atribuite. În acest scop, pentru un bun sistem de evaluare a performanței individuale e foarte importantă legătura cu planificarea activităților. De asemenea, obiectivele sunt explicate și „împărțite”, resursele sunt alocate în funcție de rezultatele așteptate și sunt evidențiați indicatori de măsurare.

Sistemul se bazează pe principiile transparenței, participării și implicării managerului care urmează să fie evaluat în procesul de evaluare, asigurând deplina cunoaștere a tuturor actelor procesului în cauză, prin informarea persoanei vizate.

Acest model de măsurare și evaluare a performanței, care face parte dintr-un context de planificare, gestionare și control ciclic, se bazează pe o evaluare obiectivă, aliniată cu remunerarea (prin bonusuri acordate în funcție de nivelul de performanță).

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Pentru a atinge aceste obiective, procesul individual de evaluare și măsurare a performanțelor necesită:

- definirea/formalizarea și atribuirea obiectivelor care trebuie atinse, cu participare corespunzătoare a celui care urmează să fie evaluat, încă de la această etapă
- legătura dintre obiective și alocarea resurselor aferente, exprimată în termeni financiari și/sau de cost
- monitorizarea și activarea oricăror măsuri corective.

Acest model de evaluare a performanței individuale asigură:

- prioritizarea calității serviciilor
- obiectivitatea evaluărilor prin adoptarea unor referințe unice, omogene, simple și concrete
- evaluări unitare (omogene) și corecte, prin identificarea proceselor și a instrumentelor de evaluare menite să asigure transparența.

În ceea ce privește **obiectivitatea**, sistemul de evaluare asigură că fiecare manager este evaluat ținând cont de contextul în care operează. Meritul individual (sau performanța) așteptat de instituție nu este o valoare absolută, ci este legat de caracteristicile rolului avut de ocupantul postului (munca realizată, relațiile menținute, problemele abordate, ținând cont și de caracteristicile profilului profesional). Prin urmare, managerul este evaluat pe baza competențelor reale și a potențialului necesar activității.

În ceea ce privește **omogenitatea**, sistemul prevede că fiecare manager este evaluat pe baza aceleiași scale de evaluare. Acest lucru permite, pe de o parte, limitarea erorilor de evaluare clasificate de literatura de specialitate ca „erori de măsurare” sau ca „erori de percepție”, precum și consecvența evaluării, indiferent de evaluator, asigurată prin utilizarea indicatorilor comportamentali.

Roluri și responsabilități - Autoritatea de evaluare

Opinia cu privire la directorii de rangul I este exprimată de ministru la propunerea OIV⁶⁷, în timp ce evaluarea directorilor de rangul doi este responsabilitatea directorului general de nivel direct superior (Șeful Departamentului, Prefectul Oficiului, Directorul Central pentru cei care lucrează la Birourile Administrației

⁶⁷ Organismul Independent de Evaluare a Performanței – Organism autonom subordonat Ministrului de Interne Italian, cu atribuții în domeniul evaluării performanței organizaționale și a performanței individuale pentru nivele de management





Centrale, Prefectul sediului, pentru managerii în serviciu la Prefecturi - UTG și Sediul Poliției).

În cazul în care șeful structurii este diferit de cel care a deținut funcția în cursul anului de referință, evaluarea trebuie efectuată de către responsabilul unității la momentul evaluării, luând în considerare documentația existentă, inclusiv cea referitoare la interviurile intermediare de evaluare între evaluator și evaluat și, după caz, elementele furnizate de ocupantul anterior.

Formularele de evaluare

Formularul de evaluare este împărțit în două secțiuni, respectiv „Rezultate” și „Contribuție asigurată la performanța generală a Administrației/Comportamente organizaționale”, referitoare la următoarele aspecte:

- rezultate realizate prin atingerea obiectivelor individuale și legate de unitatea organizatorică din responsabilitatea directă
- contribuție asigurată la performanța generală a Instituției/comportamente organizaționale, referitor la competențe manageriale în domeniul:
 - planificare și control
 - organizare și inovare
 - managementul resurselor umane
 - conducere și decizie
 - comunicare și cooperare.

La sfârșitul perioadei supuse evaluării, managerul va întocmi un raport sintetic, care va fi atașat fișei de evaluare, referitor la activitățile desfășurate și inițiativele implementate în anul de referință. Fiecărui obiectiv îi este asociată o pondere:

- **Pentru managementul de nivel I:**
 - 70% din evaluare derivă din măsurarea rezultatelor performanței legate de atingerea obiectivelor individuale și a celor aferente unității organizatorice din responsabilitatea directă
 - 30% din evaluare derivă din contribuția la performanța generală a Administrației și comportamentele organizaționale puse în aplicare.
- **Pentru managementul de nivel II:**
 - 60% din evaluare derivă din măsurarea rezultatelor performanței legate de atingerea obiectivelor individuale și a celor referitoare la unitatea organizatorică din responsabilitatea directă
 - 40% din evaluare o reprezintă contribuția la performanța generală a Administrației și comportamentele organizaționale puse în aplicare.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Realizarea fiecărui obiectiv trebuie măsurată pe baza:

- importanței acestuia, printr-o valoare care îi definește ponderea. Suma valorilor ponderilor aferente secțiunii de obiective trebuie să fie egală cu 100.
- gradul de realizare - în funcție de rezultatele obținute, nivelul de realizare a obiectivului se identifică între următoarele valori: 100 dacă este realizat integral, 60 dacă este realizat parțial, 30 dacă nu este atins.

Rezultatul general al secțiunii de rezultate va deriva din suma scorurilor ponderate obținute prin măsurarea obiectivelor.

Pentru evaluarea comportamentală există un catalog de competențe. Acest catalog reprezintă un ghid util în identificarea punctajelor potrivite, asigurând totodată o mai mare obiectivitate a evaluărilor prin identificarea unor referințe omogene, concrete și simple. Catalogul conține pentru fiecare competență definiția care îi clarifică semnificația și 4 niveluri de evaluare care corespund punctajului ce trebuie atribuit salariatului după următorul raționament:

- 100 dacă evaluarea corespunde nivelului 4
- 80 dacă evaluarea corespunde nivelului 3
- 60 dacă evaluarea corespunde nivelului 2
- 30 dacă evaluarea corespunde nivelului 1.

Exemplu - Planificare și control:

Definiție: Urmărirea rezultatelor așteptate cu motivație, abilitate și determinare, comparând continuu activitatea proprie cu standardele personale și/sau ale altora, angajându-se în depășirea oricărui obstacol, chiar și în fața dificultăților și a evenimentelor neprevăzute; contribuie eficient la performanța generală a Instituției. Planifică utilizarea resurselor disponibile, pentru a obține rezultate adecvate cantitativ și calitativ așteptărilor, definind ordinea activităților de desfășurat în funcție de importanța acestora și de resursele disponibile.

Nivelul 1: Se angajează limitat la obținerea de rezultate și adesea eșuează în fața dificultăților operaționale.

Nivelul 2: Se angajează să obțină rezultatele așteptate și încearcă să depășească orice dificultăți operaționale. Este capabil să definească prioritățile suficiente și să planifice în mod adecvat activitățile care urmează să fie desfășurate.

Nivelul 3: Se angajează să planifice în mod corespunzător activitățile care trebuie desfășurate prin definirea și implementarea unor criterii de control eficiente care



permit verificarea și utilizarea eficientă a resurselor disponibile. Oferă o contribuție foarte bună la performanța generală a Administrației.

Nivelul 4: *Gestionează planurile și programele într-un mod excelent, îndreptându-le spre atingerea eficientă a rezultatelor așteptate, inclusiv prin utilizarea optimă a tuturor resurselor disponibile, monitorizarea progresului rezultatelor cu sisteme de control eficiente. Oferă o contribuție excelentă la performanța generală a Administrației.*

Rezultatul general al măsurării contribuției la performanța generală a Administrației și comportamentele organizaționale este dat de suma punctajelor pe competențe împărțită la numărul total al acestora.

Suma rezultatelor generale pentru componenta *Rezultate* și pentru componenta *Contribuție asigurată la performanța generală a Instituției/comportamente organizaționale*, ponderate cu procentul alocat, determină rezultatul evaluării performanței generale a managerului (punctaj global). Rezultatul evaluării generale determină unul din cele patru calificative distincte de evaluare finală în care performanța este clasificată ca „Excelent”, „Foarte bună”, „Adecvată” sau „Inadecvată”, în funcție de punctajele globale obținute.

De menționat că, deși evaluarea performanței este anuală, la mijlocul perioadei de evaluare se organizează interviuri intermediare de monitorizare a progresului, pentru a afla cum decurge activitatea și a analiza comportamentele organizaționale puse în aplicare de către manager prin evaluare. Acest interviu este util și pentru a realiza orice corecții la obiectivele identificate anterior, în cazul în care apar schimbări de context independente de responsabilitatea managerului.

Pe de altă parte, procesul de evaluare este deschis posibilității ca managerul să solicite evaluatorului său un interviu, care să fie documentat și păstrat în evidență, în cazul unor circumstanțe particulare care împiedică realizarea obiectivelor atribuite.

Metode de conectare și integrare cu sistemele de control existente

Ministerul de Interne utilizează sisteme de control strategic și control managerial. În vederea intensificării integrale a activității desfășurate de Administrație, sistemul de măsurare și evaluare a performanței evidențiat mai sus se va integra cu sistemele de control menționate anterior.

Evaluarea personalului de execuție

Acest sistem de evaluare se bazează pe principiile transparenței, participării și implicării personalului care urmează a fi evaluat în procesul de evaluare, garantând

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





cunoașterea deplină a tuturor reglementărilor aferente procesului în cauză, prin informarea acestora.

Măsurarea și evaluarea performanței individuale se realizează în raport cu realizarea unor obiective de grup sau individuale și contribuția asigurată la performanța unității organizatorice, din care fac parte și comportamentele organizaționale demonstrate, cu respectarea prevederilor Decretului legislativ nr. 150/2009 și prin Ghidul nr.2 din 2017 al Departamentului Funcției Publice.

Stabilirea obiectivelor se face cu respectarea unor criterii precum:

- relevanța obiectivelor atribuite, raportat la responsabilitățile aferente funcției și la profilurile de competență, precum și în raport cu obiectivele unității organizatorice în care se află persoana supusă evaluării
- specificitatea
- concretețea și măsurabilitatea, în termeni la fel de coerenti și clari, pentru a permite verificarea realizării efective, în raport cu obiectivele individuale sau de grup și a contribuției la performanța unității organizatorice.

Există un catalog de competențe care cuprinde, pentru fiecare competență, 4 niveluri de evaluare, la care punctajul atribuit salariatului urmează să fie corelat după următoarea logică:

- 100 dacă evaluarea corespunde nivelului 4
- 80 dacă evaluarea corespunde nivelului 3
- 60 dacă evaluarea corespunde nivelului 2
- 30 dacă evaluarea corespunde nivelului 1

Și în cazul personalului de execuție evaluarea performanței este anuală, însă la mijlocul perioadei de evaluare se organizează interviuri intermediare de monitorizare a progresului, pentru a afla cum decurge activitatea și a analiza comportamentele organizaționale puse în aplicare de către persoana evaluată. Acest interviu este util și pentru a realiza orice corecții la obiectivele identificate anterior, în cazul în care apar schimbări de context independente de responsabilitatea persoanei.

Pe de altă parte, procesul de evaluare este deschis posibilității ca persoana evaluată să solicite evaluatorului său un interviu, care să fie documentat și păstrat în evidență, în cazul unor circumstanțe particulare care împiedică realizarea obiectivelor atribuite.

În contextul negocierilor colective suplimentare, trebuie stabilit impactul evaluării performanței individuale pentru distribuția primelor, în conformitate cu legislația în

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





vigoare. Încălcarea codurilor de conduită și disciplină, care a avut ca rezultat aplicarea de sancțiuni disciplinare în temeiul prevederilor legislative și contractuale în vigoare, va constitui în orice caz motiv de excludere din atribuirea punctajului.

2.4. Spania

2.4.1. Arhitectură instituțională

Organele de aplicare a legii cu jurisdicție națională în Regatul Spaniei sunt Poliția Națională⁶⁸ (caracter civil, similar funcționarilor publici și statut special) și Garda Civilă⁶⁹ (sorginte militară), ce au competențe materiale comune (ordine publică, poliție judiciară, terorism, crimă organizată etc.), dar și competențe specifice numai unei structuri (e.g. Poliția Națională - probleme de străini și imigrări, Garda Civilă - poliție rutieră).

Atât Poliția Națională, cât și Garda Civilă, sunt subordonate funcțional Ministerului de Interne⁷⁰, însă în cazul Gărzii Civile există și o subordonare parțială față de Ministerul Apărării (asigură misiuni de poliție militară, li se aplică regimul militar de încadrare și avansare, sunt finanțați parțial din bugetul Ministerului Apărării etc). În cazul

⁶⁸ Legea organică nr. 2 din 13 martie 1986, privind forțele și organele de securitate. TITLUL II. Despre forțele și organele de securitate ale statului. CAPITOLUL I. Dispoziții generale. Poliția Națională, Garda Civilă <https://www.boe.es/eli/es/lo/1986/03/13/2/con>

Ordinul INT/28/2013, din 18 ianuarie 2013, care dezvoltă structura organică și atribuțiile serviciilor centrale și periferice ale Direcției Generale a Poliției Naționale. <https://www.boe.es/eli/es/o/2013/01/8/int28>

Poliția națională spaniolă - Legea privind regimul personalului poliției naționale (poliție civilă) <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9/con/>

⁶⁹ Legea organică nr. 2 din 13 martie 1986, privind forțele și organele de securitate. TITLUL II. Despre forțele și organele de securitate ale statului. CAPITOLUL I. Dispoziții generale. Poliția Națională, Garda Civilă <https://www.boe.es/eli/es/lo/1986/03/13/2/con>

Ordinul PRE/422/2013, din 15 martie, care dezvoltă structura organică a serviciilor centrale ale Direcției Generale a Gărzii Civile. <https://www.boe.es/eli/es/o/2013/03/15/pre422>

Legea nr. 29 din 28 noiembrie 2014, privind regimul personalului din Garda Civilă. <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Ordinul PRE / 1983/2012, din 14 septembrie, prin care se declară că diverse norme ale ordinii militare privind comanda, disciplina și regimul intern sunt aplicabile Gărzii Civile, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-11842>

⁷⁰ Decretul regal nr. 734 din 4 august 2020 care dezvoltă structura organică de bază a Ministerului de Interne <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-9138#dd>
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/08/04/734>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





declarării stării de necesitate ori a stării de război, automat Garda Civilă devine componentă funcțională a Ministerului Apărării.

2.4.2. Recrutare și selecție

Selecția cadrelor medii⁷¹ (nivel locotenent/inspector) se face atât din exteriorul instituțiilor de stat, cât și prin promovare internă, indiferent de natura corpului de ordine și securitate. Procesele de selecție a cadrelor medii tind să fie deschise la diverse surse și profiluri de candidați, cu o utilizare echilibrată a acestora: absolvenții de studii superioare, funcționari publici, absolvenți de studii tehnice, promovare internă sau direct după examene de admitere la facultate etc.

Selecția din rândul persoanelor care au deja statut de funcționari publici de carieră - în contextul spaniol, ca principiu esențial, administrațiile publice trebuie să ofere locurile de muncă prin proceduri bazate pe principiile egalității, meritului, capacității și publicității. Există două proceduri de bază: **concursul de merit și numirea liberă cu anunț public**. Numirea liberă cu anunț public constă în evaluarea discreționară, de către organismul competent, a aptitudinii candidaților în raport cu cerințele pentru îndeplinirea postului. Organismul competent pentru numire poate solicita intervenția unor specialiști care să evalueze aptitudinile candidaților. Titularii posturilor prevăzute prin procedura de numire liberă cu anunț public pot fi concediați la discreția acestuia.

Selecția personalului pentru posturile de conducere de nivel superior se efectuează exclusiv prin numire liberă.

Încadrarea femeilor în funcțiile publice, considerate în mod tradițional masculine, este o provocare relativ recentă. În acest sens, evidențiem tendința administrației publice ce gestionează forțele de securitate de a favoriza sau de a promova accesul femeilor în poziții de responsabilitate instituțională (rang înalt). De exemplu, în Garda Civilă, în prezent, nicio femeie nu are gradul de general (cel mai înalt grad este cel

⁷¹ Legea 29/2014, din 28 noiembrie, privind regimul personalului din Garda Civilă. TITLUL IV. CAPITOLUL II. Accesul <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Legea organică 9/2015, din 28 iulie, privind regimul de personal al Poliției Naționale. TITLUL VI. Recrutarea. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>

Legea 29/2014, din 28 noiembrie, privind regimul personalului din Garda Civilă. TITLUL III. CAPITOLUL II. Personal și ocuparea posturilor vacante. <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Legea organică 9/2015, din 28 iulie, privind regimul de personal al poliției naționale. TITLUL IX. Capitolul I. Ordonarea personalului Poliției Naționale. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



de locotenent-colonel), dar în cadrul Poliției Naționale sunt numite femei în conducerea de vârf (cea mai înaltă poziție este cea de șef de divizie cu gradul de comisar-șef).

2.4.3. Promovare⁷²

Așa cum se menționează și în secțiunea privind recrutarea și selecția, pentru ocuparea posturilor de conducere de la cel mai înalt nivel se aplică procedura de numire liberă cu anunț public.

Pentru promovarea internă (noi misiuni de rang superior) procedura obișnuită de selecție este concursul, care se referă la susținerea unor teste de admitere în combinație cu evaluarea meritelor anterioare care sunt evaluate. În circumstanțe cu totul extraordinare, unele promovări interne se fac prin recomandări ale autorității superioare sau pe baza calităților individuale. Importanța unei selecții exhaustive și transparente devine din ce în ce mai evidentă, încorporând nu numai evaluarea cunoștințelor, ci și a posibilelor abilități și atitudini, prin intermediul, de exemplu, al testelor psihotehnice sau al interviurilor cu specialiști.

2.4.4. Formare profesională⁷³

Formarea inițială a ofițerilor de bază ai forțelor de securitate trebuie să aibă în vedere atât formarea în domeniul valorilor și eticii polițienești, care să reducă vulnerabilitatea la corupție, cât și o pregătire adecvată privind tehnicile polițienești și organizarea eficientă a activităților cu respectarea legii, care să permită identificarea la timp a comportamentelor inadecvate sau a lipsei de vocație pentru serviciul de poliție.

⁷² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁷³ Legea nr. 29/2014, din 28 noiembrie, privind regimul personalului din Garda Civilă. TITLUL IV. CAPITOLUL IV. Planurile de învățământ. <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Legea organică nr. 9/2015, din 28 iulie, privind regimul de personal al poliției naționale. TITLUL VII. Formarea profesională. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>

Decretul Regal nr. 614/1995, din 21 aprilie, prin care se aprobă Regulamentul privind procesele selective și de formare a personalului Corpului Poliției Naționale. Articolul 28. Planificarea și caracterul predării.

<https://www.boe.es/eli/es/rd/1995/04/21/614/con>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Pregătirea în cadrul centrelor de pregătire specializată a forțelor și corpurilor de securitate - aceste centre trebuie să răspundă obiectivelor naționale, precum și acțiunilor externe statului, de aceea acestea și-au propus să evolueze pentru a deveni centre de referință internațională pentru specializările în care ating un înalt nivel de calitate, cu capacitatea legală de a primi și gestiona direct resurse financiare de la organizațiile internaționale.

Atât Poliția Națională, cât și Garda Civilă au încheiat acorduri de cooperare cu universități de renume, pentru a valida statutul academic al studiilor. Garda Civilă a reușit să înființeze Centrul Universitar al Gărzii Civile⁷⁴, recunoscut cu statut academic la fel ca o universitate, iar Poliția Națională tocmai a demarat un proiect de 3 milioane de euro pentru crearea Centrului Universitar al Poliției Naționale.

Formarea internă pentru promovare⁷⁵ - formarea pentru promovarea cadrelor medii (nivel locotenent/inspector) în funcții de conducere este organizată în majoritatea cazurilor de fiecare structură de securitate în parte, și nu de entități din afara instituției. În general, se utilizează într-o măsură mai mare participarea la un singur curs/program de training cuprinzător, de durată medie sau lungă, care permite trecerea de la comandamentele cu competențe de comandă tactice la cele strategice, în locul unor cursuri specifice pentru trecerea la fiecare nivel de comandă.

Cursuri specifice pentru pozițiile de conducere de nivel superior⁷⁶ - cele mai multe structuri și organisme de securitate din Spania au propriile programe de studii avansate, dezvoltate de sistemele lor de învățământ, care pot fi completate și de oferte de la alte instituții (de exemplu, Centrul de Înalte Studii Militare din cadrul Ministerului Apărării). Cursurile de învățământ superior privind securitatea din punctul de vedere al forțelor de ordine tind să includă cel puțin următoarele aspecte:

- Geopolitică
- Analiza amenințărilor la adresa securității (la nivel extern și intern)
- Planificare strategică
- Instrumente de cooperare internațională de interes pentru forțele de securitate
- Competențe de management, în special de comunicare
- Capacități lingvistice îmbunătățite în limbile engleză, franceză și spaniolă, în mod personalizat

⁷⁴ <https://www.uc3m.es/about-uc3m/schools/guardia-civil-university-centre>

⁷⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁷⁶ Ibidem nota 75





- Managementul strategic al resurselor umane și logistice.

Echilibrul între formarea tehnică specifică și științele sociale și juridice - confruntate cu revoluția tehnologică de la sfârșitul secolului XX și începutul secolului XXI, procesele de formare universitară a cadrelor medii au tendința de a spori conținutul acestora cu privire la aspecte tehnico-științifice legate de tehnologiile informaționale, căutând întotdeauna să creeze un echilibru cu informațiile din domeniul științelor sociale și juridice, fără a uita principiile unei formări bazate pe valori, în care profesorii reprezintă un model de comportament.

Formarea comună a diferitelor structuri și organisme de securitate⁷⁷ - procesele de formare reciprocă, sau formarea comună a diferitelor structuri și organisme de securitate din cadrul țării, nu sunt de obicei legate de formarea inițială pe care se bazează cultura de securitate a țării sau a fiecărei instituții de poliție. Mai degrabă, acestea au implicații asupra formării continue, asigurând cadrul pentru a împărtăși proceduri, experiențe și bune practici. De asemenea, acest tip de formare se aplică cadrelor de nivel înalt, astfel încât conducătorii diferitelor forțe de poliție să cunoască mai bine și să dezvolte capacități de lucru comune în structurile Ministerului de Interne.

2.4.5. Managementul performanței

Poliția Națională Spaniolă

Conform legislației aplicabile⁷⁸, procesul de evaluare a performanței trebuie să se realizeze pe criterii de transparență, obiectivitate, imparțialitate și nediscriminare și va fi aplicat fără a aduce atingere drepturilor funcționarilor. În elaborarea normelor care stabilesc criteriile și mecanismele generale ale sistemului de evaluare a performanțelor, precum și în determinarea efectelor implementării acestora, trebuie implicate și organizațiile sindicale reprezentative.

În acest moment nu există implementat un sistem de evaluare pentru a aprecia cunoștințele și abilitățile ofițerilor și subofițerilor de poliție în funcție de atribuțiile pe care le îndeplinesc la locul de muncă, însă există un proiect ce este în discuție cu

⁷⁷ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁷⁸ Legea organică nr. 9 din 28 iulie 2015, privind personalul Poliției Naționale Spaniole, art. 51.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>





sindicatelor. Conform acestui proiect, autoritățile competente doresc implementarea a două modalități de evaluare:

- O evaluare calitativă a personalului prin intermediul unui sistem informatic ce va colecta automat o serie de date
- Un raport anual de evaluare privind performanța, întocmit de către un evaluator (superior ierarhic).

Pe de altă parte, sindicatelor se opun evaluării realizate de un superior ierarhic (având ca argumente contrare relația personală cu superiorul și subiectivitatea) și solicită să fie implicați evaluatori externi sau evaluarea să fie realizată de un departament al Poliției Naționale, care nu are o relație zilnică cu cei supuși evaluării. Mai mult, sindicatelor solicită ca subordonații să își poată evalua superiorii și să se adopte un sistem de evaluare orizontală, în care la același nivel să se poată evalua reciproc.

Garda Civilă

Legislația aplicabilă⁷⁹ pentru această instituție, stabilește atât cadrul general ce stă la baza creării unui sistem de evaluare obiectiv și imparțial, a unor concepte predeterminate care permit aprecierea calităților, meritelor, aptitudinilor, competenței și performanței personalului Gărzii Civile, precum și a definirii modelului și normelor de aplicare a procesului de evaluare.

Ministrul de Interne, împreună cu Ministrul Apărării Naționale, la propunerea Directorului General al Gărzii Civile, stabilesc sistemul general de evaluare, procedurile de realizare și modalitățile de contestație care vor fi puse la dispoziția personalului Gărzii Civile, precum și periodicitatea și nivelul ierarhic ce are obligația realizării acestei evaluări. De asemenea sunt trasate instrucțiuni cu privire la modul de efectuare a evaluării. Sistemul general de evaluare se aplică tuturor angajaților Gărzii Civile, utilizându-se modele specifice de evaluare, în funcție de postul ocupat și atribuțiile acestuia.

Modelul de evaluare cuprinde trei categorii de competențe urmărite:

1. **Competențe profesionale:** integritate, angajament, responsabilitate, disciplină, inițiativă, rezolvarea problemelor/situațiilor, colegialitate, vocația

⁷⁹ Legea nr. 29 din 28 noiembrie 2014 privind personalul Gărzii Civile, art. 55 și Ordinul PRE/266 din 17 februarie 2015, stabilește modelul și normele de aplicare evaluării personalului Gărzii Civile.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

<https://www.boe.es/eli/es/o/2015/02/17/pre266/con>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





pentru postul respectiv, dinamism și energie, calitatea muncii, spirit de echipă, adaptabilitate, perseverență, iar pentru ofițeri și subofițeri sunt evaluate și aptitudinile manageriale, aptitudinile de luare a deciziilor, planificare și organizare

2. **Competențe de natură personală:** capacitate intelectuală, abilități sociale, autocontrol, încredere în sine și capacitate de învățare
3. **Prestigiul profesional:** recunoștința superiorilor și recunoștința și admirația subordonaților.

Evaluatorul trebuie să aibă statut de militar de carieră și grad superior celui evaluat. În general, el va fi șeful direct al acestuia, în funcție de structura organizatorică a unității în care angajatul evaluat își desfășoară activitatea.

Tipurile de evaluări permise de legislație sunt:

- **Evaluările ordinare periodice**, care se vor realiza anual, excepție făcând subofițerii din Garda Civilă, pentru care evaluările se vor realiza la interval de 2 ani
- **Evaluările ordinare aferente unor situații specifice**, care se vor realiza în următoarele situații: mutare, detașare, misiune și alte situații de absență
- **Evaluările extraordinare** se realizează în cadrul proceselor de selecție.

Calificativele obținute în urma evaluării vor fi justificate prin înscrierea observațiilor relevante pe fișa de evaluare.

Persoana evaluată dispune de o perioadă de **10 zile pentru a contesta evaluarea**, în cazul în care nu este de acord cu rezultatul acesteia.





2.5. Germania

2.5.1. Arhitectură instituțională

Ministerul Federal de Interne cuprinde trei structuri: Poliția Federală⁸⁰, Oficiul Federal de Criminalistică (BKA) și Poliția Parlamentului (responsabilă de protecția Bundestagului din Berlin). În plus, la nivelul fiecărui land german, există organizată Poliția de land (e.g. Poliția Berlin⁸¹), a cărei organizare și misiune, este stabilită local prin legislație specifică.

În cadrul sistemului de securitate internă din Republica Federală Germania, Poliția Federală îndeplinește sarcini polițienești extinse și diverse, în special în domeniul protecției frontierelor, al poliției feroviare și al securității aviației. În cadrul acestor sarcini, Poliția Federală este, de asemenea, activă în lupta împotriva criminalității.

De asemenea, Poliția Federală îndeplinește sarcini de poliție în întreaga lume în numele Organizației Națiunilor Unite (ONU), al Uniunii Europene (UE) și al altor organizații internaționale. Ea sprijină Ministerul Federal de Externe în protejarea reprezentanțelor diplomatice și consulare germane. Peste 2.200 de funcționari publici sunt desfășurați în calitate de consilieri și experți în Europa de Est, Orientul Mijlociu, Africa și în zonele cu probleme din întreaga lume.

Oficiul Federal de Criminalistică, acționând în calitate de centru de informare și comunicare al poliției germane, oferă sprijin forțelor de poliție ale federației și ale landurilor în legătură cu prevenirea și urmărirea penală a infracțiunilor care implică mai multe landuri germane și care sunt de importanță internațională sau de o importanță considerabilă. BKA investighează cazurile nerezolvate de infracțiuni internaționale, astfel cum sunt definite de lege, fie din proprie inițiativă, fie atunci când un parchet îl însărcinează cu astfel de investigații datorită importanței

⁸⁰ Legea privind organizarea și funcționarea Poliției Federale - Gesetz über die Bundespolizei (Bundespolizeigesetz). Link act normativ https://www.gesetze-im-internet.de/bgsg_1994/BJNR297900994.html
Legea privind funcționarii publici federali - Bundesbeamtenengesetz (BBG), Link act normativ: https://www.Gesetze-im-internet.de/bbg_2009/BJNR016010009.html
Website: www.bundespolizei.de

⁸¹ Legea privind asigurarea ordinii și siguranței publice în landul Berlin - Gesetz zum Schutz der öffentlichen Sicherheit und Ordnung in Berlin (Allgemeines Sicherheits- und Ordnungsgesetz - ASOG Bln). Link act normativ: <https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-ASOGBE2006V49IVZ>
- Legea privind funcționarul public de land Berlin - Landesbeamtenengesetz (LBG), link act normativ: <https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-BGBE2009rahmen>
Website: <https://www.berlin.de/polizei>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





infracțiunii în cauză. BKA este, de asemenea, responsabil de protecția membrilor organelor constituționale ale Federației.

Detalii cu privire la modul de organizare al Poliției Federale pot fi găsite pe pagina:

https://www.bundespolizei.de/Web/DE/05Die-Bundespolizei/03Organisation/Organisation_node.html.

Atât la nivel central, cât și la nivelul fiecăreia dintre structurile locale ale Poliției Federale sunt organizate departamente specifice gestiunii de personal.

La finalul anului 2021⁸², își desfășurau activitatea în Germania un număr aproximativ de 322.600 polițiști, din care 50.800 aparțin structurilor federale și 271.800 structurilor de land. În realitate, în sistem erau mai mulți polițiști, deoarece cifrele comunicate nu includ polițiștii aflați în primul an de activitate, considerați a fi încă în perioada de probă.

În medie, în Germania își desfășoară activitatea un număr de 368 polițiști de land și 61 polițiști federali raportat la 100.000 de locuitori, însă în practică numărul de polițiști diferă, de la un land la altul. De exemplu, landul Baden-Württemberg dispune de un număr de 270 polițiști raportat la 100.000 de locuitori, în schimb Berlinul dispune de 687 polițiști raportat la același număr de locuitori.

La momentul colectării datelor, Poliția Federală dispunea de un număr aproximativ de 41.091 posturi pentru polițiști și de 5.756 funcții pentru personal civil/contractual, din care doar 772 de funcții sunt prevăzute pentru ofițeri superiori cu funcții de conducere, ceea ce reprezintă 1,9% din numărul total de personal. De asemenea, din totalul de posturi disponibile, un număr de 17.191 posturi sunt prevăzute pentru ofițeri de nivel inferior (41,8%), iar un număr de 22.100 posturi sunt prevăzute pentru agenți de poliție (53,8%).

2.5.2. Recrutare și selecție

Stabilirea strategiei și politicilor privind planificarea necesarului de personal are la bază o analiză a personalului existent, o situație a necesarului de încadrare cu personal pe posturile prevăzute în statele de organizare, situația posturilor vacante, dar și o situație exactă a personalului, care în perioada următoare (prognoză pe 1, 2, 5, respectiv 10 ani) urmează să iasă la pensie. Menționăm că, în Germania, polițiștii

⁸² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice



se pensionează cel mai devreme la vârsta de 62 de ani împliniți, cu condiția să aibă 40 de ani vechime în câmpul muncii. În baza tuturor datelor existente în format electronic, sunt efectuate studii de diagnoză și prognoză de personal, pe domeniile de competență al unității. În prezent, atât Poliția Federală, cât și alte Polițiile de land precum Berlinul și Brandenburgul fac reclamă chiar și în Polonia, pentru a atrage tineri, vorbitori de limbă germană, care, dacă parcurg toate etapele de selecție și pregătire, conform reglementărilor germane, pot deveni polițiști în Germania.⁸³

Posturile de execuție sunt cele din categoria agenților de poliție și a ofițerilor de poliție de grad inferior, iar selecția acestora este efectuată după absolvirea Școlilor de Poliție.

Criteriile specifice pentru recrutarea agenților de poliție, ofițerilor cu grade inferioare și a ofițerilor cu grade superioare, din cadrul Poliției Federale sunt:

- să aibă cetățenia germană sau cea a unui stat membru UE
- să aibă un comportament corespunzător principiilor ce guvernează profesia de polițist
- să aibă vârsta de minimum 16 ani împliniți și nu mai mult de 27 ani
- să fie absolvenți de școală profesională/de meserii cu diplomă de absolvire
- indicatorul de masă corporală Body-Mass-Index (BMI) între 18 și 27,5
- să cunoască limba engleză la nivel B2 (i.e. utilizator independent nivel 2)
- atestat înot minim bronz
- permis de conducere categoria B (poate fi obținut și ulterior împlinirii vârstei de 18 ani, dar pe cheltuială proprie)
- fără tatuaje în zona gâtului, feței sau mâinilor și fără piercing-uri în zonele vizibile
- să nu aibă antecedente penale, sau să fie în curs de cercetare penală
- să nu provină din familii rău famate și să nu aibă datorii financiare mari.⁸⁴

După absolvirea unității de formare proprie Poliției Federale, aceștia sunt încadrați pe posturile de execuție vacante, în funcție de disponibilitatea acestora și ținându-se cont de specializarea absolvită.

Selecția candidaților se realizează prin intermediul celor 6 Centre de Formare Inițială și Pregătire Continuă ale Poliției Federale, din localitățile Eschwege (landul Hessen),

⁸³ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁸⁴ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice





Neustrelitz (landul Mecklenburg-Vorpommern), Swisttal (landul Nordrhein-Westfalen), Walsrode (landul Nieder-sachsen), Bamberg sau Oerlenbach (landul Bayern).

Selecția pentru posturile de execuție și pentru posturile de conducere se realizează din rândul tinerilor absolvenți și în funcție de specializările acestora. Pentru posturile de conducere, selecția se organizează prin concurs, în situația în care sunt mai mulți candidați interesați.

Pe pagina de internet a Poliției Federale sunt prezentate cerințele, procesul de selecție și informații cu privire la munca de polițist, în funcție de nivelul ierarhic dorit: <https://www.komm-zur-bundespolizei.de/arbeitgeber/polizeivollzugsdienst>.

Provocări în procesul de recrutare

Începând cu anul 2015, analizele existente la nivelul Direcției de Personal a Poliției Federale și cele rezultate în urma activităților de planificare a necesarului de resurse umane, precum și rezultatele studiilor de prognoză de personal, au arătat că numărul de angajați care urmează să se pensioneze (la împlinirea vârstei de 62 ani) în perioada următoare este semnificativ. Datorită numărului mare de angajați pentru care se anticipează pensionarea, cu aprobarea Ministerului Federal de Interne, conducerea Poliției Federale a dispus suplimentarea locurilor de formare pentru propriul personal, prin creșterea locurilor de admitere la nivelul celor 6 Școli de Poliție. Totodată, s-a decis și încadrarea de personal din sursă externă, după o selecție riguroasă a acestuia și după promovarea examenelor de specialitate.

În ultimii ani se pune accent pe încadrarea de personal din sursă externă, aspect ce s-a dovedit a fi o alegere bună, deoarece personalul selectat este deja calificat în diverse domenii de interes. Odată cu debutul pandemiei generate de COVID-19, conducerea Ministerului Federal de Interne a dispus structurilor subordonate să exploateze unele efecte generate de pandemie, prin recrutarea de personal calificat ce a lucrat anterior pentru companii/firme germane și care a fost trimis în șomaj. Astfel, o serie de tineri bine calificați au decis să aleagă siguranța locului de muncă în sistemul de ordine și siguranță publică, la angajatori precum Poliția Federală sau Oficiul Federal de Combatere a Criminalității.





2.5.3. Promovare

Ghidul carierei profesionale și politicile cu privire la întregul proces de management al carierei profesionale sunt stipulate în actele normative prezentate mai sus, începând de la etapa de selecție, pregătire, formare, evaluare a performanțelor profesionale individuale, evaluare a conduitei, și până la reglementarea celor 3 categorii de personal specifice carierei de polițist, respectiv cele de **agent de poliție**, de **ofițer de grad inferior** și posibilitățile de trecere în categoria **ofițerilor de poliție de grad superior**.

Strategia de management a resurselor umane este stabilită pe direcții și obiective strategice, și are în vedere planificarea resurselor umane, managementul organizatoric de personal, sănătatea și securitatea la locul de muncă, alte aspecte ce reprezintă factori importați în muncă.

Poliția Federală dispunea la finalul anului 2021 de 772 de posturi de conducere pentru ofițeri superiori, dintr-un număr total de 41.091⁸⁵ de posturi pentru polițiști. Avansarea la un astfel de post se poate realiza doar de la gradul profesional de subcomisar, iar avansările în grad profesional sunt condiționate de numărul de funcții prevăzute în sistem.

Pentru ca un polițist federal să devină ofițer de grad superior și să ocupe o funcție de conducere există, potrivit reglementărilor în vigoare, două modalități:

1. Promovarea examenului de trecere din categoria ofițerilor de grad inferior în categoria ofițerilor de grad superior. După promovarea acestui examen, polițistul este obligat să studieze 2 ani de zile la Academia pentru Cadre cu Funcții de Conducere, cu sediul la Münster.
2. Încadrarea din sursă externă, cu condiția ca cel ce aplică să fie absolvent al unei forme de învățământ superior, precum științe juridice, politice, etc., să fie apt medical și să promoveze o serie de teste. Această ultimă categorie, trebuie să urmeze, timp de 1 an, o etapă de formare ce constă în cursuri teoretice la Academia de Poliție din Lübeck, cursuri și seminarii la Academia pentru Cadre cu Funcții de Conducere din Münster, stagii de practică la toate structurile din subordinea Poliției Federale, pentru ca după perioada de pregătire să cunoască structura organizației în ansamblu.

⁸⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice



2.5.4. Formare profesională

Conform actelor normative în vigoare, Poliția Federală derulează în prezent 3 tipuri de formare a personalului, respectiv pentru formarea agenților de poliție, formarea ofițerilor de grad inferior și formarea ofițerilor de grad superior. În Germania doar Poliția de land Hessa a renunțat la categoria de formare specifică agenților de poliție, deținând în prezent doar polițiști din categoria ofițerilor (cu grade inferioare și superioare). Acest aspect este considerat un lux pe care landul Hessa și-l permite, deoarece polițiști de land sunt remunerați din bugetul landului, pe când polițiștii federali și reprezentanții BKA sunt remunerați din bugetul federal.

Direcția de Personal a Poliției Federale desfășoară activități de formare profesională și pregătire managerială a personalului din subordine, elaborează studii și analize de formare în domeniile de competență, furnizând programe de pregătire continuă a polițiștilor. Cursurile de formare și pregătire continuă se realizează prin intermediul Academiei de Poliție cu sediul a Lübeck și a celor 6 Scoli de Poliție cu atribuții în pregătirea, formarea și perfecționarea continuă a personalului.

Formarea și pregătirea continuă vizează următoarele domenii:

- management, organizare și economie
- științe polițienești
- drept și științe sociale
- perfecționare limbi străine (engleză, franceză, italiană și spaniolă).

Pentru a putea asigura o perfecționare profesională continuă a personalului, normele de lucru interne prevăd obligația polițiștilor de a frecventa anual 2 cursuri de perfecționare. Unul dintre cursuri este în specializarea în care acesta își desfășoară activitatea, iar celălalt este la alegere. De regulă, durata unui curs este de 5 zile (de luni până vineri), iar la absolvire se eliberează adeverințe de participare sau certificate de absolvire, care certifică cunoștințele și competențele dobândite. O copie a dovezii de participare la curs se trimite scanat către structura de personal din cadrul unității din care polițistul face parte, care o atașează la dosarul de personal. La nivelul structurii de personal a unității unde polițistul își desfășoară activitatea se ține și evidența electronică a cursurilor de specializare urmate.

Pentru persoanele ce sunt promovate/angajate într-o funcție de conducere sunt prevăzute de legislația aplicabilă tipurile de studii obligatorii:

- Cadrele promovate sunt obligate să studieze 2 ani la Academia pentru Cadre cu Funcții de Conducere, cu sediul la Münster. Această instituție superioară de învățământ formează toți ofițerii de grad superior din cadrul celor 16 Poliții de

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



land, precum și din cadrul Poliției Federale și BKA. Cei doi ani de studii, cu prezență fizică - obligatorie, sunt echivalați cu 2 ani de studii universitare de master.

- Cadrele angajate în funcții de conducere din surse externe au obligativitatea de a urma, timp de 1 an, o etapă de formare ce constă în cursuri teoretice la Academia de Poliție din Lübeck, cursuri și seminarii la Academia pentru Cadre cu Funcții de Conducere din Münster, stagii de practică la toate structurile din subordinea Poliției Federale, pentru ca după perioada de pregătire să cunoască structura organizației în ansamblu.

2.5.5. Managementul performanței

În Germania, evaluarea personalului are loc anual și este menită a spori performanța și, respectiv, a evalua activitatea și capacitatea de lucru a polițiștilor. Rezultatele evaluării personalului influențează în mod direct promovarea în grad profesional, promovarea pe funcție sau chiar și creșterea venitul financiar al polițistului. În funcție de rezultatul evaluării, se decide și trecerea dintr-o treaptă de salarizare la următoarea, ceea ce conferă polițistului un venit financiar mai mare.

Potrivit jurisprudenței și ținând cont de prevederile europene în materie, criteriile de performanță trebuie să fie transparente și complet verificabile.

Personalul este evaluat anual, la o dată stabilită prin ordinele interne de linie, apreciindu-se:

- performanța angajatului
- comportamentul social
- competența profesională
- cerințe suplimentare privind competențele de conducere.

Ca **standarde profesionale** sunt avute în vedere: calitatea și gradul de utilizare a rezultatelor lucrărilor realizate, orientarea spre rezultate cât mai bune, organizarea eficientă a muncii, disponibilitatea de a munci, inițiativa și independența în muncă, flexibilitatea, dorința de a învăța și dorința de schimbare, punctualitatea și respectarea termenelor, utilizarea raționamentului și capacitatea de rezolvare a sarcinilor, asumarea responsabilității, rezistența la stres, abilitățile de comunicare, capacitatea de a convinge, abilitatea de a coopera și de a munci în echipă, abilitatea de a face față conflictelor și răspunde criticilor, cunoștințele tehnice și metodologice, cunoștințele IT.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





În cadrul proceselor de evaluare, trebuie respectate liniile directoare din ghidul de evaluare profesională, conform criteriilor de evaluare prestabilite. Din păcate nu există reglementări clare, care să facă procesul de evaluare transparent și obiectiv, însă se încearcă o evaluare cât mai corectă a personalului. Bineînțeles, există și riscul ca unele persoane să fie discriminate sau dezavantajate cu ocazia întocmirii evaluărilor profesionale, însă acest aspect poate fi contestat și remediat în situația în care s-au comis erori. Au fost efectuate studii ale procesului de evaluare, stabilindu-se că femeile din sistemul de ordine publică, cu unele excepții, sunt evaluate mai prost decât bărbații. În prezent, se tinde la o diversificare a personalului (bărbați și femei) aproape în toate domeniile de activitate.

Fiecare evaluator are obligația ca, o dată în cariera lui profesională, să frecventeze un curs de formare a evaluatorilor, iar ulterior perfecționarea cunoștințelor în domeniul este individuală. Aceasta se realizează în cadrul orelor de pregătire profesională obligatorii.

Rezultatele procesului de evaluare a personalului au legătură directă cu șansele de promovare în funcție și grad, influențând astfel în mod direct și creșterea salarială. Pentru rezultatele deosebite obținute în activitățile prestate nu se acordă recompense sau prime bănești, acestea fiind decise doar în urma evaluării profesionale a polițistului.

2.5.6. Automatizare și sisteme software utilizate

Din punct de vedere strategic și al gestionării eficiente a resurselor umane, evidența și gestiunea personalului se realizează sub formă de fișiere/dosare de personal electronice.

Tot circuitul documentelor (inclusiv al celor privind evidența resurselor umane) din cadrul Poliției Federale Germane, este în format electronic. Toate procesele se desfășoară în format electronic, începând de la depunerea dosarului de candidat pentru admiterea în sistem, continuând cu desfășurarea activităților specifice carierei de polițist, până la retragere sau pensionare. Mai exact, întregul flux al documentelor, gestiunea dosarelor de personal, evidența corespondenței, etc., se derulează în format electronic. Conform procedurilor interne, fluxul documentelor este automatizat și acestea se aprobă electronic/semnează cu semnătură electronică.

Avantajul utilizării de dosare electronice de personal este, practic, determinat de:

- scurtarea timpilor de analizare, procesare și aprobare

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





- accelerarea proceselor de încărcare a documentelor (diplome, adeverințe, certificate, etc.) în dosarele de personal
- sistematizarea și uniformizarea procedurilor de lucru
- standardizarea documentelor din dosarele de personal
- economisirea de resurse umane prin sistematizarea și automatizarea proceselor administrării dosarelor de personal
- eficientizarea utilizării spațiului din birou, prin eliminarea necesității depozitării documentelor la locurile de muncă.

Pentru gestionarea proceselor de resurse umane (e.g. planificarea resurselor umane; management organizațional; recrutare și selecție; administrare de personal - angajare, detașare, transfer, suspendare/reactivare, încetare etc.; evaluarea performanței; formarea profesională; managementul carierei/planificare succesiune; pontaj etc.), Poliția Federală utilizează un singur sistem informatic, care acoperă toate procesele de resurse umane relevante pentru întreaga instituție la nivel federal. Această platformă este identică cu cea utilizată de Ministerul Federal de Interne și Oficiul Federal de Combatere a Criminalității (BKA). Acesta are la bază un sistem de management al documentelor (Document Management System) care permite gestionarea capacității de stocare, versionarea, gestiunea metadatelor, respectarea cerințelor de securitate, indexare și de găsimă rapidă a documentelor. Sistemele de acest tip și de arhivare electronică asigură: trasabilitatea și versionarea documentelor organizației; stocarea centralizată a tuturor documentelor electronice relevante; back-up unitar pentru toate documentele; modelarea, controlul și monitorizarea fluxurilor (workflows) de documente; arhivarea electronică a documentelor. Documentele electronice gestionate se împart în următoarele clase: documente elaborate în Microsoft Word, Microsoft Excel, Open Office, copia electronică a documentelor pe hârtie prin scanare (diplome, adeverințe, etc.), fișiere și aplicații grafice, fișiere executabile (.exe), orice alte categorii/tip de fișiere.

Angajații instituției pot obține acces la dosarul de personal, la cererea acestora. Accesul la dosar se realizează prin intermediul platformei de intranet. Aceasta este clasificată la nivelul secret de serviciu, iar orice vizualizare lasă amprenta digitală a contului de utilizator. De asemenea, șefii de personal au acces la datele angajaților din subordinea lor, iar securizarea accesului la aceste date este asigurată prin intermediul soluției de gestionare a dosarului de personal.

Beneficiile identificate de autoritățile germane în utilizarea sistemelor de acest tip și de arhivare electronică sunt:

- trasabilitatea documentelor și versionarea documentelor organizației

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- stocarea centralizată a tuturor documentelor electronice relevante
- back-up unitar pentru toate documentele
- modelarea, controlul și monitorizarea fluxurilor (workflows) de documente
- arhivarea electronică a documentelor.

2.6. Marea Britanie

2.6.1. Arhitectură instituțională

Organizații specifice sistemului de ordine și siguranță publică

În Marea Britanie, Ministerul de Interne (Home Office) este principalul departament guvernamental pentru imigrație și pașapoarte, politica în domeniul drogurilor, criminalitate, incendii, combaterea terorismului și poliție.

Informații detaliate despre organigrama Ministerului de Interne sunt disponibile pe pagina de internet a acestuia, sub forma unor fișiere ce includ toate pozițiile, numele angajaților care le ocupă și detalii despre salariile acestora⁸⁶.

Din punct de vedere al forțelor de poliție, în Regatul Unit există un sistem mixt de forțe regionale și specializate.

Astfel, în Anglia și Țara Galilor, există 43 de forțe de poliție teritoriale de diferite mărimi - 39 în Anglia și 4 în Țara Galilor - sub coordonarea Ministerului de Interne. Scoția are o singură forță de poliție pentru întreaga țară (Police Scotland), la fel ca și Irlanda de Nord (Police Service of Northern Ireland)⁸⁷.

În cadrul acestor forțe de poliție există o mare varietate de roluri și unități specializate, cum sunt:

- **Poliția comunitară** - care acoperă roluri precum poliția de proximitate, poliția de intervenție și poliția rutieră
- **Investigații** - de la detectivi, investigatori la locul faptei și ofițeri de legătură cu familiile victimelor, până la criminaliști și investigatori de abuzuri domestice
- **Informații** - rolurile includ analiști de supraveghere, agenți sub acoperire și investigatori de date de comunicații

⁸⁶ <https://data.gov.uk/dataset/736da925-f409-49b8-99c8-6ea7a57641d0/organogram-of-staff-roles-salaries>

⁸⁷ <https://www.policessuccess.co.uk/forces.html>





- **Srijin operațional** - rolurile variază de la ofițeri din centrele de control și custodie, la roluri specializate, cum ar fi serviciul de poliție canină sau poliția călare, scafandrii, gestionarea armelor de foc.

Pe de altă parte, tot sub coordonarea Ministerului de Interne sunt organizate trei agenții specializate:

- British Transport Police (<https://www.btp.police.uk/>)
- Civil Nuclear Constabulary (<https://www.gov.uk/government/organisations/civil-nuclear-constabulary>)
- National Police Air Service (<https://www.npas.police.uk/>)

În același timp, la nivel național mai există și următoarele forțe de poliție:

- National Crime Agency (<https://www.nationalcrimeagency.gov.uk/>)
- Ministry of Defence Police (<https://www.mod.police.uk/>)

La cele de mai sus se adaugă forțele armate britanice, a căror structură include forțe de poliție proprii. Acestea sunt Poliția Militară Regală (RMP), Poliția Navală Regală (RNP) și Poliția Forțelor Aeriene Regale (RAFP). Poliția Ministerului Apărării este diferită prin faptul că există pentru a proteja locațiile de importanță națională, în timp ce poliția militară acționează în principal pentru a menține legea și ordinea în rândul personalului forțelor armate.

Separat de cele de mai sus, în Regatul Unit există **Colegiul de Poliție**⁸⁸, un organism profesional pentru toți cei care lucrează în domeniul poliției. Acesta este un organism independent din punct de vedere operațional de Ministerul de Interne, guvernarea Colegiului reflectând rolul său de organism profesional și statutul său de societate cu răspundere limitată de garanții.

Transparență instituțională

În Marea Britanie se pune un foarte mare accent pe transparența instituțională, paginile de internet ale organizațiilor guvernamentale, inclusiv cele care fac parte din sistemul de ordine și siguranță publică, prezentând informații detaliate cu privire la procesele de recrutare și evaluare a personalului, precum și cu privire la salarizarea acestuia.

De două ori pe an se emite raportul statistic numit ”Police workforce, England and Wales” (Forța de muncă din poliție, Anglia și Țara Galilor), care conține informații despre lucrătorii de poliție în funcție la momentul analizei. Această publicație oferă,

⁸⁸ <https://www.college.police.uk/about>

de asemenea, informații mai detaliate despre lucrătorii de poliție, cum ar fi defalcarea pe sexe, etnii și vârste, precum și rolurile pe care le îndeplinesc ofițerii⁸⁹.

În timp ce raportul menționat anterior prezintă informații privind lucrătorii la momentul analizat, un al doilea buletin statistic privind "creșterea numărului de ofițeri de poliție" este, de asemenea, publicat în paralel. Acest al doilea raport oferă informații privind progresele înregistrate în ceea ce privește recrutarea pentru forțele de poliție în Anglia și Țara Galilor⁹⁰.

2.6.2. Recrutare și selecție

Având în vedere caracterul descentralizat al Poliției din Marea Britanie (e.g. 43 de forte de politie independente și 3 agenții cu competente naționale), fiecare entitate își planifică nevoile de personal în baza tendințelor interne și externe, coroborat cu situația operativă existentă și bugetul alocat de la nivel central. Metoda de recrutare și selecție este examenul.

Pentru recrutarea în cadrul forțelor de poliție există un portal dedicat (www.joiningthepolice.co.uk), în cadrul căruia orice persoană interesată poate afla detalii despre:

- Posturile disponibile în timp real în fiecare dintre unitățile de politie din Anglia și Wales, candidatul având posibilitatea de a naviga printre acestea selectând regiunea și specializarea
- Politicile cu privire la diversitate
- Principiile privind trainingul la locul de muncă, precum și procesul/posibilitățile de avansare în carieră
- Provocările profesiei de polițist, prezentate prin:
 - intermediul unor clipuri video în care ofițeri de poliție din diverse specializări prezintă câte o zi din viața lor profesională
 - o secțiune de răspunsuri la cele mai frecvente întrebări
 - chestionar prin a cărui completare candidatul poate afla dacă este potrivit pentru o carieră în cadrul poliției
- Procesul de aplicare, cu detalii privind căile pe care candidații le pot urma pentru înrolare, precum și procesul efectiv de înrolare ce cuprinde 8 pași de selecție:

⁸⁹ <https://www.gov.uk/government/statistics/police-workforce-england-and-wales-31-march-2021>

⁹⁰ <https://www.gov.uk/government/statistics/police-officer-uplift-quarterly-update-to-june-2021>



- Verificarea eligibilității
- Completarea formularului de înscriere
- Test cu privire la modul de evaluare a unei situații date
- Interviu video bazat pe competențe
- Exercițiu scris și un exercițiu de prezentare (briefing)
- Examen medical și proba sportivă
- Verificarea cazierului juridic/antecedentelor persoanei
- Ofertarea (în cazul în care candidatul a parcurs cu succes pașii anteriori).

În contextul pandemiei generate de COVID-19, poliția britanică a implementat un proces de recrutare online, ce a fost conceput și dezvoltat ca o măsură provizorie, de urgență, pentru a asigura continuitatea procesului de recrutare în timpul pandemiei. Cerința pentru această metodă rămâne momentan în vigoare, iar Colegiul de Poliție va continua să furnizeze evaluări online, colaborând în același timp cu forțele de poliție pentru a se asigura metodele de recrutare aplicate la nivel local sunt echitabile, eficiente și respectă principiile privind diversitatea în procesul de recrutare. Pentru evaluarea acestui proces, în aprilie 2021, a fost elaborat un raport de evaluare a procesului on-line de recrutare. Acest raport, numit “Evaluation of the online assessment process for police recruitment”, este protejat de drepturi de autor împotriva reproducerii, însă poate fi consultat la următoarea adresă de internet: <https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-04/online-assessment-process-evaluation.pdf>.

În ocuparea posturilor vacante, provocarea principală o reprezintă bugetul alocat. Numărul de candidați nu este o problemă, având în vedere campania continuă de mediatizare a meseriei de polițist, atât în presa scrisă cât și prin diferite campanii publicitare.

2.6.3. Promovare

Ghidul carierei de polițist este clar definit, persoana interesată în a deveni polițist poate cunoaște de la început domeniile în care poate activa și evoluția specifică în carieră pentru fiecare dintre acestea. Ghidul poate fi consultat pe site-ul oficial al Colegiului de Poliție⁹¹.

⁹¹ <https://www.college.police.uk/career-learning>





***Notă:** Atragem atenția că informațiile prezentate pe site-ul Colegiului de Poliție sunt protejate de drepturi de autor și nu pot fi preluate în rapoarte emise în urma unei relații comerciale. Astfel, vom include în prezentul raport link-urile relevante către pagina de internet a Colegiului de Poliție, pentru a putea fi consultate separat, fără a prelua însă în raport informația prezentată în aceste pagini.*

Pentru fiecare specializare (informații, investigație, poliția rutieră, poliția de proximitate, poliția de intervenție, suport operațional), pagina de internet a Colegiului de Poliție prezintă⁹²:

- Informații cu privire la specificul specializării respective
- Povești de carieră
- Rute de intrare în specializare
- Descrierea rolurilor specifice și specializărilor disponibile
- Parcursul potențial de carieră.

De asemenea, în funcție de specializare, poate fi accesat programul de avansare rapidă (Fast Track programme for serving constables)⁹³ sau programul de avansare și dezvoltare profesională incrementală (Professionalising investigation programme - PIP)⁹⁴.

Conform informației prezentate pe portalul de recrutare al poliției britanice, un agent de poliție poate trece pe parcursul carierei sale prin următoarele grade⁹⁵:

- **Agent de poliție/Agent detectiv (Police Constable/Detective Constable)** - acesta este gradul de bază pentru ofițerii de poliție
- **Sergent** - primul grad de supervizare, majoritatea sergenților fiind responsabili de o echipă de agenți
- **Inspector** - inspectorii supervizează de obicei turele în care își prestează activitatea agenții și sergenți. Aceștia se ocupă, de asemenea, de incidentele majore din zona lor de acoperire
- **Inspector Șef** - acest rol poate varia de la o unitate la alta, dar în orașele mari un inspector șef acționează adesea ca ofițer de poliție de rang superior, supervizând echipe mari, cum sunt cele de investigații sau operațiuni

⁹² <https://www.college.police.uk/career-learning/career-development/career-pathways>

⁹³ <https://www.college.police.uk/career-learning/learning/courses/fast-track-programme-serving-constables>

⁹⁴ Professionalising Investigations Programme, Programme policy 2018, https://assets.college.police.uk/s3fs-public/c831i0118_pip_policy_document_130218.pdf

⁹⁵ <https://www.joiningthepolice.co.uk/training-progression/career-progression>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





- **Superintendent** - grad superior de conducere, care se ocupă de obicei de o secțiune a unui comandament
- **Superintendent Șef** - de obicei, este responsabil de activitatea polițienească într-o zonă geografică
- **Agent Șef Asistent (Assistant Chief Constable)** - ca poziție de management, acesta este responsabil în principal de o anumită funcție sau de un anumit domeniu de activitate în cadrul unităților de poliție, de exemplu, investigații sau operațiuni
- **Agent Șef Adjunct (Deputy Chief Constable)** - acționează ca adjunct al Agentului Șef, ocupându-se de conducerea unității și sprijinindu-l pe acesta
- **Agent Șef (Chief Constable)** - responsabil de conducerea și funcționarea eficientă a unei unități de poliție.

Din cauza mărimii organizației, în cadrul Poliției Metropolitane mai există încă cinci grade peste gradul de Superintendent Șef: Comandant, Comisar Adjunct Asistent, Comisar Asistent, Comisar Adjunct și Comisar⁹⁶.

Etapele pentru promovarea la gradul de Sergent sau Inspector sunt prezentate pe pagina de internet a Colegiului de Poliție și pot fi consultate la acest link: <https://www.college.police.uk/career-learning/career-development/national-police-promotion-framework>.

Toate detaliile privind opțiunile și posibilitățile de promovare ale polițiștilor se regăsesc detaliate pe site-ul Colegiului de Poliție. Acesta asistă prin diverse instrumente ofițerii și personalul poliției în luarea deciziilor privind cariera, în dezvoltarea în cadrul unui rol, în pregătirea pentru obținerea unei promovări, precum și în pregătirea pentru trecerea la un alt domeniu de specializare.

Pe pagina de internet a Colegiului de Poliție este disponibil un chestionar complex ce ajută polițiștii în definirea planului de carieră, numit "Career Pathways"⁹⁷. Acest chestionar se bazează pe profilurile profesionale existente în poliția britanică și oferă informații accesibile, care să ajute la alegerea carierei și să ofere un punct de pornire pentru discuțiile privind evaluarea dezvoltării profesionale (PDR).

⁹⁶ În engleză: Commander, Deputy Assistant Commissioner, Assistant Commissioner, Deputy Commissioner and Commissioner

⁹⁷ <https://profdev.college.police.uk/career-pathways/>



2.6.4. Formare profesională

Rolul Colegiului de Poliție este unul foarte important în dezvoltarea polițiștilor, principalele activități ale acestuia fiind:

- Sprijinirea dezvoltării profesionale - stabilește criterii, acreditează, asigură calitatea programelor de curs și furnizează cursuri și suport în dezvoltarea profesională, promovează diversitatea și starea de bine a polițiștilor (în engleză “wellbeing”), și contribuie la formarea și selectarea liderilor la toate nivelurile. Principalele premise în acest sens sunt:
 - Formarea - Colegiul oferă programe de învățământ, calificări, pregătire formală și acces la platforma proprie de învățare online.
 - Dezvoltarea carierei - Colegiul oferă instrumente, modele și îndrumări pentru a contribui la dezvoltarea carierei pentru indivizi, manageri sau profesioniști în domeniul învățării și dezvoltării profesionale. Oferă suport ofițerilor și personalului poliției în luarea deciziilor privind cariera și îmbunătățirea competențelor de care au nevoie pentru a lupta împotriva criminalității și a proteja publicul. Aceasta include dezvoltarea în cadrul unui rol, obținerea unei promovări sau trecerea la un alt domeniu de specializare.
 - Sprijin pentru poliție - Colegiul oferă consiliere cu privire la cultura organizațională, procesele interne și tehnologie.
- Stabilirea standardelor - Colegiul stabilește standarde pentru domeniile cheie ale activității polițienești, prin care ajută forțele de ordine să ofere servicii coerente și mai bune pentru public (e.g. practica profesională autorizată, standarde și orientări, etică și integritate).
- Schimbul de cunoștințe și bune practici - Colegiul creează și menține un acces ușor la cunoștințe, diseminează bunele practici și facilitează schimbul de informații despre experiențele de succes. Exemple de instrumente oferite în acest sens sunt:
 - Setul de instrumente de reducere a criminalității (în engleză „The Crime Reduction Toolkit”⁹⁸) rezumă rezultatele cercetărilor cu privire la ceea ce funcționează cel mai bine pentru a reduce criminalitatea.
 - Harta cercetării (în engleză „The Research Map”⁹⁹) prezintă detalii despre cercetările relevante în curs de desfășurare în domeniul poliției, la nivel de masterat și la nivel superior.

⁹⁸ <https://whatworks.college.police.uk/toolkit/Pages/Welcome.aspx>

⁹⁹ <https://whatworks.college.police.uk/Research/Research-Map/Pages/Research-Map.aspx>



- Inovare - instrumente, formare și accesul la rețele relevante, pentru a sprijini inovarea în domeniul polițienesc. Misiunea Colegiului este de a afla ce funcționează, ce ar putea funcționa și ce poate fi pus în practică sau extins la nivel național, pentru a îmbunătăți practicile polițienești.

În a identifica **nevoia de formare a personalului**, Poliția a apelat și la un consultant extern, Waves Training Solutions Ltd¹⁰⁰, care a efectuat o analiză a nevoilor de formare. Conform informațiilor publicate pe pagina de internet a companiei, proiectul realizat de consultanții externi a fost structurat în jurul inițiativei "Police Now" a Serviciului de Poliție Metropolitană, bazată pe principiile "Teach First" și "Front Line". În cadrul programului au fost recrutați în absolvenți cu diplomă și experiență de 2 ani în cadrul poliției, pentru a activa ca ofițeri din cadrul unui birou local/de proximitate (Dedicated Ward Officer), cu scopul de a compara cerințele din cele mai dificile medii de activitate ale poliției. Waves a avut la dispoziție 2 luni pentru a elabora obiectivele și prezenta cerințele și opțiunile de formare. Soluția furnizată nu numai că a acoperit deficitul de formare, dar a reflectat metodele de învățare preferate de polițiștii implicați în program, precum și așteptările acestora cu privire la formarea inițială, care trebuie să fie provocatoare, inventivă, modernă și chiar de pionierat.

Managementul talentelor a fost identificat încă din 2007 ca o provocare strategică din ce în ce mai importantă pentru Poliția Metropolitană. Evoluția demografică a plasat Poliția Metropolitană într-o poziție de concurență cu sectorul privat pe piața muncii, având în vedere diferența de salarizare între acesta și sectorul guvernamental. În ultimele două decenii, contractul psihologic dintre companii și angajați a fost renegociat, trecând de la ideea de siguranță a locului de muncă și o pensie generoasă la una în care indivizii își mențin "capacitatea de inserție profesională" prin gestionarea propriei dezvoltări și a progresului în carieră.

Noul cadru de Management al talentelor¹⁰¹ se concentrează pe facilitarea progresului în carieră și planificarea succesiunii pentru cei care au fost identificați ca având cel mai mare potențial de a ajunge la cele mai înalte niveluri din organizație. Pepiniera de talente principală va fi reprezentată de programul oficial de dezvoltare a celor cu potențial ridicat (High Potential Development Scheme) și din programul de dezvoltare intensivă (Intensive Development Programme). De asemenea, Poliția Metropolitană va căuta să pună în aplicare și alte programe pentru personalul și ofițerii cu potențial ridicat, prin care să ofere acestora o varietate de modalități de dezvoltare în cadrul organizației, inclusiv coaching, întâlniri de dezvoltare, sarcini punctuale în diverse

¹⁰⁰ <https://wavestrainingsolutions.co.uk/training-needs-analysis-police-now/>

¹⁰¹ <http://policeauthority.org/metropolitan/downloads/committees/mpa/080424-06-appendix01.pdf>





proiecte, detașări interne, mentorat și evaluare la locul de muncă, pentru a testa și a valida competențele dezvoltate de aceștia.

2.6.5. Managementul performanței

Evaluarea profesională (**Professional Development Review - PDR**¹⁰²) pune accent pe modul în care au fost executate sarcinile de serviciu și are la bază un proces de stabilire de obiective, care de cele mai multe ori respectă principiile SMART (specific, măsurabil, realizabil, relevant, încadrat în timp). Acestea pot avea la bază aspirații personale, priorități la nivel de echipă sau departament, sau obiective obligatorii stabilite de instituție. Mai multe detalii găsiți pe pagina de internet a Colegiului de Poliție: https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-11/C176I0920_PDR_Purpose%20and%20benefits.pdf.

PDR este un instrument creat de către Colegiul de Poliție, bazat pe principii și așteptări clar conturate¹⁰³, pentru a sprijini ofițerii de poliție și personalul suport în a-și însuși propria dezvoltare profesională și în planificarea evoluției lor în carieră. Mai multe informații cu privire la scopurile și beneficiile PDR sunt disponibile pe pagina de internet a Colegiului de Poliție¹⁰⁴:

În mai 2021, a fost publicat un studiu privind *“Principiile și așteptările cu privire la evaluarea dezvoltării profesionale la nivel național (PDR), Analiza impactului asupra egalității de șanse”*¹⁰⁵, în care au fost analizate principalele motive de discriminare/impact în procesul de evaluare, precum și soluții pentru eliminarea unor astfel de situații. Documentul este protejat de drepturi de autor, motiv pentru care nu putem prelua concluziile acestuia, însă poate fi consultat on-line.

Procesul de evaluare profesională are un impact major în stabilirea nivelului salarial. În conformitate cu Partea 1B din Anexa F - „Plată” a regulamentului 24 din Reglementările privind Poliția 2003 (SI 2003/537)¹⁰⁶:

“Creșterea treptată a salariului, conform grilei de salarizare, pentru sergenți, inspecori și inspecori șefi (de la 1 aprilie 2015) și pentru agenți (de la 1 aprilie 2016) va depinde de rezultatele evaluării performanței.

¹⁰² <https://www.college.police.uk/career-learning/career-development/professional-development-review-pdr>

¹⁰³ https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-11/C175I0920_PDR_Principles%20and%20process%20expectations.pdf

¹⁰⁴ https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-11/C176I0920_PDR_Purpose%20and%20benefits.pdf

¹⁰⁵ <https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-06/national-pdr-principles-and-process-expectations-eia.pdf>

¹⁰⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/circular-0062015-linking-police-officer-pay-progression-to-performance/linking-police-officer-pay-progression-to-performance>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Creșterea progresivă

- *Evoluția progresivă conform grilei de salarizare va depinde de obținerea de către angajat cel puțin a calificativului "performanță atinsă" (sau a unui calificativ echivalent din sistemul de rating al corpului de poliție din care face parte, conform regulilor stabilite de Chief Constable) conform PDR sau conform unui proces alternativ de evaluare a performanțelor, cu privire la performanța sa în ultimele 12 luni de serviciu de la data aniversării evaluării de sfârșit de an.*
- *În sensul prezentei decizii, "PDR sau un proces alternativ" înseamnă un proces anual de evaluare a performanțelor care respectă standardele naționale minime de performanță și standardele naționale de evaluare stabilite de Colegiul de Poliție, inclusiv cu privire la posibilitatea de contestație.*
- *În absența unui PDR sau a unui proces alternativ care să respecte standardele naționale minime de performanță și standardele naționale de evaluare stabilite de Colegiul de Poliție, se va considera că angajatul a primit un calificativ de "performanță atinsă" (sau calificativul echivalent din sistemul de rating al corpului de poliție din care face parte, conform regulilor stabilite de Chief Constable).*
- *Membrii corpului de poliție vor fi reevaluați anual în vederea creșterii salariale. Avansarea în grila de salarizare se realizează la aniversarea numirii sau promovării lor, dacă au obținut (sau se presupune că au obținut) un calificativ de "performanță atinsă" sau superior (sau calificativul echivalent din sistemul de rating al corpului de poliție din care face parte, conform regulilor stabilite de Chief Constable) în cadrul PDR sau al unui proces alternativ.*
- *Creșterile salariale nu se vor aplica înainte de finalizarea formală sau presupusa finalizare formală (în conformitate cu punctul 3) a PDR sau a procesului de evaluare alternativ. Se va considera că finalizarea formală presupusă a avut loc la data aniversării a numirii sau promovării lor în funcție. În urma finalizării PDR sau a procesului de evaluare alternativ, angajatul va trece la următorul nivel de salarizare, cu efect retroactiv de la data deciziei de majorare a salariului.*
- *Creșterea progresivă a salariului nu se va aplica doar dacă ofițerul:*
 - a) primește calificativul "nerealizat" (sau calificativul echivalent din sistemul de rating al corpului de poliție din care face parte, conform regulilor stabilite de Chief Constable) în cadrul procesului PDR sau al unui proces alternativ; și*

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

- b) *face, de asemenea, obiectul unei acțiuni oficiale în cadrul etapelor 1, 2 sau 3 ale Procedurilor privind performanțele nesatisfăcătoare în conformitate cu Regulamentul 2012 privind performanța poliției (Performanță) la sfârșitul perioadei de 12 luni evaluate.*
- *În cazul în care angajatul îndeplinește condițiile de la punctul 6 literele (a) și (b) de mai sus, dar începe să facă obiectul acțiunii formale menționate la punctul 6 litera (b) doar în perioada de șase săptămâni imediat înainte de sfârșitul perioadei de 12 luni care face obiectul evaluării, Chief Constable are libertatea de a permite creșterea progresivă a salariului pentru angajatul respectiv, dacă acesta consideră că ultimele șase săptămâni evaluate în cadrul PDR sau al procesului alternativ nu sunt reprezentative pentru performanța respectivului angajat în ultimele 12 luni.*
 - *În cazul în care este acceptată contestația unui angajat cu privire la calificativul final primit în cadrul PDR sau al procesului de evaluare alternativ, ceea ce înseamnă că nu mai este îndeplinită condiția de la alineatul (6) litera (a), remunerația va fi restabilită la rata mai mare, cu efect retroactiv de la data la care ar fi trebuit să fie luată decizia de majorare.”*

2.7. Austria

2.7.1. Arhitectură instituțională

În Austria, principalele instituții ce formează sistemul de ordine și siguranță publică sunt:

- Ministerul Federal de Interne
- Poliția Federală
- Biroul Federal pentru Afaceri Interne.

Ministerul Federal de Interne

În Austria, Ministerul Federal de Interne (Das Bundesministerium für Inneres, în continuare “Ministerul Federal de Interne”) este o agenție guvernamentală federală

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





care servește ca minister de interne al guvernului austriac. Este responsabil pentru securitate, frontierele naționale și organizarea operațiunilor Poliției Federale.

Poliția Federală

Misiunea Poliției Federale (Bundespolizei) este să mențină siguranța publică, să combată criminalitatea și să asiste societatea civilă în diverse moduri, inclusiv măsuri de prevenire a criminalității.

Poliția Federală este un organism de securitate înarmat, în mare parte în uniformă, înființat în 2005 prin fuzionarea organelor de securitate anterior independente ale Jandarmeriei Federale, Corpului Gărzii Federale de Securitate și Corpului Investigatorilor Criminaliști.

Poliția Federală este organizată sub forma unor agenții de securitate conduse de Ministerul Federal de Interne, în primul rând sub forma celor nouă departamente de poliție de land cu atribuții executive.

Biroul Federal pentru Afaceri Interne

Biroul Federal pentru Afaceri Interne (BIA) este o agenție autonomă a Ministerului Federal de Interne austriac. În calitatea sa de unitate organizatorică autonomă, care acționează independent cu privire la cazurile pe care le gestionează, efectuează cercetări de securitate și poliție juridică în cazuri de corupție sau suspiciuni de malpraxis din partea funcționarilor publici. În astfel de cazuri, BIA cooperează direct cu parchetele și tribunalele competente.

Detalii cu privire la modul de organizare sunt disponibile pe paginile <https://www.bmi.gv.at/202/start.aspx> și <https://polis.osce.org/country-profiles/austria>.

2.7.2. Recrutare și selecție

Pentru selecția candidaților noi se folosesc anunțurile de recrutare pentru posturile vacante promovate prin diverse mijloace media și pagini web. Aceste mijloace sunt utilizate ca surse externe. Ocuparea internă a posturilor vacante se face prin utilizarea de discuții prospective și oferte directe.

Canalele folosite pentru promovarea posturilor vacante și atragerea candidaților, la nivel intern, sunt schimburile federale de locuri de muncă, intranetul și anunțurile adecvate în mass-media internă, iar la nivel extern se folosesc anunțurile publice în ziare, Serviciul Public de Ocupare a Forței de Muncă, zile de recrutare la direcțiile

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





poliției de land, articole în reviste comerciale (inclusiv în sălile de așteptare ale medicilor).

Metodele și instrumentele folosite pentru ocuparea rolurilor de conducere superioare (e.g. directori executivi de top) sunt procedurile specificate în Legea privind licitațiile (RIS - Tendering Act 1989 - Legea federală consolidată, versiunea din 12 ianuarie 2022¹⁰⁷), însă pentru celelalte funcții de conducere și de specialitate din domeniul administrației și al executivului nu există o procedură de selecție standardizată din punct de vedere juridic.

Procedurile de examinare individuală a candidaților se desfășoară în conformitate cu dispozițiile relevante ale articolului 4 din Legea privind serviciul public¹⁰⁸.

Pentru personalul din zona executivă există o procedură standardizată, iar procesul de selecție este în prezent finalizat în două zile de testare, care sunt programate cât mai aproape posibil una de cealaltă.

Ca parte a procesului de selecție, se utilizează teste de aptitudini și psihologice, precum:

- testul de ortografie și gramatică
- testele de capacitate cognitivă
- chestionar de personalitate
- testare clinică psihiatrică (pentru cartografierea trăsăturilor de personalitate și a comportamentului de risc)
- test sportiv.

Planificarea forței de muncă

În planificarea de personal, accentul se pune pe parametri organizatorici, pe de o parte, din care pot fi derivate cerințele de personal aferente diverselor structuri și, pe de altă parte, pe structura de personal și distribuția angajaților în funcție de vârstă. Pe baza cerințelor de personal stabilite în acest mod, are loc gestionarea noilor recrutări sau a admiterii la formarea de bază, sau a formării la locul de muncă.

Atât tendințele interne, cât și cele externe sunt încorporate în planificarea de personal.

Un exemplu de tendință externă este situația actuală de pe piața forței de muncă, care influențează în mod direct comportamentul candidaților. Astfel, în prezent se

¹⁰⁷ [RIS - Ausschreibungsgesetz 1989 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 12.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)

¹⁰⁸ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)



lucrează la măsuri care să crească atractivitatea unei cariere în domeniul ordinii publice, în special prin prisma câștigurilor pentru nivelele de început al carierei pentru personalul executiv/studentii de la poliție. De asemenea, se lucrează la definirea unui sistem de remunerare/evaluare conform pieței pentru angajații din domeniul IT.

În schimb, un exemplu de tendință internă este ajustarea planificării și alocării personalului în funcție de noile forme de criminalitate sau modificările survenite cu privire la acestea.

Provocări în procesul de recrutare

Cea mai mare provocare în ceea ce privește procesul de recrutare este atât de a găsi suficienți candidați, cât și ca aceștia să fie de înaltă calitate.

O altă preocupare importantă este, de asemenea, de a poziționa constant profesia de polițist în mod atractiv pe piața forței de muncă. Pentru a asigura acest lucru, se desfășoară activități în principal în domeniile "Publicitate mai bine direcționată", "Echilibrul dintre viața profesională și cea privată" și "Crearea de stimulente atractive".

2.7.3. Promovare

Conducerea superioară și directorii executivi de top ai Ministerului Federal de Interne sunt selectați din cadrul angajaților ministerului sau dintre candidații externi. Celelalte locuri de muncă pentru manageri și specialiști sunt ocupate ca parte a unui proces de căutare și selecție realizat de părțile interesate, prin care toți angajații pot aplica, în funcție de cerințele de formare necesare, pentru locul de muncă respectiv.

Întregul personal al serviciului administrativ și, de asemenea, al serviciului executiv se poate califica pentru funcții superioare în cadrul Ministerului Federal de Interne prin formare suplimentară externă și/sau formare suplimentară internă (cursurile de formare de bază pentru fiecare nivel sunt obligatorii) și, prin urmare, poate să participe activ la planificarea propriei cariere.

Pentru personalul executiv există un test de selecție separat pentru fiecare nivel de promovare și apoi o formare de bază corespunzătoare.

Toți membrii personalului executiv sunt considerați funcționari publici.

Parcursurile profesionale și nivelurile pentru personalul administrativ sunt următoarele:

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





- A1/v1 personal cu studii superioare (studii superioare)
- A2/v2 personal cu studii medii (bacalaureat)
- A3/v3 personal specializat (ucenicie sau școală tehnică)
- A4/v4 personal auxiliar (instruire internă la locul de muncă).

Căile de carieră și nivelurile pentru personalul executiv:

- E1 (Ofițeri executivi superiori/ofițeri de poliție) - management superior și directori de top, incluzând următoarele grade: general, general-maior, brigadier, colonel, locotenent-colonel, maior, căpitan, prim-locotenent, locotenent
- E2a (Ofițeri executivi de serviciu) - posturi de management de nivel mediu, incluzând următoarele grade: inspector șef, inspector de control, inspector de departament, inspector districtual, inspector de grup
- E2b (Directori executivi desemnați) - au nivel de angajat și includ gradele: inspector de grup, inspector districtual, inspector
- E2c (Ofițeri executivi în formare), incluzând doar nivelul de aspirant.

În Ministerul Federal de Interne, nu există procese de carieră definite uniform. Toți angajații se pot dezvolta de la nivelul de junior la top management, cu formare suplimentară pe cont propriu. Educația suplimentară externă și internă poate fi susținută de Ministerul Federal de Interne prin acordarea de concedii, concediu special pentru examene și facilitarea participării la diverse cursuri.

2.7.4. Formare profesională

Programele de formare profesională pentru personalul din cadrul Ministerului Federal de Interne al Austriei vizează în principal formarea inițială. Iar mai jos sunt prezentate câteva tipuri de formare:

- Formare de bază pentru începători în poliție
- Pregătire pentru viitorii polițiști de nivel mediu
- Pregătire academică pentru viitorii ofițeri superiori de poliție
- Pregătire de bază pentru fiecare nivel de funcționari publici ai Ministerului Federal de Interne.

În plus, mai există o varietate mai largă de programe de formare, care necesită ori prezență fizică, ori se desfășoară online.





Pentru personalul încadrat în funcții de conducere există două tipuri de programe obligatorii:

- Instruire pentru funcțiile de conducere
- Pregătire de nivel mediu pentru ofițerii de poliție și pregătire academică pentru ofițerii superiori de poliție.

Evaluarea nevoilor de formare este efectuată în mod regulat între participanți și profesorii experți.

Conform răspunsurilor primite în urma completării chestionarului de către Ministerul Federal de Interne din Austria, au mai reieșit următoarele aspecte:

- Există în cadrul acestuia un model de competențe/standarde ocupaționale, utilizate în construirea programelor de formare
- Conținutul programelor de formare este în permanență actualizat cu ajutorul întâlnirilor dintre cursanți și profesorii experți
- Formarea continuă pentru ofițerii de poliție implică un număr de 8 zile de formare obligatorii pe an
- Din experiența persoanelor responsabile pentru formarea personalului, cea mai bună practică întâlnită până acum este aceea de a avea un schimb regulat de informații și feedback între practicieni și teoreticieni.

2.7.5. Managementul performanței

În Austria nu există evaluări de performanță standardizate recurente sau regulate.

Cu toate acestea, este planificată o evaluare anuală a angajaților, care nu numai că servește pentru a reflecta asupra performanței angajaților, dar poate oferi și o bază pentru stabilirea obiectivelor de dezvoltare a angajatului și, prin urmare, și în ceea ce privește formarea ulterioară. A se vedea prevederile articolul 45 din Legea privind serviciul public¹⁰⁹, care se aplică funcționarilor publici și angajaților contractuali¹¹⁰.

Rezultatul evaluării personalului este avut în vedere la implementarea a diverse măsuri de formare, în special pentru manageri. De asemenea, acesta este încorporat în planificarea de personal și planificările de carieră, și poate avea un impact asupra remunerației/recompenselor.

¹⁰⁹ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)

¹¹⁰ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)



2.7.6. Automatizare și sisteme software utilizate

Sisteme software utilizate

În Ministerul Federal de Interne este utilizat un singur sistem de management al resurselor umane pentru administrarea de personal și contabilitatea salariilor, numit PM-SAP. Acest sistem a fost dezvoltat extern și este pus la dispoziția departamentelor de resurse umane de către Cancelaria Federală. În cazul unor schimbări necesare, erori sau mentenanță pentru actualul sistem se asigură suport de către angajații specifici instruiți ai Ministerului Federal de Interne, cu posibilitatea de a apela la sprijinul Cancelariei Federale.

În sistemul de management al resurselor umane sunt introduse și gestionate toate procesele legate de personal, iar drepturile în sistem sunt definite și atribuite ținând seama de rolul fiecărui angajat.

PM-SAP oferă atât opțiuni de afișare vizuală directă pentru utilizatori, cât și diverse opțiuni de evaluare specifice cerințelor pentru planificarea de personal, iar drepturile de acces pot fi limitate în mod specific pentru fiecare utilizator.

Toate datele necesare cu privire la angajați, în conformitate cu legislația muncii și legislația privind remunerarea, sunt stocate în sistemul PM-SAP, iar accesul administratorilor de personal autorizați este restricționat. Doar angajații autorizați ai departamentelor de resurse umane au acces direct la toate datele angajaților. Managerii au acces limitat la datele despre angajații din subordine, în funcție de responsabilitățile care le revin (e.g. înregistrarea timpului de lucru, aprobarea concediilor, contabilitatea orelor suplimentare).

Înregistrarea timpului de lucru se efectuează pentru toți angajații, fie complet automat prin utilizarea cititoarelor de carduri, fie prin introducerea manuală în sistemul de înregistrare a pontajului ESS (Employee Self Services). Aprobarea timpului înregistrat se face lunar sau trimestrial de către managerii superiori, în ESS.

Automatizarea proceselor de administrare de personal

Automatizarea proceselor de administrare de personal, crearea fluxurilor de aprobare/semnare a documentelor și indicatorii utilizați pentru monitorizarea proceselor de administrare de personal se află în stadiul de dezvoltare, însă pentru fiecare document aprobat din aria de resurse umane este alocată și utilizată semnătura electronică.





Din punctul de vedere al statului de drept, întreaga administrare a personalului trebuie să se desfășoare într-un mod inteligibil și fiecare document/dosar de personal (ordin de personal) trebuie să fie realizat în scris.

În cazul funcționarilor publici, orice act normativ trebuie să ia forma unei decizii.

În cazul agenților contractuali, orice modificare se face ca act adițional la contractul de servicii respectiv (contract de servicii ca tranzacție juridică bilaterală).

În acest sens, există proceduri uniforme la nivel național, care sunt reglementate prin lege.¹¹¹

¹¹¹ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)
[RIS - Vertragsbedienstetengesetz 1948 § 0 - Bundesrecht konsolidiert \(bka.gv.at\)](#)
[RIS - Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz 1991 § 0 - Bundesrecht konsolidiert \(bka.gv.at\)](#)
[RIS - Dienstrechtsverfahrensgesetz 1984 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)
[RIS - Bundes-Personalvertretungsgesetz - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)



3. Bune practici în Managementul Resurselor Umane în domeniul administrației publice din alte țări europene

În acest capitol vă prezentăm informații despre modul de gestiune a resurselor umane în cadrul administrațiilor publice din mai multe țări europene, conform datelor disponibile din surse publice.

3.1. Elemente cheie identificate cu privire la managementul resurselor umane în domeniul administrațiilor fiscale din alte țări

Vă prezentăm mai jos concluziile cele mai relevante rezultate în urma unui studiu efectuat de OECD în 2010 cu privire la organizarea administrațiilor fiscale din 49 de țări OECD și non-OECD (e.g. Argentina, China, Rusia, Bulgaria, Cipru, Malta, Singapore)¹¹². Printre alte aspecte, acest studiu a inclus pentru prima dată și elemente privind managementul resurselor umane, capacitatea instituțională, gestiunea performanței personalului, recrutarea și remunerarea acestuia.

Aspecte legate de strategia privind Managementul Resurselor Umane

- Aproximativ 90% dintre administrațiile fiscale respondente au o strategie formală cu privire la Managementul Resurselor Umane. Acestea și-au evaluat nevoile cu privire la competențele necesare în viitor și și-au definit planuri cu privire la achiziția lor și creșterea capacității instituționale.
- Aproximativ 81% dintre administrațiile fiscale implicate în studiu realizează periodic studii cu privire la nivelul de satisfacție al angajaților, ale căror rezultate le împărtășesc cu aceștia. Aproximativ 72% dintre instituții se și consultă cu angajații atunci când analizează răspunsurile acestora la studiile de satisfacție.

¹¹² OECD, Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series (2010), <https://www.oecd.org/ctp/administration/CIS-2010.pdf>



Recrutarea, numirea în funcție și dezvoltarea angajaților

- Marea majoritate a țărilor analizate aveau în plan modificări majore cu privire la politicile de personal legate de recrutare, training, managementul performanței sau recompensare.
- Aproape jumătate dintre administrațiile publice respondente aveau în vedere modificări importante cu privire la numărul angajaților sau cu privire la creșterea capabilității acestora.
- În cele mai multe țări, administrațiile fiscale au o autonomie semnificativă cu privire la recrutarea și numirea în funcție a personalului, deși se confruntă cu restricții bugetare sau înghețări ale proceselor de recrutare, ca parte din politicile adoptate de guvernele din țările lor pentru reducerea cheltuielilor publice.
- Relativ puține administrații fiscale nu pot numi personalul în funcții pe baza unor criterii bine definite cu privire la calificare/experiență.
- Cele mai multe administrații fiscale aveau planuri cu privire la dezvoltarea personalului în domenii precum gestiunea riscului (80%), management financiar (75%) sau creșterea competențelor cu privire la aspecte comerciale (72%).

Managementul performanței și politicile de remunerare

- 91% din administrațiile fiscale analizate au implementat sisteme de gestiune a performanței și numai o treime (36%) nu definesc obiective individuale pentru fiecare membru al personalului.
- Marea majoritate a administrațiilor fiscale (84%) organizează sesiuni de evaluare a performanței personalului cel puțin o dată pe an.
- În majoritatea țărilor (77%) grilele de salarizare utilizate de administrațiile financiare sunt legate de grile de salarizare specifice sectorului public. Un procent similar se bucură totuși de flexibilitatea cu privire la recompensarea bunei performanțe.

Retenția personalului

- Ratele de atrîție variază considerabil de la o țară la alta, de la 0.8% (Malaiezia) până la 14% (Letonia), acestea fiind aparent o rezultată a condițiilor economice grele și restricțiilor bugetare din unele țări.
- Aproximativ 60% din administrațiile fiscale analizate și-au redus numărul de personal cu un an înainte de realizarea studiului, în timp ce un număr redus de administrații și-au crescut semnificativ numărul de angajați (e.g. Argentina și China).



Calificarea personalului

- Ponderea personalului cu studii universitare în totalul numărului de angajați ai administrației fiscale variază de asemenea semnificativ între țările analizate, de la 25% la 75%.

3.2. Sumarul principalelor tendințe identificate cu privire la managementul resurselor umane în domeniul administrației publice din unele țări UE

În această secțiune vă prezentăm informații din profilele realizate de către OECD¹¹³ la nivelul anului 2012 pentru fiecare țară membră, cu privire la modul de gestiune a resurselor umane la nivel guvernamental/administrație publică. Acolo unde a fost posibil, am completat sau ajustat observațiile OECD în funcție de informațiile disponibile prin studii realizate mai recent de alte organizații, cum ar fi EUPAN¹¹⁴.

Selecția noastră include 10 țări europene, pentru care vă expunem caracteristicile identificate de OECD în legătură cu procesele de recrutare și selecție, promovare, formare profesională și evaluarea performanței.

De asemenea, am inclus și considerații cu privire la tratamentul celor care ocupă poziții de conducere de nivel superior, care în anumite state au un tratament distinct față de restul angajaților.

În completare la informațiile prezentate în profilele realizate de OECD, la finalul acestei secțiuni am inclus și câteva dintre aspectele relevate de un studiu efectuat de specialiștii KPMG la nivelul anului 2017, cu privire la administrațiile publice și sectorul guvernamental. De asemenea, am prezentat și rezultatele unor studii realizate la de mai mulți cercetători la nivel european, cu privire la modul de remunerare a funcționarilor publici.

Astfel, conform profilelor realizate de către OECD cu privire la managementul resurselor umane în cadrul administrațiilor publice din fiecare țară membră, avem:

¹¹³ <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

¹¹⁴ EUPAN, 2020, The Civil Service System at European Level, <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/05/Report-The-Civil-Service-System-at-European-Level.pdf>

Tabel 3 Profil management resurse umane pentru 10 țări membre OECD

Țara	Austria
Unitatea centrală MRU	DG III: Servicii publice și Reforma administrativ publică din cadrul Cancelariei Federale
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership și îndrumare • Consiliere cu privire la cadrul legal • Stabilirea politicilor de salarizare și controlul acestui proces • Promovarea valorilor specifice serviciului public • Standardizarea poșilelor de competențe și recrutare • Definirea nivelurilor salariale și a pachetelor de beneficii • Cursuri de formare • Promovarea diversității • Gestionarea planurilor de pensii
Recrutare și selecție	<p>Legea privind publicarea posturilor vacante din 1989 reglementează procesul de recrutare și prevede proceduri diferite în funcție de post (https://www.jobboerse.gv.at/). Procesul de selecție implică atât interviuri, cât și analiza documentației furnizate de candidat, selecția realizându-se pornind de la cerințele din fișa de post, și prin teste de aptitudini (verbale și numerice, gândire logică și critică, rezolvarea problemelor, înțelegerea unui text, limbi străine, etc.) și testare pe calculator.</p> <p>Toate posturile sunt deschise pentru aplicarea directă a candidaților interni și externi. Există câteva politici privind diversitatea și recrutarea persoanelor ce aparțin grupurilor subreprezentate. Există, în special, o politică federală care impune un tratament preferențial al aplicanților de sex feminin (atunci când acestea posedă aceleași calificări ca și aplicanții de sex masculin) dacă procentul de angajați de sex feminin în domeniul respectiv este sub 50%. În plus, există obligativitatea pentru sectorul privat și public de a angaja o persoană cu dizabilități la fiecare 25 de angajați fără dizabilități.</p>
Promovare	Calificările reprezintă un factor important pentru promovările la toate nivelurile ierarhice și, în același timp, există condiții cu privire la educația formală ce se aplică promovării între ierarhii. Pentru avansarea managerilor și specialiștilor este importantă experiența

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

	<p>câștigată, precum și evaluările de performanță. Există prevederi detaliate cu privire la numirile în posturile de conducere la nivel înalt și, în funcție de post, poate fi necesară înființarea unei comisii de evaluare în cadrul ministerului de resort pentru a prezenta o opinie avizată cu privire la adecvarea candidaților. Serviciul civil austriac acordă prioritate femeilor în procesul de selecție pentru promovare și există ținte de promovare pentru femei și persoanele cu dizabilități. Un element interesant îl reprezintă Programul de Mentorat Transversal (Cross Mentoring Programme), conceput pentru a crește numărul aplicanților de sex feminin pentru pozițiile superioare. Persoanele mentorate beneficiază de consultanță privind progresul în carieră, acces la rețele de personal relevante, cursuri specifice, precum și cunoștințele și experiența personală a mentorului.</p>
Formare profesională	<p>Toți angajații beneficiază de pregătire după intrarea în serviciul public, cu diferențiere pe niveluri de vechime. În medie, angajații primesc 3 până la 5 zile de formare pe an.</p>
Evaluarea performanței	<p>Austria tinde să folosească mult mai puțin evaluarea performanței în deciziile de resurse umane, în comparație cu majoritatea țărilor din OECD. Datorită principiului Orientării spre Rezultate, în Austria performanța administrației publice este evaluată mai degrabă prin prisma rezultatelor organizației ca ansamblu, decât pe baza rezultatelor individuale.</p> <p>Cu toate acestea, evaluarea performanței este obligatorie pentru aproape toți angajații și ia forma unei întâlniri anuale cu superiorul imediat. Criteriile de evaluare a performanței includ activitățile realizate, termenele de finalizare și calitatea rezultatelor obținute, precum și îmbunătățirea competențelor. Evaluările sunt de importanță medie pentru avansarea în carieră și reînnoirea contractului. În ceea ce privește recompensarea performanței, aceasta este utilizată în Austria conform mediei OECD. Recompensarea performanței se aplică pentru majoritatea angajaților și este reprezentată de obicei de un bonus unic de 1- 5% din salariul de bază.</p>

<p>Poziții superioare de management</p>	<p>Austria folosește politici distincte de MRU pentru înalții funcționari publici (ÎFP) într-o măsură ceva mai mică decât media țărilor OECD. ÎFP sunt tratați ca grup separat, dar nu există un profil de competențe impus, nu există politici pentru identificarea potențialilor ÎFP încă de la începutul carierei lor. Se pune accent mai mult pe managementul performanței acestora, iar contractele lor de muncă sunt semnate pe o perioadă determinată, care este de obicei mai redusă decât pentru personalul obișnuit. Procesul de recrutare a ÎFP se desfășoară prin intermediul unui comitet de selecție și/sau un centru de evaluare, a cărui decizie finală este obligatorie. Directorii generali și liderii grupurilor sunt numiți de un organism independent, în timp ce nivelurile inferioare de conducere sunt numite de către departamentul MRU relevant. Mulți dintre consilierii conducerii ministerului se schimbă o dată cu schimbarea guvernului, dar schimbările nu se practică și la alte niveluri de management.</p>
--	---

Țara	Belgia
<p>Unitatea centrală MRU</p>	<p>Serviciul Public Federal - Personal și Organizare, organizație dedicată în cadrul guvernului federal, ce furnizează servicii pentru celelalte structuri ale acestuia</p>
<p>Responsabilități</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership și îndrumare • Consiliere cu privire la cadrul legal • Standardizarea profilurilor de competențe și recrutare • Definirea nivelurilor salariale și a pachetelor de beneficii • Cursuri de formare • Promovarea diversității
<p>Recrutare și selecție</p>	<p>Belgia folosește un sistem de recrutare care este într-un fel mai mult bazat pe ideea de a construi o carieră decât pe a ocupa o anumită poziție, iar modul de intrare în serviciul public variază în funcție de post. Pentru angajații care nu ocupă poziții senioare de management se utilizează angajarea statutară (i.e. contractori individuali) și există reglementări specifice cu privire la procesele aferente tuturor guvernelor (federale și regionale). Guvernele sunt obligate să folosească SELOR ca agenție de recrutare și organizează concursuri</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	<p>diferențiate în funcție de nivelul studiilor candidaților, iar repartizarea în grupurile participante la concurs se face de către ministere. SELOR utilizează profiluri specifice de recrutare axate pe competențe. Există o tendință în a reduce numărul diferitelor grupuri profesionale, sau corpuri, în cadrul serviciului public.</p> <p>Există și posturi care se ocupă prin aplicare directă și interviu. De asemenea, anumite posturi sunt deschise pentru aplicarea directă a candidaților externi, cu predilecție pentru pozițiile profesionale sau de suport tehnic.</p> <p>Candidaților cu dizabilități li se acordă tratament preferențial la interviurile de angajare și există programe speciale de pregătire disponibile pentru femei. Ca obiectiv general, se intenționează ca 3% din posturi să fie ocupate de persoane cu dizabilități.</p>
Promovare	<p>Experiența, calificările și evaluarea performanței sunt elementele avute în vedere în deciziile de promovare pentru toate gradele. Pentru a schimba categoria de funcții, personalul trebuie să susțină un examen scris și pot exista condiții legate de nivelul studiilor pentru a putea promova. Locurile vacante sunt accesibile în mod transparent la nivel guvernamental, iar departamentul de resurse umane pregătește liste scurte de candidați pentru fiecare dintre acestea. În același timp, se organizează sesiuni de informare specific pentru a încuraja promovarea femeilor în serviciul public.</p>
Formare profesională	<p>Toți cei care intră în serviciul public primesc o formare inițială, diferențiat în funcție de nivelul de senioritate. Pentru absolvenții de facultate, pregătirea durează între 10 și 20 de zile în timpul primului an de serviciu, în funcție de organizație, și unele instituții au programe de formare specializate pentru anumite funcții. În medie, angajaților publici li se asigură 3 până la 5 zile de formare pe an.</p>
Evaluarea performanței	<p>Belgia folosește mai puțin evaluarea performanței în deciziile privind resursele umane, comparativ cu media OECD, cu toate acestea, însă, ea este foarte importantă pentru promovarea în carieră. Evaluarea performanței se face pentru aproape toți angajații și ia forma unei întâlniri anuale, care include completarea unui formular de feedback în scris de către superiorul imediat, la care se adaugă o întâlnire la fiecare doi ani cu managerul de la două nivele deasupra. În plus, la</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	<p>nivelul anului 2012 se definiseră planuri pentru utilizarea feedback-ului 360°. În evaluarea angajaților se utilizează o serie de criterii care includ activitățile realizate, rezultatele obținute, îmbunătățirea competențelor și a abilităților interpersonale.</p> <p>Belgia este una dintre cele cinci țări OECD care nu folosește recompensarea în funcție de performanță (i.e. bonusuri de performanță).</p>
Poziții superioare de management	<p>Belgia utilizează politici distincte de MRU pentru înalți funcționari publici (ÎFP) într-o măsură substanțial mai mare decât media țărilor OECD. ÎFP sunt considerați un grup separat, al căror profil de competențe este definit la nivel central, dar nu există politici pentru identificarea potențialilor ÎFP încă de la începutul carierei lor. Recrutarea ÎFP se realizează mai centralizat și se acordă mai multă atenție gestionării performanței acestora și potențialelor conflicte de interese. Pachetul de beneficii reprezintă o proporție mai mare din pachetul lor salarial, iar contractele lor se semnează pe termen determinat, mai scurt decât pentru personalul obișnuit. O proporție destul de mare din posturile superioare de conducere sunt deschise recrutării și selecției pentru candidații externi, care sunt supuși evaluării de către o comisie de selecție. Ministrul alege șeful administrației (funcționar public de cel mai înalt nivel) dintr-o listă scurtă de candidați care au fost selectați în urma procedurii de evaluare, și trebuie să își motiveze alegerea. Șeful administrației selectează în același mod funcționarii publici de rang inferior lui. Toți consilierii politici ai ministrului, precum și președintele consiliului director (cel mai înalt funcționar public) de la Cancelaria Primului Ministru, termină mandatul o dată cu schimbarea guvernului.</p>



Țara	Franța
Unitatea centrală MRU	Direcția Generală pentru Personal Administrativ și din Serviciile Publice din cadrul Ministerului de Personal Public
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership și îndrumare • Concepe strategia de Resurse Umane • Coordonează și supraveghează politica/strategia de resurse umane • Consiliere cu privire la cadrul legal • Promovează valorile serviciului public • Definirea nivelurilor salariale și a pachetelor de beneficii • Promovează diversitatea • Gestionarea planurilor de pensii
Recrutare și selecție	<p>Dintre toate țările OECD, Franța folosește cel mai mult sistemul de recrutare bazat pe ideea de a construi o carieră. Intrarea în serviciul civil se face în urma unui concurs organizat la nivel central, al cărui conținut se diferențiază în funcție de senioritate, dar nu și în funcție de grupul profesional. Majoritatea posturilor sunt deschise atât recrutării interne, cât și celei externe, candidații aplicând direct pe post. S-au implementat unele măsuri pentru a crește ponderea recrutării externe pentru top management, dar și pentru a o micșora pentru pozițiile de secretariat și posturi tehnice. De asemenea, s-au implementat o serie de politici de promovare a diversității, cu privire la angajarea femeilor și persoanelor cu dizabilități. Acestea includ accesul preferențial la un interviu, tratament preferențial în procesul de selecție și anumite recompense pentru structurile angajatoare.</p>
Promovare	<p>Experiența, calificările și evaluarea performanței sunt elementele avute în vedere în deciziile de promovare pentru management și specialiști, în timp ce doar experiența este relevantă pentru secretariat și personalul tehnic. Angajații trebuie să participe la concurs pentru a promova în grad ierarhic. Posturile vacante sunt accesibile tuturor angajaților guvernamentali, o listă scurtă de candidați este întocmită de Departamentul de Resurse Umane și se utilizează centrele de evaluare pentru a asigura un sistem de promovare bazat pe merit. Sesiuni speciale de informare și training</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	sunt oferite pentru a facilita procesul de promovare a femeilor și persoanelor cu dizabilități.
Formare profesională	Formarea este o condiție prealabilă pentru funcționarii tehnici și administrativi, și se desfășoară în instituțiile oficiale de formare. În medie, angajaților li se asigură 3 până la 5 zile de formare pe an.
Evaluarea performanței	<p>Franța folosește evaluarea performanței în deciziile privind resursele umane mai mult decât media țărilor OECD. Evaluarea performanței este aplicată pentru aproape toți angajații și ia forma unei întâlniri anuale, ce include feedback scris de la superiorul imediat. O gamă extinsă de criterii sunt utilizate, incluzând activitățile prestate, termenele de finalizare și calitatea rezultatelor obținute, precum și îmbunătățirea competențelor și a abilităților interpersonale. Evaluarea este de mare importanță pentru avansarea în carieră și stabilirea remunerației, și are o importanță medie pentru reînnoirea contractului.</p> <p>În plus, Franța folosește instrumente de recompensare în funcție de atingerea obiectivelor de performanță într-o măsură mult mai mare decât media țărilor OECD. Acest tip de recompensare se aplică pentru majoritatea funcționarilor publici și îmbracă forma unor creșteri permanente de salariu, ce pot ajunge la maxim 11-20% din salariul de bază. Promovările sunt, de asemenea, folosite ca stimulent pentru creșterea performanței.</p>
Poziții superioare de management	<p>Franța folosește politici distincte de MRU pentru înalții funcționari publici (ÎFP) într-o măsură ceva mai mare decât media țărilor OECD. ÎFP sunt considerați un grup separat și sunt recrutați ca atare la intrarea în serviciu public. Cu toate acestea, un procent mare din posturile de conducere sunt deschise recrutării externe. Nu există un profil de competențe definit la nivel central pentru ÎFP, dar se acordă mai multă atenție managementului carierei lor, managementului performanței și potențialelor conflicte de interes. În plus, o parte mai mare din salariul lor este raportat la performanță, comparativ cu personalul obișnuit. Președintele și ministrul de resort au influență asupra numirii/demiterii pentru posturile de conducere de la toate nivelurile, departamentele centrale și ministeriale de MRU influențând numirea/demiterea</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

	pentru pozițiile de conducere de nivel mediu. Majoritatea consilierilor conducerii ministerului, precum și unii secretari generali și directori generali, își încetează mandatul o dată cu schimbarea guvernului.
--	---

Țara	Germania
Unitatea centrală MRU	Nu există o unitate centrală pentru administrarea resurselor umane la nivelul administrației publice
Responsabilități	-
Recrutare și selecție	<p>Sistemul de recrutare în serviciul public german este bazat pe construirea unei cariere. Recrutarea în serviciul public se realizează prin:</p> <ul style="list-style-type: none">- Postarea anunțului de angajare (e.g. pe pagina de internet a autorității care recrutează sau pe paginile www.bund.de, www.wir-sind-bund.de)- Aplicare în scris (e.g. prin completarea formularelor online sau prin transmiterea candidaturii prin email/poștă)- Preselecția de către Biroul Federal pentru Administrație (numai atunci când autoritatea delegă procesul de recrutare către acest birou)- Procedură de selecție organizată de către autoritatea care recrutează (e.g. interviu, test scris). <p>Niciun post nu este deschis direct pentru recrutare externă, candidații externi trebuie mai întâi să aplice pentru intrarea în serviciul public. Cu toate acestea, au fost implementate unele măsuri ce urmăresc creșterea ponderii recrutării externe pentru profesioniști. Persoanele cu dizabilități au acces preferențial la interviurile de angajare și au întâietate în procesul de selecție. Femeile au, de asemenea, acces preferențial în procesul de selecție, cu următoarele ținte de angajare: 12,2% din top management, 14,1% din nivelul mediu de conducere, 26% din rolurile de specialiști, 23,3% din posturile de secretariat și 20,5% din rolurile de suport tehnic.</p>



Promovare	<p>Experiența, calificările și evaluarea performanței sunt elementele avute în vedere în deciziile de promovare pentru toate posturile de funcționari publici, indiferent de nivel. Pentru a trece dintr-o categorie de posturi în alta, este necesar ca aplicanții să susțină un examen și se aplică cerințe specifice cu privire la nivelul minim de studii. De asemenea, înainte de a se decide asupra promovării, funcționarul public trebuie să treacă printr-o perioadă de probă pe funcția în care vrea să promoveze.</p> <p>Posturile vacante sunt prezentate în mod transparent pe o listă care este accesibilă întregului corp guvernamental. Departamentul de Resurse Umane alcătuiește o listă scurtă de candidați care sunt evaluați de comisii speciale formate. Uneori sunt utilizate și centre de evaluare, iar deciziile comisiilor de selecție sunt corelate cu cele rezultate în urma centrelor de evaluare.</p>
Formare profesională	<p>Formarea inițială, cu durată de o săptămână, este asigurată la intrarea în serviciul public. Aceasta este standard pentru tot personalul și se diferențiază în funcție de nivelul de senioritate.</p> <p>Durata medie a formării continue per angajat este de 1 până la 3 zile pe an.</p> <p>Academia Federală pentru Administrație Publică din Brühl este instituția centrală de training avansat/studii superioare pentru administrația federală. Pe lângă aceasta, fiecare minister definește strategii personalizate pentru formarea și dezvoltarea personalului.</p>
Evaluarea performanței	<p>Germania folosește evaluarea performanței în deciziile privind resursele umane la nivelul mediei țărilor OECD. Evaluarea performanței este obligatorie pentru aproape toți angajații și ia forma unei întâlniri cu superiorul imediat, ce include feedback scris din partea acestuia, la fiecare doi ani¹¹⁵/trei ani¹¹⁶. O serie de criterii sunt folosite în evaluare, inclusiv activitățile realizate, respectarea termenelor, rezultatele obținute, îmbunătățirea competențelor și a abilităților interpersonale. Evaluarea este de foarte mare importanță pentru avansarea în carieră și pentru</p>

¹¹⁵ <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf>

¹¹⁶ EUPAN, 2020, The Civil Service System at European Level, <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/05/Report-The-Civil-Service-System-at-European-Level.pdf>



	<p>reînnoirea contractului, dar joacă un rol mai puțin important la stabilirea remunerației.</p> <p>Germania utilizează recompensarea în funcție de performanță mai mult decât media țărilor OECD. Instrumentele utilizate în acest scop se aplică pentru majoritatea angajaților și îmbracă forma unor bonusuri care pot reprezenta 6-10% din salariul de bază.</p>
Poziții superioare de management	<p>Germania folosește politici distincte de MRU pentru Înalții Funcționari Publici (ÎFP) într-o măsură substanțial mai mică decât media țărilor OECD. ÎFP nu sunt considerați un grup separat și nu există politici pentru identificarea potențialilor ÎFP încă de la începutul carierei lor. Doar unele structuri/organizații impun anumite condiții pre-definite la nivel central pentru pozițiile superioare de management, și se pune mai mult accent pe managementul performanței managerilor de nivel superior și al potențialelor conflicte de interese. Managerii de nivel superior sunt selectați printr-un concurs riguros și sunt gestionați specific pe parcursul carierei lor. Atât ministrul, cât și alte persoane din minister sau departamentul de resurse umane al ministerului, au influență asupra numirii/demiterii pentru toate nivelurile de conducere. Mulți secretari de stat (cel mai înalt nivel) și directori generali (al doilea cel mai înalt nivel) sunt schimbați o dată cu schimbarea guvernului, însă celelalte niveluri de management nu sunt afectate.</p>

Țara	Italia
Unitatea centrală MRU	Departamentul pentru Administrație Publică din cadrul Cabinetului Primului-ministru
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership și îndrumare • Concepe strategia de Resurse Umane • Coordonează și supraveghează politica/strategia de resurse umane • Consiliere cu privire la cadrul legal • Promovează valorile serviciului public • Standardizarea profilurilor de competențe și recrutare
Recrutare și selecție	<p>Italia folosește un sistem de recrutare care favorizează construirea unei cariere în domeniu. Angajarea în serviciul public se realizează printr-un concurs, iar intrarea în grupurile specifice este delegată la nivelul fiecărei structuri/organizații. Toate posturile vacante sunt deschise atât pentru recrutarea internă, cât și pentru cea externă, însă au fost implementate măsuri pentru a se reduce recrutarea externă pentru posturile de conducere și pentru cele de specialiști. Italia are o politică privind diversitatea, care impune o cotă procentuală pentru angajarea persoanelor cu dizabilități.</p>
Promovare	<p>Evaluarea performanței joacă un rol semnificativ în deciziile de promovare pentru tot personalul, cu excepția personalului tehnic. Calificările sunt, de asemenea, un factor important, iar angajații trebuie să susțină un examen formal pentru a trece la alt nivel ierarhic. Posturile vacante sunt prezentate în mod transparent pe o listă care este accesibilă întregului corp guvernamental. Sesiuni speciale de informare și training sunt oferite pentru a facilita promovarea femeilor și a persoanelor cu dizabilități.</p>
Formare profesională	<p>Angajaților recrutați prin concurs li se asigură o formare inițială la intrarea în serviciul public, iar durata medie de formare pe an este de 7 până la 10 zile per angajat.</p>
Evaluarea performanței	<p>Italia utilizează evaluarea performanței în deciziile de privind resursele umane la nivelul mediei țărilor OECD. Evaluarea</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	<p>performanței este obligatorie pentru aproape toți angajații și ia forma unei întâlniri anuale cu superiorul imediat, incluzând furnizarea de feedback scris de către acesta. O serie de criterii sunt folosite, incluzând activitățile realizate, îmbunătățirea competențelor și a valorilor, respectarea termenelor și calitatea rezultatelor obținute. Italia utilizează instrumente de recompensare în funcție de performanță mai mult decât media țărilor OECD. Acest tip de recompensare ia de regulă forma unor bonusuri care pot reprezenta 21-40% din salariul de bază. Promovările sunt, de asemenea, folosite ca stimulente pentru creșterea performanței.</p>
<p>Poziții superioare de management</p>	<p>Italia folosește politici distincte de MRU pentru Înalții Funcționari Publici (ÎFP) într-o măsură mai mică decât media țărilor OECD. ÎFP sunt considerați un grup separat, dar nu există un profil de competențe definit la nivel central sau o politică pentru identificarea potențialilor ÎFP încă de la începutul carierei lor. Procesul prin care aceștia sunt recrutați este centralizat și, în cazul lor, se pune mai mult accent pe managementul performanței, iar recompensarea în funcție de performanță este mai ridicată. ÎFP sunt selectați prin concurs și o mare parte din funcțiile de conducere sunt deschise și pentru recrutare externă. Șefii de departament sunt numiți de ministrul de resort, directorii generali sunt numiți de ministru, de cabinet sau de un organism independent, iar nivelurile inferioare de conducere sunt numite de departamentul de resurse umane sau de către un organism independent. De obicei, toți consilierii demisionează la schimbarea guvernului, precum și mulți șefi de departamente și unii dintre directorii generali.</p>



Țara	Marea Britanie
Unitatea centrală MRU	Consiliul Resurselor Umane, condus de către Directorul General de Resurse Umane din cadrul Departamentului pentru Muncă și Pensii
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership și îndrumare • Concepe strategia de Resurse Umane
Recrutare și selecție	<p>Regatul Unit folosește un sistem de recrutare care pune cel mai mare accent pe ocuparea unei anumite funcții dintre țările OECD. Intrarea în serviciul public se face prin concurs, pentru fiecare poziție deschisă, și face obiectul unor proceduri de audit ce urmărește respectarea procedurilor de recrutare. Unele departamente și programul de studii Fast Stream utilizează centrele de evaluare în selecția candidaților.</p> <p>În contextul planurilor departamentale de reducere a cheltuielilor, se încearcă întâi ocuparea cu candidați interni a unora dintre posturile vacante, din surplusul de personal existent în structura din care acestea fac parte, înainte de a fi deschise și către candidați din alte departamente guvernamentale. La momentul realizării studiului OECD, recrutarea din surse externe era înghețată.</p> <p>Existau, de asemenea, obiective privind diversitatea, cum ar fi ocuparea posturilor de conducere în proporție de 34% de către femei, ocuparea funcțiilor de ÎFP în proporție de 39% de către femei, atingerea unei ponderi de 5% pentru minorități și 5% pentru persoanele cu dizabilități în funcțiile de ÎFP până în aprilie 2013.</p>
Promovare	Interviurile bazate pe evaluarea competențelor reprezintă factorul determinant pentru promovare și nu există restricții formale pentru promovarea între gradele ierarhice. După identificarea oricărui surplus de personal și încercarea încadrării acestuia, posturile vacante sunt incluse în liste prezentate în mod transparent tuturor funcționarilor guvernamentali, uneori utilizându-se centrele de evaluare pentru a asigura o selecție bazată pe merit. Nu există politici specifice pentru promovarea grupurilor subreprezentate.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Formare profesională	Tipul și durata formării inițiale variază în funcție de departament și grup organizațional. Planul de Reformă a Serviciilor Publice oferă cel puțin cinci zile pe an pentru formare continuă/dezvoltare personală, vizând competențele cele mai necesare pentru rolul angajatului și acoperind mai multe forme de învățare, inclusiv e-learning, formare tradițională și alte activități de dezvoltare.
Evaluarea performanței	Regatul Unit folosește mult mai mult evaluarea performanței în deciziile privind resursele umane, comparativ cu media țărilor OECD. Evaluarea este utilizată pentru aproape tot personalul și ia forma unei întâlniri anuale, cu feedback scris de la superiorul imediat. Unele departamente folosesc, de asemenea, feedback 360°. Este utilizată o gamă cuprinzătoare de criterii de evaluare, inclusiv activitățile realizate, respectarea termenelor și calitatea rezultatelor obținute, îmbunătățirea competențelor, abilitățile interpersonale și eficiența muncii. Evaluarea este de mare importanță pentru avansarea în carieră și remunerare. În plus, Regatul Unit utilizează recompensarea în funcție de performanță într-o măsură semnificativ mai mare decât media țărilor OECD. Aceasta este utilizată pentru majoritatea angajaților și îmbracă forma unor creșteri permanente de salariu sau a unor bonusuri.
Poziții superioare de management	Regatul Unit folosește politici distincte de MRU pentru Înalții Funcționari Publici (ÎFP) mai mult decât aproape orice altă țară OECD. ÎFP sunt considerați un grup separat, au un profil de competențe definit la nivel central, iar angajații cu potențial de promovare în poziții superioare de conducere sunt identificați în mod sistematic, prin evaluarea performanței. Pentru aceștia se acordă o atenție mai mare modului în care le este gestionată cariera și remunerația lor este constituită într-o proporție mai mare din beneficii și instrumente de recompensare pe baza performanței. Șeful ministerului, dar și alte persoane din minister, au influență asupra numirii/demiterii secretarilor permanenți (cel mai înalt nivel ÎFP). Toți consilierii politici ai șefului ministerului demisionează o dată cu schimbarea guvernului, dar niciun nivel de conducere nu este



afectat, deoarece funcționarii publici trebuie să rămână imparțiali din punct de vedere politic.

Țara	Polonia
Unitatea centrală MRU	Șeful Serviciului Public/Departamentul de Servicii Publice din cadrul Cancelariei Prim-ministrului
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership și îndrumare • Concepe strategia de Resurse Umane • Coordonează și supraveghează politica/strategia de resurse umane • Consiliere cu privire la cadrul legal • Stabilirea standardelor MRU • Stabilirea politicilor de salarizare • Promovează valorile serviciului public • Standardizarea profilurilor de competențe și recrutare • Definirea nivelurilor salariale și a pachetelor de beneficii • Training
Recrutare și selecție	<p>Sistemul de recrutare utilizat de administrația publică din Polonia este puternic descentralizat și presupune un mix între abordarea bazată pe ideea de a construi o carieră și cea bazată pe ocuparea unei anumite poziții (cu o tendință mai mare către modelul bazat pe ocuparea unei anumite funcții). Toate posturile vacante sunt deschise atât candidaților interni, cât și celor externi, iar selecția se face prin aplicare directă și interviu, un mare accent fiind pus pe transparența și echitatea procesului de recrutare. Pentru candidații la pozițiile superioare din administrație (directori generali, directori de departamente sau unități echivalente, precum și adjuncții acestora, în cadrul Cancelariei Primului Ministru, ministere, birouri centrale, birouri voievodale) se aplică criterii de selecție mai stricte, cum sunt: existența studiilor de master sau echivalent, să nu aibă restricții cu privire la ocupare posturilor de management în sectorul public sau responsabile pentru cheltuirea banului public, existența</p>

	<p>competențelor manageriale, îndeplinirea cerințelor specifice poziției.</p> <p>În 2011, Legea serviciului public a fost modificată în vederea creșterii numărului de persoane cu dizabilități angajate în birourile guvernamentale, oferind întâietate persoanelor cu dizabilități în structurile în care acestea reprezintă mai puțin de 6% din personal (în 2010, angajații cu dizabilități reprezentau doar 2,8% din numărul de angajați din serviciul public). Această acțiune își propune să promoveze echitatea socială, respectând totodată principiile pe care se bazează procesul de recrutare în domeniul guvernamental.</p>
Promovare	<p>Calificările și evaluarea performanței sunt factori determinanți în promovarea managementului și a specialiștilor. Experiența (pe posturi de conducere în sector public) este, de asemenea, un factor important pentru promovarea în funcțiile superioare de management. Pentru schimbarea statutului de angajare în cel de funcționar public, angajații serviciului public polonez trebuie să susțină un examen scris. În plus, pot exista condiții cu privire la nivelul minim de studii necesar, în vederea promovării la un nivel ierarhic diferit. Aspectele legate de merit și transparență sunt gestionate de individual de fiecare minister.</p>
Formare profesională	<p>Pentru angajații care intră pentru prima dată în serviciul public s-a introdus formarea inițială obligatorie (stagiul pregătitor), însă directorul general al unei structuri poate decide dacă un anumit angajat nu trebuie să treacă prin aceasta. Stagiul pregătitor nu depășește patru luni. Sistemul de formare profesională include: instruire standard privind priorități specifice funcționarilor publici; training general privind competențele fundamentale necesare îndeplinirii sarcinilor funcționarului public; training de specialitate, care acoperă aspecte specifice structurii angajatoare; formare în scopul dezvoltării profesionale individuale.</p>
Evaluarea performanței	<p>Polonia folosește evaluarea performanței în deciziile legate de resursele umane mult mai puțin decât media țărilor OECD. Cu toate acestea, evaluarea performanței este obligatorie pentru toți membrii serviciului public (angajații cu contracte pe perioadă nedeterminată și funcționarii publici) și ia forma unei întâlniri cu superiorul imediat,</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	<p>ce include feedback-ul scris din partea acestuia, la fiecare doi ani. Evaluarea pune accent pe activitățile realizate, respectarea termenelor, rezultatele obținute și calitatea acestora, îmbunătățirea competențelor și a abilităților interpersonale/de management. Pe baza rezultatelor evaluării performanței, se pot propune programe individuale de dezvoltare profesională. De asemenea, evaluarea performanței este de mare importanță pentru reînnoirea contractului și de o importanță medie pentru stabilirea remunerației și avansarea în carieră. Recompensarea în funcție de performanță nu este folosită.</p>
Poziții superioare de management	<p>Polonia folosește politici distincte de MRU pentru Înalții Funcționari Publici (ÎFP) într-o măsură mai mică decât media țărilor OECD. ÎFP sunt considerați ca un grup separat, sunt recrutați în mod centralizat și, pentru ei, se pune un accent mai mare pe evitarea conflictelor de interese. Nu există un profil de competențe definit la nivel central sau o politică pentru identificarea potențialilor ÎFP încă de la începutul carierei lor, dar Academia Națională pentru Administrație Publică a Poloniei joacă un rol important cu privire la ultimul aspect.</p> <p>O mare parte din funcțiile de conducere sunt deschise pentru recrutare externă și tot procesul de recrutare se derulează prin intermediul unui panel/comisie de selecție, a cărei decizie este obligatorie. Directorii generali sunt numiți direct de ministru sau șeful ministerului, în timp ce directorii de departament sau pozițiile inferioare de conducere sunt numite de directorul general (șeful administrativ al structurii).</p> <p>De obicei, toți consilierii conducerii ministerelor, precum și unii directori generali, demisionează la schimbarea guvernului.</p>



Țara	Spania
Unitatea centrală MRU	Direcția Generală pentru Serviciul Public din cadrul Ministerului Finanțelor și Administrațiilor Publice
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionează Resursele Umane la nivel central/național • Leadership și îndrumare • Concepe strategia de Resurse Umane • Coordonează și supraveghează politica/strategia de resurse umane • Consiliere cu privire la cadrul legal • Stabilirea sistemului de plată • Promovarea valorilor serviciului public • Stabilirea politicilor de salarizare și controlul acestui proces • Standardizarea profilurilor de competențe și recrutare • Definirea nivelurilor salariale și a pachetelor de beneficii • Training • Promovarea diversității
Recrutare și selecție	<p>Serviciul Public din Spania utilizează un sistem de recrutare care se bazează mai mult pe construirea unei cariere în sistem. Accesul la posturile specifice serviciului public se realizează prin concurs/parcurea mai multor teste (scrise sau orale) în funcție de cerințele fiecărui post, procesul de recrutare fiind gestionat în mod centralizat, iar la intrarea în serviciul public se trece printr-un stagiu practic. În principiu, posturile sunt deschise recrutării externe, asigurându-se respectarea principiilor constituționale privind egalitatea în drepturi, calificarea bazată pe merit și capacitate, în procesul de recrutare definindu-se clar toate competențele, abilitățile și cunoștințele pe care candidații trebuie să le demonstreze. La momentul realizării studiului OECD nu erau disponibile date privind politicile ce vizează diversitatea sau creșterea recrutării pentru grupurile subreprezentate.</p>
Promovare	<p>Experiența și gradul de calificare sunt factori relevanți în deciziile de promovare pentru toate nivelurile. Pentru a trece într-o altă categorie de funcții, funcționarii publici trebuie să susțină un examen, aplicându-se și condiții formale cu privire la nivelul studiilor. Posturile vacante sunt prezentate în mod transparent pe o</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	<p>listă accesibilă întregului corp guvernamental, iar departamentul de resurse umane alcătuiește o listă scurtă de candidați înainte de selecție. Candidații cu dizabilități au întâietate în procesul de selecție pentru promovare, iar pentru străini se organizează sesiuni informative speciale.</p>
Formare profesională	<p>O mare parte dintre funcționarii publici sunt admiși mai întâi într-o școală de formare specifică, înainte de intrarea în serviciul public, formare care poate dura între una și zece luni. În medie, angajații publici beneficiază de 5 până la 10 zile de formare pe an.</p>
Evaluarea performanței	<p>La momentul realizării studiului OECD, comparativ cu media OECD, Spania utiliza mai puțin evaluarea performanței în deciziile privind resursele umane. Evaluarea performanței era utilizată doar pentru unii angajați și, la momentul efectuării studiului OECD, nu erau disponibile date privind modul în care se efectuează evaluarea. Se utiliza o gamă restrânsă de criterii de evaluare, printre care activitățile realizate, rezultatele obținute și eficiența muncii.</p> <p>În prezent, sistemul de evaluare a performanței trebuie să îndeplinească criteriile cum sunt transparența, obiectivitatea, imparțialitatea și nediscriminarea, și trebuie aplicat fără a prejudicia drepturile angajatului public.</p> <p>Conform studiului OECD, evaluarea este de importanță medie pentru avansarea în carieră, remunerație sau reînnoirea contractului. Pe de altă parte, Spania utilizează recompensarea în funcție de performanță într-o măsură mai mare decât media țărilor OECD. Aceasta este folosită pentru majoritatea angajaților și ia forma unor bonusuri, reprezentând maximum 6-10% din salariul de bază.</p>
Poziții superioare de management	<p>Spania folosește politici distincte de MRU pentru Înalții Funcționari Publici (ÎFP) într-o măsură mult mai mică decât media țărilor OECD. ÎFP nu sunt considerați un grup separat și nu există un profil de competențe definit la nivel central pentru aceștia. În cazul lor se pune mai mult accent pe managementul performanței și pe potențialele conflicte de interese. În plus, partea din remunerație care se raportează la performanță este mai mare decât pentru personalul obișnuit. Pozițiile superioare de management sunt ocupate îndeosebi prin promovarea internă, deși unele posturi sunt deschise și recrutării</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

	externe. Președintele, miniștrii și Cabinetul au influență asupra numirii/revocării tuturor nivelurilor de conducere. Mulți secretari generali demisionează o dată cu schimbarea guvernului, precum și unii subsecretari.
--	---

Țara	Suedia
Unitatea centrală MRU	Agencia Suedeză pentru Angajații Guvernamentali, organizație independentă
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership și îndrumare • Consiliere cu privire la cadrul legal • Transmite politicile strategice ale angajatorilor • Încheierea acordurilor de muncă cu sindicatele
Recrutare și selecție	<p>Sistemul de recrutare utilizat de Serviciul Public suedez este unul dintre cele mai axate pe ocuparea unei anumite funcții, comparativ cu celelalte țări OECD, iar recrutarea se bazează în mare măsură pe merite și competențe. În ultimii ani a existat o preocupare semnificativă pentru creșterea atractivității sectorului public ca angajator, procesul de recrutare fiind facilitat/sprijinit de Agenția Suedeză pentru Angajatorii Guvernamentali (https://www.arbetsgivarverket.se/avtal--skrifter/skrifter/let-your-career-take-off/).</p> <p>Procesul de intrare în serviciul public variază în funcție de post, iar solicitanții sunt, în general, selectați de pe întreaga piață a muncii. Aproape toate posturile vacante sunt publicate extern, sunt utilizate firme/centre de recrutare și o listă scurtă de candidați este întocmită de departamentul de resurse umane. Există o tendință mai mare de recrutare externă pentru pozițiile superioare de management și sunt stabilite obiective de angajare pentru recrutarea femeilor și a persoanelor cu dizabilități.</p>
Promovare	Evaluarea performanței reprezintă un factor determinant în ceea ce privește promovarea, pentru toate nivelurile de personal, cu excepția pozițiilor superioare de management, pentru care numirea se face de către guvern. Calificările sunt de asemenea relevante

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	<p>pentru personalul specializat, personalul de secretariat și cel de suport. Nu există restricții formale de promovare între gradele ierarhice, posturile vacante fiind în mod normal publice, iar o listă scurtă de candidați este alcătuită de către departamentul de resurse umane. Sunt oferite sesiuni de informare și training speciale pentru a crește gradul de promovare a femeilor.</p>
Formare profesională	<p>Nu există stagii de formare standard pentru angajații guvernamentali la intrarea în serviciul public, iar durata medie de training pe care un angajat îl primește într-un an este de 7 până la 10 zile.</p>
Evaluarea performanței	<p>Suedia utilizează evaluarea performanței într-o măsură puțin mai mare decât media țărilor OECD. Conform legislației, la momentul realizării studiului OECD, evaluarea se putea realiza doar atunci când angajatorul considera necesar, fiind obligatorie doar atunci când este solicitată de angajat (o dată pe an) sau când angajatorul dorea să modifice salariul angajatului. Ea poate lua forma unei întâlniri cu superiorul imediat, cu feedback furnizat în scris. Unele agenții folosesc, de asemenea, feedback scris și feedback 360°. Se utilizează o gamă largă de criterii de evaluare, printre care se numără și activitățile realizate, respectarea termenelor, calitatea rezultatelor, eficiența muncii și îmbunătățirea competențelor. Evaluarea este foarte importantă pentru avansarea în carieră și remunerare. De asemenea, Suedia folosește recompensarea în funcție de performanță mai mult decât media țărilor OECD. Aceasta este utilizată pentru majoritatea angajaților publici și generează aprox. 80% din modificările salariale pentru anul următor.</p>
Poziții superioare de management	<p>Dintre toate țările OECD, Suedia folosește în cea mai mică măsură politici distincte de MRU pentru înalții funcționari publici (ÎFP). ÎFP nu sunt considerați un grup separat, prin urmare, nu există un profil de competențe definit la nivel central sau politici pentru a identifica ÎFP la începutul carierei lor. Managerii din pozițiile superioare de management sunt numiți politic, cu un contract pe termen mai scurt, și pot fi profesioniști recrutați extern sau chiar foști politicieni. Șefii agențiilor sunt numiți de către guvern și raportează ministrului de resort, în timp ce managerii de linie și nivelurile inferioare, sunt numiți de șefii agenției. Toți consilierii politici ai ministrului tind să</p>



	demisioneze o dată cu schimbarea guvernului, însă personalul de conducere nu este afectat de schimbare.
--	---

Țara	Ungaria
Unitatea centrală MRU	Centrul de Management al Resurselor Umane pentru Administrația Publică, din cadrul Biroul de Administrație Publică și Justiție
Responsabilități	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea bazei de cunoștințe administrative în domeniul resurselor umane și furnizarea de servicii de suport aferente • Asigurarea de servicii legate de procesele de recrutare și de selecție • Managementul obiectivelor și performanței conform fișelor postului • Dezvoltarea și implementarea sistemului IT de MRU integrat • Dezvoltarea și coordonarea programelor de furnizare a stagiilor și forței de muncă
Recrutare și selecție	<p>Ungaria folosește un sistem de recrutare bazat pe ocuparea unei anumite funcții mai mult decât media țărilor OECD. Intrarea în serviciul public se realizează prin aplicarea directă și interviu pentru un anumit post, deși un examen de intrare, de tip centru de evaluare și dezvoltare, poate fi utilizat în procesul de selecție. Nu există nicio obligativitate ca ofertele de posturi vacante să fie publicate, dar toate posturile sunt deschise și candidaților externi.</p> <p>Se acordă asistență specială persoanelor cu dizabilități și romilor în pregătirea examenelor de admitere. Cu sprijinul Uniunii Europene, a fost implementat un program de formare pentru posturi special alocate romilor în serviciul public.</p> <p>De asemenea, Programul de Burse pentru Administrația Publică Maghiară se adresează tinerilor angajați care sunt dispuși să urmeze o carieră de funcționar public.</p>
Promovare	Experiența, calificările și evaluările de performanță sunt factori relevanți în deciziile de promovare pentru managementul de nivel mediu, personalul specializat și de secretariat, și există condiții cu privire la nivelul studiului necesar pentru promovarea între gradele

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



	<p>ierarhice. Listele cu posturi vacante sunt disponibile în mod transparent pentru toți angajații guvernamentali, și sunt stabilite ținte cu privire la promovarea femeilor, romilor și persoanelor cu dizabilități.</p>
Formare profesională	<p>Se asigură o formare inițială în vederea pregătirii pentru examenele obligatorii la intrarea în serviciul public. Universitatea Națională pentru Serviciul Public este responsabilă cu procedurile de organizare a examenelor. Anual se asigură în medie 3 până la 10 zile de training per angajat.</p>
Evaluarea performanței	<p>Ungaria folosește evaluarea performanței în deciziile de resurse umane într-o măsură ceva mai mare decât media țărilor OECD. Evaluarea este folosită pentru aproape toți angajații și ia forma unei întâlniri cu superiorul imediat și a unui feedback scris din partea acestuia. La momentul realizării studiului OECD, Ungaria implementa modificări ale sistemului de evaluare a performanței, cu scopul de a eficientiza sistemul și de a introduce feedback-ul în timp real, care să permită corectarea imediată. Se utilizează o gamă largă de criterii de evaluare, inclusiv activitățile realizate, respectarea termenelor și calitatea rezultatelor obținute, eficiența muncii, valorile și îmbunătățirea competențelor. Evaluarea este de o importanță medie pentru avansarea în carieră, remunerare și reînnoirea contractului. Ungaria folosește recompensarea în funcție de performanță într-o măsură substanțial mai mare decât media țărilor OECD. Aceasta este folosită pentru majoritatea angajaților și ia forma unor creșteri permanente de salariu, reprezentând creșteri de până la 30% din salariul de bază sau potențiale scăderi ale salariului de bază cu până la 20%.</p>
Poziții superioare de management	<p>Ungaria folosește politici distincte de MRU pentru înalții funcționari publici (ÎFP) într-o măsură mult mai mică decât media țărilor OECD. ÎFP nu sunt considerați un grup separat, nu există un profil de competențe definit la nivel central pentru pozițiile superioare de management sau politici pentru a identifica potențialul de leadership de la începutul carierei angajaților. Se pune mai mult accent pe gestionarea performanței acestora și pe evitarea conflictelor de interese. În plus, o proporție semnificativă din salariul lor provine din beneficii și recompensare în funcție de performanță, și toate</p>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



pozițiile superioare de conducere sunt deschise pentru recrutare externă. Ministrul are influență asupra deciziilor de angajare pentru toate pozițiile de conducere. Prim-ministrul este, de asemenea, implicat în numirea/revocarea secretarilor permanenți de stat (cel mai înalt nivel), care la rândul lor contribuie la numirea/demiterea altor niveluri de conducere. Toți secretarii de stat permanenți și adjuncți, precum și mulți consilieri și șefi de departamente demisionează la schimbarea guvernului.

Alte aspecte relevante privind strategia de MRU a administrațiilor publice

În completarea informațiilor disponibile pe pagina de internet a OECD, menționăm și două aspecte relevante, rezultate în urma unui studiu realizat la nivelul anului 2017 de către KPMG.

Astfel, conform acestui studiu, peste 50% dintre administrațiile publice respondente implementaseră în ultimele 18 luni inițiative cu privire la:

- Îmbunătățirea competențelor de management al capitalului uman pentru managerii de linie (75%)
- Restructurarea proceselor cheie din managementul resurselor umane (61%)
- Implementarea soluțiilor de self-service pentru manageri (54%)
- Redefinirea rolului de HR Business Partner (50%).

De asemenea, aprox. 40% dintre respondenți implementaseră soluții software noi pentru managementul resurselor umane (implementate la sediu sau în cloud) în ultimele 18 luni.

Pe de altă parte, ca intenții pentru viitor, peste 40% din respondenți anticipau investiții în soluții software pentru:

- Managementul talentelor (50%)
- HR data & analytics (50%)
- Salarizare (43%)
- Planificarea forței de muncă (43%).

De asemenea, peste 60% anticipau investiții în sistemele de management al resurselor umane, fie soluții implementate in-house, fie soluții de tip cloud.



Alte aspecte privind politicile de remunerare în cadrul administrațiilor publice

În mod tradițional, modul de stabilirea remunerăției angajaților din administrația publică este extrem de rigid și birocratic. Salariile sunt de obicei determinate în funcție de sistemul de gradare a pozițiilor din cadrul administrației, care se stabilește prin cadrul legal. Sigura modalitate prin care un funcționar public poate influența valoarea propriului salariu este creșterea în grad prin promovare, care de cele mai multe ori depinde de numărul anilor de experiență acumulați. Astfel, în cele mai multe țări, majoritatea funcționarilor publici sunt plătiți și avansează în carieră mai mult sau mai puțin automat, pe baza seniorității și urmării unor trasee de carieră predefinite. În acest context, evaluarea performanței individuale nu are un efect real în desfășurarea activității funcționarilor. Cu toate acestea, în unele țări au apărut schimbări, generate de modificările economice, sociale și demografice, mai ales acolo unde diferențele de remunerare între sectorul public și cel privat au devenit foarte mari.

Pentru ca administrațiile publice să devină mai atractive pe piața muncii, unele guverne au început să testeze instrumentele de remunerare bazate pe performanță (Pay for Performance - PFP), deși nu există încă o evidență empirică clară cu privire la eficiența utilizării acestui tip de remunerare în cazul funcționarilor publici¹¹⁷. Astfel, în perioada 2007 - 2017 multe dintre țările membre UE au început să experimenteze cu utilizarea instrumentelor de recompensare bazate pe performanță, numărul acestora crescând semnificativ. În principiu, țările care au un sistem de angajare bazat primordial pe ocuparea unei anumite poziții în administrație au adoptat aplicarea unor astfel de instrumente, în timp ce majoritatea celor care la nivelul anului 2017 încă nu utilizau astfel de instrumente sau sisteme bazate pe construcția unei cariere în cadrul administrației publice. Totuși este important de menționat că 8 dintre țările care utilizează instrumente de recompensare bazate pe performanță au un sistem de angajare bazat primordial pe ocuparea unei anumite poziții în administrația publică. Tabelul de mai jos prezintă situația la nivelul anilor 2007 și, respectiv, 2017, cu roșu fiind marcate țările care au trecut între timp la utilizarea instrumentelor privind recompensarea angajaților din administrația publică în funcție de performanță:¹¹⁸

¹¹⁷ Cardona, F. (2006). Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. Programme SIGMA de l'OCDE. Paris, <https://www.sigmaweb.org/publications/38690351.pdf>

¹¹⁸ Comisia Europeană, *Pay for Performance in the Civil Service of the EU*, 2020, pag. 11, <https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ht0921294enn.en.pdf>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

Tabel 4 Țări care utilizează Pfp

	2007 ¹¹⁹	2017 ¹²⁰	Observații
DA, utilizează Pfp	Belgia, Bulgaria, Danemarca, Estonia, Finlanda, Franța, Germania, Ungaria, Italia, Lituania, Malta, Slovacia, Spania, Suedia, UK	Belgia, Bulgaria, Cehia , Estonia, Finlanda, Franța, Germania, Grecia , Ungaria, Irlanda , Italia, Letonia, Lituania, Malta, Olanda , Polonia , Portugalia , Slovacia, Slovenia , Spania, Suedia	UK nu a luat parte în studiul din 2017. Letonia nu a luat parte în studiul din 2007.
NU utilizează Pfp	Austria, Cipru, Cehia, Grecia, Irlanda, Luxembourg, Olanda, Polonia, Portugalia, Romania, Slovenia	Austria, Croația, Cipru, Danemarca , Comisia Europeană, Luxembourg, Romania	Croația și Comisia Europeană nu au luat parte în studiul din 2007.

¹¹⁹ Demmke, C. (2007). Performance assessment in the public services of the EU member states: Procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements. European Institute of Public Administration. <https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/alemanha/performance%20assessment.pdf>

¹²⁰ Staronova, K. (2017). Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission, Studiu realizat pentru Ediția 67 a întâlnirii Directorilor Generali ai membrilor Rețelei de Administrații Publice din Uniunea Europeană EUPAN, pregătit în timpul prezidenției slovace de către Guvernul Republicii Slovacia, Bratislava, https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf



4. Bune practici și tendințe generale în Managementul Resurselor Umane

În continuare vă prezentăm o parte dintre tendințele observate de KPMG cu privire la evoluția proceselor specifice și modului de funcționare al organizațiilor de resurse umane, la nivel global. De asemenea, am inclus o secțiune cu bune practici recomandate de specialiștii KPMG, care considerăm că ar fi relevante în cazul MAI.

4.1. Bune practici recomandate de specialiștii KPMG

Această secțiune prezintă câteva dintre bunele practici privind managementul resurselor umane, incluse în librăria de practici de resurse umane a Centrului de Excelență în Resurse Umane al KPMG.

Recrutare și selecție

- **Colectare feedback de la candidați**, fie că sunt selectați pentru angajare sau nu - Evaluarea feedback-ului primit de la candidați este utilă pentru a determina punctele dureroase pentru aceștia în cadrul procesului de recrutare.
- **Crearea unei experiențe unice pentru candidați**, folosind tehnologia ca element frontal al experienței acestora - Achiziția de talente este unul dintre domeniile în care apar mereu noi tehnologii. Evaluarea regulată (cel puțin anual) pentru a decide asupra actualizărilor tehnologice necesare este esențială pentru a ține pasul cu tendințele din piață și a realiza un proces de recrutare eficient.
- **Definirea unor profiluri de job-uri concise, antrenante și incluzive, care includ prezentarea competențelor cheie și a criteriilor de succes** - Aceasta este cheia pentru atragerea și selecția efectivă a candidaților. Profilurile trebuie să conțină suficiente informații pentru ca un candidat să se selecteze sau să se deselectede singur pentru pozițiile aflate în proces de recrutare.
- **Construirea unui program robust de recomandări din partea angajaților** - Angajații au tendința de a recomanda candidați cu care doresc să lucreze și ale căror abilități/calificări sunt dispuși să le valideze. Recomandările sunt un factor cheie pentru angajarea de candidați de calitate.
- **Crearea unor comunități de candidați, grupați după abilități, experiență, locație, nivel de interes etc. și utilizarea unui sistem software pentru gestiunea candidaților** - Formarea unor comunități pe baza competențelor/intereselor

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





comune poate cultiva implicarea și interesul candidaților. De asemenea, aceasta facilitează păstrarea unei legături constante cu candidații potențiali, implicați într-o comunitate de interese.

Formare profesională

- **Oferirea de autonomie cursanților**, în ceea ce privește propriul proces de învățare, prin încorporarea unei abordări mixte, ce combină învățarea informală, oportunități de microînvățare, învățarea peer 2 peer. Astfel, se oferă flexibilitate și o varietate de abordări de învățare pe care cursanții le pot experimenta.
- **Obținerea de feedback continuu cu privire la cursurile oferite**, pentru a evalua eficacitatea curriculum-ului. Astfel, se poate asigura alinierea ofertei de cursuri, strategiei de învățare și curriculum-ului în funcție de feedback-ul primit.
- **Utilizarea unui sistem de management al învățării (LMS)**, componentă integrală a unui program de formare de succes, pentru dezvoltarea și stocarea conținutului de învățare, precum și pentru furnizarea de cursuri/programe de formare în mediu virtual/online.

Dezvoltarea și evaluarea talentelor

- **Identificarea și evaluarea competențelor oferite de pepinierele de talente disponibile, în vederea definirii proactive a unui plan de răspuns în caz de urgență cu privire la viitoarele nevoi de personal** - Planificarea tradițională a succesiunii tinde să se concentreze doar pe identificarea de candidați potriviți pentru pozițiile superioare de conducere. O abordare mai agilă, bazată pe identificarea și evaluarea competențelor oferite de pepinierele de talente disponibile, permite însă construirea unor planuri de urgență ce ne ajută să nu ne schimbăm planurile operaționale/obiectivele propuse atunci când personalul își schimbă rolurile sau părăsește organizația.
- **Atribuirea de KPI fiecărui rol individual, definiți în strânsă legătură cu obiectivele organizației** - Pentru a putea oferi cea mai mare valoare adăugată, procesul de evaluare a talentelor ar trebui să fie un proces proactiv, care este legat de obiectivele strategice ale afacerii.
- **Crearea de oportunități pentru promovare a mobilității interne în carieră** - Politicile de mobilitate în carieră ar trebui să cuprindă cerințe simple, care să le permită angajaților să aibă autonomie pe parcursul carierei lor individuale. A se simți împliniți în carieră este esențial pentru experiența, implicarea și reținerea angajaților. Integrarea procesului de mobilitate internă în carieră cu planificarea achiziției de talente poate permite acest lucru.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- **Îmbunătățirea performanței individuale prin încurajarea unui mediu de feedback continuu cu privire la performanță** - Discuțiile privind performanța angajaților ar trebui organizate astfel încât să asigure o comunicare și feedback continuu între angajat și manager, nu doar o dată pe an.

Instrumente de analiză cu privire la forța de muncă

- **Identificarea indicatorilor de performanță strategici cu privire la personal** - Prin intermediul acestor indicatori se măsoară rezultatele strategice și se poate conecta mai bine strategia operațională a organizației cu performanța personalului. Organizația de resurse umane poate utiliza soluții de business intelligence și analiză predictivă a datelor despre personal, pentru a putea identifica mai bine tendințele din cadrul organizației, ceea ce ar permite luarea de decizii informate pe baza pe tendințelor observate și diverselor scenarii avute în vedere din punct de vedere operațional.
- **Bazarea deciziilor privind resursele umane pe date precise și disponibile în timp real, și utilizarea instrumentelor de Workforce Analytics** - Perspectivele oferite de analiza datelor disponibile în organizație facilitează un parteneriat de încredere între structura de management a resurselor umane și structurile operaționale, care conduce la performanțe superioare la nivelul întregii organizații. Cu ajutorul tehnologiei inovatoare, organizația de resurse umane poate oferi rapoarte și tablouri de bord privind personalul sau poate facilita monitorizarea a diverși KPI de interes pentru organizație, crescând valoarea aportului pe care funcția de resurse umane îl aduce în cadrul acesteia.
- **Distribuirea automată a rapoartelor pentru personalul fără acces direct la sistemele de HR** - Prin aceasta se asigură disponibilitatea rapoartelor pentru personalul fără acces direct la sistemele HR, simplificând procesul de raportare și permițând reducerea acțiunilor manuale. Listele de distribuție a rapoartelor pot fi create și gestionate în funcție de grupurile de utilizatori definite.
- **Standardizarea definițiilor utilizate în raportare, a datelor și KPI-ilor utilizați** - Aceste standardizări ajută la creșterea coerenței și comparabilității în cadrul organizației, asigurând o raportare consecventă și comparabilă între locații sau unitățile operaționale din cadrul organizației.
- **Furnizarea accesului la funcționalități de raportare în sistem self-service** - Accesul utilizatorilor finali, în sistem self-service, la rapoarte standard predefinite, KPI-uri și tablouri de bord, conduce la simplificarea procesului de raportare.



4.2. Tendințe generale pentru viitor, cu privire la digitalizare și managementul resurselor umane

Această secțiune prezintă un sumar al bunelor practici identificate cu privire la transformările așteptate în următorii ani, în legătură cu activitățile și procesele specifice de management al resurselor umane. Astfel, observăm următoarele:¹²¹

Utilizarea tehnologiei în identificarea și atragerea de talente

Prezența online, digitalizarea și utilizarea Inteligenței Artificiale (IA) modifică în mod semnificativ practicile și oportunitățile ce pot fi utilizate în domeniul achiziției de talente. Deși acest tip de instrumente pot reduce foarte mult timpul alocat anumitor activități, echipele de recrutare și selecție din toate industriile/domeniile de activitate trebuie să fie tot mai agile pentru a reuși să atragă, să evalueze și să angajeze forța de muncă calificată, care este din ce în ce mai greu de găsit.

Printre trendurile identificate menționăm:

- Utilizarea pe scară tot mai largă a așa-numitelor Talent Pools (pepiniere de talente interne și externe) și îmbunătățirea modului de gestiune a acestora cu ajutorul unor aplicații de tipul Candidate Resource Management (CRM)
- Îmbunătățirea EVP (Employee Value Proposition) și concentrarea atenției pe experiența candidatului în relația cu organizația
- Filtrarea, sortarea și evaluarea automată a candidaților pe baza datelor colectate în format digital (e.g. preselecția candidaților cu ajutorul IA, selecție pe baza instrumentelor de interviu și evaluare online)
- Mai multă atenție acordată dezvoltării relațiilor cu candidații (definirea unui traseu digital al candidatului, cu focus pe experiența acestuia în relația cu organizația, de la momentul aflării primelor informații despre angajator, până la procesul de inducție și orientare, care se poate realiza parțial online, cu ajutorul chatbot-ilor)
- Mai puține prejudecăți, mai multă diversitate și mai multă mobilitate în carieră
- Utilizarea angajaților proprii în calitate de ambascadori digitali ai brand-ului de angajator
- Posibilitatea de a lucra de oriunde creează oportunitatea de a selecționa candidați valoroși din tot mai multe zone geografice

¹²¹ KPMG (2022), Digital HR



- Utilizarea analizelor predictive de date, pentru a îmbunătăți procesul de recrutare și selecție.

Procesul de inducție și orientare - evoluție de la un proces axat pe proceduri către un proces orientat spre o cât mai bună experiență a candidatului

Alinierea la cultura organizațională, informarea noului angajat cu privire la politicile și procedurile interne ale organizației, creșterea angajamentului și retenției angajaților reprezintă zonele de focus pentru procesul de inducție și orientare al noilor angajați. Din ce în ce mai mult organizațiile încep să abordeze acest proces în mod holistic și să pună accent pe experiența creată pentru angajat în cadrul lui:

- Utilizarea instrumentelor de Customer Experience în toate etapele procesului de inducție și orientare, generată de creșterea așteptărilor candidaților cu privire la acest proces, care este perceput ca o ilustrare a culturii interne a organizației
- Promovarea unei interacțiuni continue cu noul angajat, chiar înainte de prima zi de angajare și furnizând vizibilitate/ofेरindu-i posibilitatea de a se integra deja în comunitățile interne ale organizației
- Alocarea unui buddy/coach care să asigure integrarea ușoară a noului angajat și o experiență mai bună în timpul procesului de inducție și orientare
- Obținerea de feedback continuu de la noii angajați și managerii echipelor în care aceștia se angajează, cu privire la experiența din timpul procesului de inducție și orientare
- Propunerea unui set clar/standard de cursuri/trasee de carieră disponibile online pentru noul angajat, pentru a-i oferi o perspectivă cât mai bună cu privire la viitoarea sa evoluție și oportunitățile care i se oferi în cadrul organizației
- Utilizarea pe scară largă a fluxurilor automatizate în cadrul procesului de inducție și orientare, urmare a procesului de transformare digitală.

“Netflix-ificarea” funcției de Formare Profesională (Learning & Development)

Rata incredibil de ridicată cu privire la digitalizarea serviciilor oferite de diversele organizații a creat în rândul generațiilor mai tinere așteptarea că cea mai mare parte a serviciilor sunt disponibile doar printr-o simplă apăsare de buton, oricând își doresc. Acest proces de “Netflix-ificare” a serviciilor acționează ca un factor disruptiv asupra proceselor de Formare Profesională, prin:

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



- Nevoia crescută de a furniza mai multe cursuri “on-demand”
- Utilizarea crescută a programelor de formare în format digital/web și descreșterea constantă a numărului de programe de formare în sală
- Așteptările angajaților ca noi programe de formare să fie definite și puse la dispoziția lor cu o viteză din ce în ce mai mare.

Întrucât procesul de Formare Profesională oferă multe oportunități de automatizare, funcția de Formare Profesională (Learning & Development) se va transforma dintr-un furnizor de servicii interne într-un partener strategic pentru management și un manager al relației cu furnizorii de programe de formare profesională. Astfel, prioritatea pentru această funcție va deveni să înțeleagă tendințele în domeniu și să implementeze soluții și tehnologii ce facilitează procesul de învățare, conform cerințelor angajaților și inovațiilor din domeniu.

Alte practici importante sunt:

- Oferirea unei autonomii mai mari angajaților în procesul de formare, trecând de la o abordare de tip “push”, prin care se impun acestora anumite programe de formare profesională, către o abordare de tip “pull”, ce are în centru angajatul și cerințele/nevoile sale
- Implementarea unor programe de formare alcătuite dintr-o serie de “learning nuggets” (sesiuni de 3 până la 5 minute), în locul celor care durează cel puțin o zi
- Selecționarea conținutului programelor de formare, astfel încât acesta să fie cât mai relevant pentru angajați
- Obținerea de feedback continuu cu privire la adecvarea și eficacitatea curriculei, și adaptarea strategiei de formare profesională în funcție de aceasta.

Tranziția de la „gestiune” la „facilitare”

Evoluția procesului și funcției de gestiune a talentelor trebuie să țină pasul cu schimbările de pe piața muncii. În prezent, munca se livrează deja în moduri mai puțin tradiționale, cu ajutorul bots-ilor, prin furnizorii de servicii, prin muncă temporară. Modul în care definim, evaluăm și dezvoltăm talentele din organizație trebuie să fie agil și predictiv, mai degrabă decât reactiv. Procesul de gestiune a talentelor trebuie, deci, să se concentreze asupra predicțiilor cu privire la tendințele de pe piața muncii și evoluția competențelor necesare.



De asemenea, departamentele operaționale din organizații își manifestă dorința de a controla/influența tot mai mult procesul de gestiune a talentelor, care a fost în mod tradițional apanajul echipelor de Resurse Umane. Astfel, se observă:

- Stabilirea de roluri dinamice, procese de management continuu al performanței, evaluarea performanței pe proiecte/sprint-uri în locul evaluărilor anuale, oferind flexibilitate și reflectând modul agil de organizare a activităților operaționale din organizații
- Trecerea de la obiective individuale la obiective de echipă/squad
- Feedback continuu și în timp real, pentru a crește eficiența și viteza de dezvoltare.

Tendințele menționate mai sus sunt susținute de noile soluții tehnologice:

- Soluții software ce facilitează derularea proceselor de management al performanței, ce permit cascada obiectivelor, alocarea și monitorizarea de KPI, evaluarea capacităților, feedback continuu și discuții regulate cu privire la performanță
- Aplicații ce permit transmiterea de feedback în timp real și continuu
- Tablouri de bord cu privire la Talent Readiness și pentru planificarea succesiunii
- Definirea catalogului de competențe cu accent pe abilitățile necesare în viitor (“Fit for Future”), nu doar în prezent („Fit for Now”), integrat cu instrumentele/sistemele de management al performanței și formare, utilizat pentru identificarea de talente în cadrul organizației sau sursă pentru inițiativele de formare profesională.

Tranziția de la un model de funcționare de tip “self-service” către un model bazat pe o experiență perfectă a angajatului

Tendințele observate includ:

- Evoluția activităților de administrare a personalului nu a fost niciodată mai rapidă, generată de modificările în așteptările pe care angajații le au, aceștia percepend modul de funcționare al acestor procese administrative ca pe un factor ce îi motivează sau nu să rămână într-o organizație
- Ca și în cazul clienților, angajații se așteaptă să aibă în relația cu propriul angajator o experiență facilă, intuitivă și continuă 24/7, similar cu cea ce obțin în relația cu companii precum Amazon, Netflix etc. Aceste așteptări afectează acum în mod dramatic modul de organizare a proceselor de administrare a resurselor umane.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





- Organizațiile transferă din ce în ce mai mult responsabilitatea pentru activitățile administrative către proprii angajați și manageri. Astfel, procesele de administrare a resurselor umane sunt definite astfel încât să fie holistice și mai intuitive, atât pentru angajați, cât și pentru manageri.

Aceste tendințe sunt susținute prin utilizarea crescută de chatbots și asistenți virtuali, care îmbunătățesc experiența angajaților și managerilor, oferindu-le acces la serviciile de resurse umane și asistență 24/7.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





5. Referințe

- 1 <https://www.jobpol.be/fr/rencontrez-un-collegue>
- 2 <https://www.devenirpolicier.fr/nous-contacter/Objectifpolice>
- 3 <https://www.college.police.uk/>
- 4 <https://concorsionline.poliziadistato.it/#/home>
- 5 <https://www.college.police.uk/>
- 6 <https://profdev.college.police.uk/career-pathways/>
- 7 <https://wavestrainingsolutions.co.uk/training-needs-analysis-police-now/>
- 8 <https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-integree/presentation>
- 9 https://web.archive.org/web/20090421053950/http://www.police.ac.be/menu_58.htm
- 10 <https://polis.osce.org/country-profiles/belgium>
- 11 https://web.archive.org/web/20160707182931mp_/http://www.police.ac.be/menu_ecoles.htm
- 12 https://web.archive.org/web/20160529161457mp_/http://www.police.ac.be/menu_processus-fmn.htm
- 13 https://web.archive.org/web/20160529155634mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmn-base.htm
- 14 https://web.archive.org/web/20160529151855mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmn-fonct.htm
- 15 https://web.archive.org/web/20160520152014mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmn-certifie.htm
- 16 <https://tijdschriftvoorhrm.nl/performance-management-bij-de-belgische-politie/>
- 17 <https://tijdschriftvoorhrm.nl/performance-management-bij-de-belgische-politie/> și “DE EVALUATIE VAN HET POLITIEPERSONEEL - EEN ONDERZOEK, uitgevoerd door de Directie Statuten van de Algemene Inspectie van de Federale Politie en van de Lokale Politie” - 2010 (<https://www.aigpol.be/sites/aigpol/files/downloads/AIG%20Onderzoek%202010%20-%20De%20evaluatie%20van%20het%20politiepersoneel.pdf>)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



¹⁸ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

¹⁹ <https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/Organisation/Direction-des-Ressources-et-des-Competences-de-la-Police-Nationale>

²⁰ <https://www.devenirpolicier.fr/>

²¹ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

²² Ibidem nota 21

²³ Arrêté du 11 juin 2020 portant organisation des périodes de formation initiale des élèves officiers et officiers stagiaires à l'Ecole nationale supérieure de la police, www.legifrance.gouv.fr

²⁴ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

²⁵ Ibidem nota 24

²⁶ Arrêté du 11 juin 2020 portant organisation des périodes de formation initiale des élèves commissaires et commissaires stagiaires à l'Ecole nationale supérieure de la police, www.legifrance.gouv.fr

²⁷ <https://www.devenirpolicier.fr/corps-grades>

²⁸ Ibidem nota 27

²⁹ Décret n° 2005-939 du 2 août 2005 portant statut particulier du corps de conception et de direction de la police nationale -

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000813276/#:~:text=Les%20fonctionnaires%20et%20les%20militaires,leur%20int%C3%A9gration%20dans%20ce%20corps>.

³⁰ Décret n° 2005-716 du 29 juin 2005 portant statut particulier du corps de commandement de la police nationale -

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000260352/>

³¹ Décret n° 2004-1439 du 23 décembre 2004 portant statut particulier du corps d'encadrement et d'application de la police nationale -

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005971737/#:~:text=Les%20grad%C3%A9s%20et%20gardiens%20de,le%20code%20de%20proc%C3%A9dure%20p%C3%A9nal>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





[e.&text=Les%20brigadiers%20de%20police%20peuvent,et%20des%20adjoints%20de%20s%C3%A9curit%C3%A9.](#)

³² Décret n° 2002-811 du 3 mai 2002 portant statut particulier du corps des ingénieurs de police technique et scientifique de la police nationale -
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000779616/>

³³ Décret n° 2016-1677 du 5 décembre 2016 portant statut particulier du corps des techniciens de police technique et scientifique de la police nationale -
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033538303/>

³⁴ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

³⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

³⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037783571/2022-01-02>

³⁷ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

³⁸ <https://www.ensp.interieur.gouv.fr/>

³⁹ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁴⁰ Jacques de Maillard & Stephen P. Savage (2012): Comparing performance: the development of police performance management in France and Britain, Policing and Society: An International Journal of Research and Policy, 22:4, 363-383,
<http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2012.718777>

⁴¹ Jacques de Maillard & Stephen P. Savage (2012): Comparing performance: the development of police performance management in France and Britain, Policing and Society: An International Journal of Research and Policy, 22:4, 363-383,
<http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2012.718777>

⁴² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





- ⁴³ Ocqueteau, F. (2015). Les appropriations de la main courante informatisée par les personnels de police. *Déviance et Société*, 39, 267-294. <https://doi.org/10.3917/ds.393.0267>
- ⁴⁴ <https://www.senat.fr/rap/r03-0025/r03-002548.html>
- ⁴⁵ [Italy | OSCE POLIS](#)
- ⁴⁶ <https://www.interno.gov.it/it/ministero>
- ⁴⁷ www.poliziadistato.it/articolo/40467
- ⁴⁸ <http://www.carabinieri.it/chi-siamo/oggi/organizzazione/centrale>
- ⁴⁹ https://www.vigilfuoco.it/asp/direzioni_centrali.aspx?Uff=10042#Dett
- ⁵⁰ <https://www.gazzettaufficiale.it/home>
- ⁵¹ <https://www.interno.gov.it/it/ministero/dipartimenti/dipartimento-pubblica-sicurezza/direzione-centrale-risorse-umane>
- ⁵² <http://politichepersonale.interno.it/itaindex.php?ldMat=1&ldSot=12&ldNot=18>
- ⁵³ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice
- ⁵⁴ <https://concorsionline.poliziadistato.it/#/home>
- ⁵⁵ <https://www.vigilfuoco.it/asp/Page.aspx?ldPage=4033>
- ⁵⁶ <https://www.poliziadistato.it>
- ⁵⁷ VFP1 (acronim pentru voluntar în termen determinat de 1 an) este un soldat al forțelor armate italiene încadrat în rolul categoriei soldaților de trupă care servește în perioada de un an, în armata italiană, în marina sau în Forțele Aeriene.
- ⁵⁸ <https://www.poliziadistato.it>
- ⁵⁹ <https://www.poliziadistato.it/statics/08/d.p.r.-24-aprile-1982--n.-335.pdf>
- ⁶⁰ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice
- ⁶¹ <https://www.poliziadistato.it/articolo/1128>
- ⁶² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



⁶³ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁶⁴ <https://scuolainterforze.interno.gov.it>

⁶⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁶⁶ https://www.interno.gov.it/sites/default/files/allegati/sistema_registrato.pdf

⁶⁷ Organismul Independent de Evaluare a Performanței - Organism autonom subordonat Ministrului de Interne Italian, cu atribuții în domeniul evaluării performanței organizaționale și a performanței individuale pentru nivele de management

⁶⁸ Legea organică nr. 2 din 13 martie 1986, privind forțele și organele de securitate. TITLUL II. Despre forțele și organele de securitate ale statului. CAPITOLUL I. Dispoziții generale. Poliția Națională, Garda Civilă

<https://www.boe.es/eli/es/lo/1986/03/13/2/con>

Ordinul INT/28/2013, din 18 ianuarie 2013, care dezvoltă structura organică și atribuțiile serviciilor centrale și periferice ale Direcției Generale a Poliției Naționale.

<https://www.boe.es/eli/es/o/2013/01/8/int28>

Poliția națională spaniolă - Legea privind regimul personalului poliției naționale (poliție civilă)

[https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9/con /](https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9/con/)

⁶⁹ Legea organică nr. 2 din 13 martie 1986, privind forțele și organele de securitate.

TITLUL II. Despre forțele și organele de securitate ale statului. CAPITOLUL I. Dispoziții generale. Poliția Națională, Garda Civilă

<https://www.boe.es/eli/es/lo/1986/03/13/2/con>

Ordinul PRE/422/2013, din 15 martie, care dezvoltă structura organică a serviciilor centrale ale Direcției Generale a Gărzii Civile.

<https://www.boe.es/eli/es/o/2013/03/15/pre422>

Legea nr. 29 din 28 noiembrie 2014, privind regimul personalului din Garda Civilă.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Ordinul PRE / 1983/2012, din 14 septembrie, prin care se declară că diverse norme ale ordinii militare privind comanda, disciplina și regimul intern sunt aplicabile Gărzii Civile, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-11842>

⁷⁰ Decretul regal nr. 734 din 4 august 2020 care dezvoltă structura organică de bază a Ministerului de Interne

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-9138#dd>

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/08/04/734>

⁷¹ Legea 29/2014, din 28 noiembrie, privind regimul personalului din Garda Civilă.
TITLUL IV. CAPITOLUL II. Accesul

<https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Legea organică 9/2015, din 28 iulie, privind regimul de personal al Poliției Naționale.
TITLUL VI. Recrutarea.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>

Legea 29/2014, din 28 noiembrie, privind regimul personalului din Garda Civilă.
TITLUL III. CAPITOLUL II. Personal și ocuparea posturilor vacante.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Legea organică 9/2015, din 28 iulie, privind regimul de personal al poliției naționale.
TITLUL IX. Capitolul I. Ordonarea personalului Poliției Naționale.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>

⁷² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁷³ Legea nr. 29/2014, din 28 noiembrie, privind regimul personalului din Garda Civilă.
TITLUL IV. CAPITOLUL IV. Planurile de învățământ.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>

Legea organică nr. 9/2015, din 28 iulie, privind regimul de personal al poliției naționale. TITLUL VII. Formarea profesională.

<https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>

Decretul Regal nr. 614/1995, din 21 aprilie, prin care se aprobă Regulamentul privind procesele selective și de formare a personalului Corpului Poliției Naționale. Articolul 28. Planificarea și caracterul predării.

<https://www.boe.es/eli/es/rd/1995/04/21/614/con>

⁷⁴ <https://www.uc3m.es/about-uc3m/schools/guardia-civil-university-centre>

⁷⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁷⁶ Ibidem nota 75

⁷⁷ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁷⁸ Legea organică nr. 9 din 28 iulie 2015, privind personalul Poliției Naționale Spaniole, art. 51. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/07/28/9>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





⁷⁹ Legea nr. 29 din 28 noiembrie 2014 privind personalul Gărzii Civile, art. 55 și Ordinul PRE/266 din 17 februarie 2015, stabilește modelul și normele de aplicare evaluării personalului Gărzii Civile. <https://www.boe.es/eli/es/l/2014/11/28/29>
<https://www.boe.es/eli/es/o/2015/02/17/pre266/con>

⁸⁰ Legea privind organizarea și funcționarea Poliției Federale - Gesetz über die Bundespolizei (Bundespolizei-gesetz). Link act normativ https://www.gesetze-im-internet.de/bgsg_1994/BJNR297900994.html

Legea privind funcționarii publici federali - Bundesbeamten-gesetz (BBG), Link act normativ: https://www.Gesetze-im-internet.de/bbg_2009/BJNR016010009.html
Website: www.bundespolizei.de

⁸¹ Legea privind asigurarea ordinii și siguranței publice în landul Berlin - Gesetz zum Schutz der öffentlichen Sicherheit und Ordnung in Berlin (Allgemeines Sicherheits- und Ordnungsgesetz - ASOG Bln). Link act normativ:

<https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-ASOGBE2006V49IVZ>

- Legea privind funcționarul public de land Berlin - Landesbeamten-gesetz (LBG), link act normativ: <https://gesetze.berlin.de/bsbe/document/jlr-BGEBE2009rahmen>

Website: <https://www.berlin.de/polizei>

⁸² Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁸³ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁸⁴ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁸⁵ Conform datelor furnizate în Chestionarul de Colectare date cu privire la sistemul de management al resurselor umane din instituțiile cu atribuții în domeniul ordinii și siguranței publice

⁸⁶ <https://data.gov.uk/dataset/736da925-f409-49b8-99c8-6ea7a57641d0/organogram-of-staff-roles-salaries>

⁸⁷ <https://www.policesuccess.co.uk/forces.html>

⁸⁸ <https://www.college.police.uk/about>

⁸⁹ <https://www.gov.uk/government/statistics/police-workforce-england-and-wales-31-march-2021>

⁹⁰ <https://www.gov.uk/government/statistics/police-officer-uplift-quarterly-update-to-june-2021>

⁹¹ <https://www.college.police.uk/career-learning>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





- ⁹² <https://www.college.police.uk/career-learning/career-development/career-pathways>
- ⁹³ <https://www.college.police.uk/career-learning/learning/courses/fast-track-programme-serving-constables>
- ⁹⁴ Professionalising Investigations Programme, Programme policy 2018, https://assets.college.police.uk/s3fs-public/c831i0118_pip_policy_document_130218.pdf
- ⁹⁵ <https://www.joiningthepolice.co.uk/training-progression/career-progression>
- ⁹⁶ În engleză: Commander, Deputy Assistant Commissioner, Assistant Commissioner, Deputy Commissioner and Commissioner
- ⁹⁷ <https://profdev.college.police.uk/career-pathways/>
- ⁹⁸ <https://whatworks.college.police.uk/toolkit/Pages/Welcome.aspx>
- ⁹⁹ <https://whatworks.college.police.uk/Research/Research-Map/Pages/Research-Map.aspx>
- ¹⁰⁰ <https://wavestrainingsolutions.co.uk/training-needs-analysis-police-now/>
- ¹⁰¹ <http://policeauthority.org/metropolitan/downloads/committees/mpa/080424-06-appendix01.pdf>
- ¹⁰² <https://www.college.police.uk/career-learning/career-development/professional-development-review-pdr>
- ¹⁰³ https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-11/C175I0920_PDR_Principles%20and%20process%20expectations.pdf
- ¹⁰⁴ https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2020-11/C176I0920_PDR_Purpose%20and%20benefits.pdf
- ¹⁰⁵ <https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-06/national-pdr-principles-and-process-expectations-eia.pdf>
- ¹⁰⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/circular-0062015-linking-police-officer-pay-progression-to-performance/linking-police-officer-pay-progression-to-performance>
- ¹⁰⁷ [RIS - Ausschreibungsgesetz 1989 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 12.01.2022 \(bka.gv.at\)](https://www.bka.gv.at/ris/ausschreibungsgesetz-1989)
- ¹⁰⁸ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](https://www.bka.gv.at/ris/beamten-dienstrechtsgesetz-1979)
- ¹⁰⁹ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](https://www.bka.gv.at/ris/beamten-dienstrechtsgesetz-1979)
- ¹¹⁰ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](https://www.bka.gv.at/ris/beamten-dienstrechtsgesetz-1979)
- ¹¹¹ [RIS - Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](https://www.bka.gv.at/ris/beamten-dienstrechtsgesetz-1979)

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





[RIS - Vertragsbedienstetengesetz 1948 § 0 - Bundesrecht konsolidiert \(bka.gv.at\)](#)
[RIS - Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz 1991 § 0 - Bundesrecht konsolidiert \(bka.gv.at\)](#)
[RIS - Dienstrechtsverfahrensgesetz 1984 - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)
[RIS - Bundes-Personalvertretungsgesetz - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 11.01.2022 \(bka.gv.at\)](#)

¹¹² OECD, Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series (2010), <https://www.oecd.org/ctp/administration/CIS-2010.pdf>

¹¹³ <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>

¹¹⁴ EUPAN, 2020, The Civil Service System at European Level, <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/05/Report-The-Civil-Service-System-at-European-Level.pdf>

¹¹⁵ <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Germany.pdf>

¹¹⁶ EUPAN, 2020, The Civil Service System at European Level, <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2020/05/Report-The-Civil-Service-System-at-European-Level.pdf>

¹¹⁷ Cardona, F. (2006). Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. Programme

SIGMA de l'OCDE. Paris, <https://www.sigmaweb.org/publications/38690351.pdf>

¹¹⁸ Comisia Europeană, *Pay for Performance in the Civil Service of the EU*, 2020, pag. 11, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ht0921294enn.en_.pdf

¹¹⁹ Demmke, C. (2007). Performance assessment in the public services of the EU member states: Procedure for performance appraisal, for employee interviews and target agreements. European Institute of Public Administration. <https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/alemanha/performance%20assessment.pdf>

¹²⁰ Staronova, K. (2017). Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission, Studiu realizat pentru Ediția 67 a întâlnirii Directorilor Generali ai membrilor Rețelei de Amdnistrații Publice din Uniunea Europeană EUPAN, pregătit în timpul prezidenției slovace de către Guvernul Republicii Slovacia, Bratislava, https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2016_2_SK_Performance_Appraisal_in_the_EU_Member_States_and_the_European_Commission.pdf

¹²¹ KPMG (2022), Digital HR

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





Alte referințe:

- **Austria**

<https://www.bmi.gv.at/202/start.aspx>

<https://polis.osce.org/country-profiles/austria>.

- **Belgia**

<https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-federale/organigramme>

<https://www.police.be/5998/fr/a-propos/gestion-des-ressources-et-information/direction-generale-de-la-gestion-des-ressources-et>

<https://www.police.be/5998/fr/a-propos/gestion-des-ressources-et-information/direction-du-personnel>

<https://www.jobpol.be/fr/post-vacantes/agent-de-police#conditions-dadmission>

<https://www.jobpol.be/fr/fonctions-en-uniforme/agent-de-police#proc%C3%A9dure-de-s%C3%A9lection>

<https://annualreport.federalpolice.be/police-employer/recruitment-selection/>

<https://www.police.be/5998/fr/a-propos/police-federale/projet-the-rookies>

<https://annualreport.federalpolice.be/organisation-en/our-staff/>

https://web.archive.org/web/20160529154943mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmn-promo.htm

https://web.archive.org/web/20160529161838mp_/http://www.police.ac.be/menu_evaluation.htm

https://web.archive.org/web/20160529154938mp_/http://www.police.ac.be/menu_fmn-cont.htm

- **Franta**

<https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Organisation>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





<https://polis.osce.org/country-profiles/france>

https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/content/download/120522/966724/file/Pr%C3%A9sentation_Globale_DRCPN_2020V2.pdf

<https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-externe/officier-de-police>

<https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-interne/officier-de-police>

<https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/Pr%C3%A9paTalents/officier-de-police>

https://www.devenirpolicier.fr/nous-rejoindre/concours-interne/officier-de-police#formation_initial

<https://www.devenirpolicier.fr/nous-decouvrir/nos-valeurs-notre-organisation/structures-de-formation>

<https://www.ensp.interieur.gouv.fr/Formation-professionnelle-continue/La-formation-continue-des-commissaires>

<https://www.ensp.interieur.gouv.fr/Formation-professionnelle-continue/La-formation-continue-des-officiers>

- **Germania**

https://www.bundespolizei.de/Web/DE/05Die-Bundespolizei/03Organisation/Organisation_node.html

<https://www.komm-zur-bundespolizei.de/arbeitgeber/polizeivollzugsdienst>

- **Italia**

<http://www.carabinieri.it>

www.poliziadistato.it/statics/22/organigramma.pdf

<https://www.poliziadistato.it/articolo/23253>

<https://www.carabinieri.it/chi-siamo/oggi/organizzazione/territoriale>

https://www.vigilfuoco.it/asp/direzioni_centrali.aspx?Uff=10043#Dett

<https://www.gdf.gov.it/chi-siamo/organizzazione/reparti>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





<https://www.carabinieri.it/concorsi/area-concorsi>

<http://www.carabinieri.it/concorsi/area-concorsi/reclutamento>

[https://www.poliziadistato.it/articolo/23563:](https://www.poliziadistato.it/articolo/23563)

<https://scuolainterforze.interno.gov.it/wp-content/uploads/2020/10/A.A.-2020-2021-Attivit%C3%A0-e-Programmi-XXXVI-CAF.pdf>

<https://maga.dcii.interno.it>

<http://www.carabinieri.it/chi-siamo/oggi/organizzazione/addestrativa>

<https://www.interno.gov.it/it/amministrazione-trasparente/performance/sistema-misurazione-e-valutazione-performance>

- **Marea Britanie**

<https://www.btp.police.uk/>

<https://www.gov.uk/government/organisations/civil-nuclear-constabulary>

<https://www.npas.police.uk/>

<https://www.nationalcrimeagency.gov.uk/>

<https://www.mod.police.uk/>

www.joiningthepolice.co.uk

<https://assets.college.police.uk/s3fs-public/2021-04/online-assessment-process-evaluation.pdf>

<https://www.college.police.uk/career-learning/career-development/national-police-promotion-framework>

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



ANEXA

Sistem performant de management al resurselor umane
din cadrul Ministerului Afacerilor Interne
Cod MySMIS 130133, Cod SIPOCA 749

Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici
și instrumente unitare și moderne de management al
resurselor umane

Chestionar - Colectare date cu privire la
sistemul de management al resurselor
umane din instituțiile cu atribuții în
domeniul ordinii și siguranței publice

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programului
Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020*

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





1. Introducere

Acest chestionar urmărește explorarea politicilor și procedurilor specifice managementului carierei din sistemul de ordine și siguranță publică din țara dumneavoastră, în vederea identificării unor exemple de bună practică în ce privește planificarea resurselor umane, recrutarea, selecția, formarea și evaluarea și dezvoltarea carierei, precum și în ceea ce privește sistemele informatice utilizate în domeniul evidenței și gestiunii resurselor umane.

Scopul chestionarului este acela de a obține informații despre instituția pe care o reprezentați, cu privire la următoarele aspecte:

- arhitectura instituțională
- cadrul legislativ
- exemple de bună practică în ce privește managementul carierei
- platforme informatice implementate în domeniul resurselor umane
- arhitecturi de soluții și funcționalități implementate
- tehnologii utilizate
- fluxuri automatizate/optimizate de date și de documente.

Acest studiu este administrat de Ministerul Afacerilor Interne al României (MAI).

MAI colectează aceste informații în vederea identificării unor politici și soluții ce ar putea fi implementate în cadrul MAI pentru îmbunătățirea proceselor și practicilor actuale de resurse umane și construirea unui sistem strategic și coerent de management al resurselor umane.

În măsura în care considerați că anumite secțiuni ale chestionarului ar trebui completate de persoane diferite din organizația dumneavoastră, vă rugăm să le transmiteți acest chestionar, pentru completarea secțiunilor relevante. Ulterior, ne puteți returna chestionarele completate astfel parțial de către fiecare dintre colegii dumneavoastră, urmând ca MAI să centralizeze răspunsurile primite.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE





2. Informații despre respondenți

Țara: _____

Numele instituției: _____

Datele de contact ale reprezentantului instituției/persoanei care a completat chestionarul:

Nume: _____

Poziție/titulatură: _____

Adresă email: _____

Număr telefon: _____

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



3. Întrebările propuse

3.1 Arhitectură instituțională și cadru legislativ

3.1.1 Arhitectură instituțională

1. Vă rugăm să furnizați organigrama instituțională și o prezentare generală a responsabilităților principale ale instituției și structurilor subordonate instituției dumneavoastră.

3.1.2 Cadru legislativ

2. Vă rugăm să ne indicați actele normative în vigoare, de nivel superior și interne, care reglementează activitatea instituției dumneavoastră și a structurilor subordonate. Vă rugăm să ne indicați adresele site-urilor unde acestea pot fi accesate public on-line, de preferat în limba engleză.

3. Vă rugăm să ne indicați actele normative în vigoare, de nivel superior și interne, care reglementează activitatea structurii/structurilor de resurse umane din cadrul instituției dumneavoastră. Vă rugăm să ne indicați adresele site-urilor unde acestea pot fi accesate public on-line, de preferat în limba engleză.

3.2 Managementul carierei

3.2.1 Politici și strategie

4. Aveți definit un ghid al carierei sau o politică care documentează procesul de management al carierei? Ce conține? Ne puteți împărtăși un exemplu/extras? Există trasee de carieră clar definite?

5. Ați definit o strategie de management al resurselor umane/ direcții sau obiective strategice? Ne puteți împărtăși care sunt direcțiile strategice principale?

6. Care sunt indicatorii de performanță (KPIs) monitorizați pentru procesele cu impact în managementul carierei?

3.2.2 Planificarea resurselor umane

7. Care este abordarea privind planificarea forței de muncă? Care sunt pașii procesului de planificare a forței de muncă? Care este recurența procesului?

8. În planificarea nevoii de forță de muncă aveți în vedere strategia instituției, programele aprobate, tendințele interne/externe (procesele noi, obiective strategice, piața forței de muncă externă, prognoze număr de absolvenți liceu/universitate)?

9. Care sunt indicatorii monitorizați în cadrul procesului de planificare a forței de muncă?

3.2.3 Recrutare

10. Care sunt cele mai bune surse (interne și externe) de ocupare a pozițiilor vacante în instituția dumneavoastră?

11. Ce canale/instrumente de promovare utilizați pentru atragerea candidaților pentru pozițiile vacante?

12. Care sunt metodele și instrumentele de selecție pentru posturile de execuție? Dar pentru posturile de conducere?



13. Ce provocări aveți în ocuparea posturilor vacante? Care sunt cele mai bune măsuri implementate (best practices) până acum pentru ocuparea posturilor vacante?

3.2.4 Formare și dezvoltare

14. Ce tipuri de programe de formare a personalului derulați?

15. Ce programe de formare oferiți personalului de conducere? Există programe obligatorii?

16. Cum identificați nevoia de formare a personalului? Cum se face diagnoza nevoii de formare?

17. Folosiți modele de competente (competency framework)/ standarde ocupaționale în formare? Cum? Ne puteți împărtăși un model/extras dintr-un astfel de document?

18. Cum vă asigurați de relevanța/actualitatea conținutului programelor de formare?

19. Aveți un număr de ore de educație profesională continuă (continuous professional education) obligatorii? Cum monitorizați îndeplinirea acestor ore?

20. Aveți un proces de Management al talentelor și/sau planuri de succesiune în care persoanele cu performanță și potențial sunt identificate și sunt incluse în programe de dezvoltare? Dacă da, vă rugăm să ne descrieți elementele principale ale procesului (inclusiv modalitate de acces în program, de planificare a programului, durata, oportunități oferite, beneficii pentru participanți).

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



21. Din experiența dumneavoastră, care sunt bunele practici în formare și dezvoltare pe care le-ați recomanda, în domeniul ordinii și siguranței publice?

3.2.5 Evaluarea personalului

22. Aveți un proces anual de evaluare a personalului? Care sunt etapele?

23. Care sunt criteriile de evaluare? Ce standarde de performanță utilizați pentru evaluarea personalului? Cum sunt ele stabilite?

24. Aveți un proces de stabilire de obiective și indicatori de performanță individuali? Dacă da, cum sunt stabilite?

25. Cum vă asigurați de obiectivitatea procesului de evaluare și furnizare de feedback?

26. Aveți programe de formare dedicate evaluatorilor? Dacă da, ce durată au/în ce constau/sunt obligatorii sau opționale?

27. Aveți o distribuție controlată a calificativelor de evaluare? În ce constă?

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE

28. Cum valorificați rezultatele procesului de evaluare a personalului (în formare, recompensare, promovare)?

3.3 Evidența și gestiunea personalului

3.3.1 Aliniere organizațională

29. Care este gradul de aliniere cu privire la procesele de administrare a personalului (angajare, detașare, transfer, suspendare/reactivare, încetare etc.) între structurile subordonate instituției dumneavoastră?

30. Alinierea între structurile subordonate este reglementată prin cadrul legislativ/normativ aferent? Dacă da, vă rugăm detaliați și precizați actul normativ relevant.

3.3.2 Proceduri de lucru

31. Care este gradul de documentare a procedurilor de lucru aferente proceselor de administrare a personalului (angajare, detașare, transfer, suspendare/reactivare, încetare etc.) în cadrul instituției dumneavoastră și structurilor subordonate?

32. Procedurile de lucru utilizate, aferente proceselor de administrare a personalului, sunt reglementate prin cadrul legislativ/normativ aplicabil? Dacă da, vă rugăm să precizați actele normative relevante și să ne indicați adresele site-urilor unde acestea pot fi accesate public on-line, de preferat în limba engleză.

3.3.5 Automatizare

33. Care este gradul de automatizare al proceselor de administrare a personalului?



34. Există fluxuri automatizate de aprobare/semnare a modificărilor/documentelor privind personalul? Dacă da, vă rugăm să precizați ce fluxuri sunt automatizate și care sunt soluțiile implementate pentru aceasta (e.g. denumire soluție Workflow Management, tehnologii utilizate etc.).

35. Utilizați semnătura electronică în activitățile de resurse umane? Dacă da, vă rugăm să specificați pentru ce tipuri de documente utilizați acest tip de semnătură.

3.3.6 Măsurare a eficienței proceselor

36. Care sunt indicatorii de performanță (KPIs) monitorizați pentru procesele cu impact în administrarea de personal?

3.4 Sistem informatic

3.4.1 Soluții și tehnologii utilizate

Notă: Pentru această secțiune, dacă sunt utilizate mai multe sisteme, vă rugăm să furnizați detalii pentru fiecare dintre ele.

37. Pentru gestiunea proceselor de resurse umane utilizați un singur sistem informatic care acoperă toate procesele de resurse umane relevante? Acesta este un sistem centralizat la nivelul întregii instituții? Sau utilizați mai multe sisteme informatice care funcționează integrat?

38. Sistemul informatic de gestiune a resurselor umane utilizat a fost dezvoltat in-house? Sau a fost furnizat de către un dezvoltator extern de soluții, prin adaptarea unei soluții standard la nevoile instituției dumneavoastră?

39. Dacă sistemul informatic utilizat pentru gestiunea proceselor de resurse umane a fost achiziționat de la un furnizor extern, vă rugăm să ne spuneți numele sistemului și al furnizorului.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



40. Pe ce tehnologie este dezvoltat sistemul informatic utilizat pentru gestiunea proceselor de resurse umane?

41. Cum sunt furnizate serviciile de întreținere și suport cu privire la sistemul informatic implementat? Furnizorul extern are acces la infrastructura IT ce găzduiește sistemul sau la datele din sistem?

3.4.2 Funcționalități/procese acoperite și arhitectură sistem

Notă: Pentru această secțiune, dacă sunt utilizate mai multe sisteme, vă rugăm să furnizați detalii pentru fiecare dintre ele.

42. Ce procese de resurse umane sunt gestionate prin intermediul sistemului informatic (e.g. planificarea resurselor umane, management organizațional; recrutare și selecție; administrare de personal – angajare, detașare, transfer, suspendare/reactivare, încetare etc.; evaluarea personalului; formare profesională; managementul carierei/planificare succesiune; pontaj etc.)?

43. Vă rugăm să ne furnizați arhitectura funcțională a sistemului informatic de resurse umane și o prezentare generală a funcționalităților principale ale acestuia.

44. Vă rugăm să ne spuneți care sunt principalele roluri de utilizatori din sistem și care sunt drepturile de acces ale acestora?

45. Ce funcționalități de raportare oferă sistemul? Care sunt categoriile de rapoarte pe care le poate furniza? Cum se pot partaja drepturile de acces la rapoartele definite în sistem?

3.4.3 Grad secretizare informații resurse umane

Notă: Pentru această secțiune, dacă sunt utilizate mai multe sisteme, vă rugăm să furnizați detalii pentru fiecare dintre ele.

46. Care este gradul de clasificare/secretizare a sistemului informatic utilizat?

3.4.4 Colectare date/acces angajați la informații din sistemul de resurse umane

47. Acordați acces angajaților instituției dumneavoastră la date din sistemul informatic de resurse umane? Dacă da, vă rugăm să menționați tipul de date la care se acordă acces, tipul de acces și modul în care asigurați securizarea accesului la aceste date.

48. Colectați date de la angajați, care ulterior sunt încărcate/utilizate în sistemul informatic de gestiune a resurselor umane? Dacă da, vă rugăm menționați ce tip de date colectați, soluțiile informatice utilizate pentru aceasta și modul de securizare a datelor/accesului la date.

49. Șefii de personal au acces la date despre angajații din subordinea lor? Dacă da, vă rugăm să menționați tipul de date la care se acordă acces, tipul de acces și modul în care asigurați securizarea accesului la aceste date.

50. În ce mod colectați datele de pontaj lunar pentru angajații dumneavoastră (e.g. cine sunt responsabilii cu completarea datelor, există fluxuri automatizate de aprobare a absențelor sau orelor suplimentare, cum se face validarea/aprobarea pontajului)? Există categorii de angajați care își completează singuri acest tip de date?

3.4.5 Integrare cu alte sisteme

Notă: Pentru această secțiune, dacă sunt utilizate mai multe sisteme, vă rugăm să furnizați detalii pentru fiecare dintre ele.

51. Există integrare între sistemul dumneavoastră de resurse umane și alte sisteme din interiorul instituției (e.g. sistem salarizare, sisteme administrative/logistice etc.). Dacă da, vă rugăm menționați ce tip de date colectați, soluțiile de integrare utilizate pentru aceasta și modul de securizare a datelor/accesului la date.

52. Există integrare între sistemul dumneavoastră de resurse umane și alte sisteme din afara instituției (e.g. sistem de evidență a populației, sistem cazier juridic etc.) prin care colectați date despre angajați/candidații din procesul de recrutare? Dacă da, vă rugăm menționați ce tip de date colectați, soluțiile de integrare utilizate pentru aceasta și modul de securizare a datelor/accesului la date.

3.4.6 Soluții de backup și continuitate a operațiunilor

Notă: Pentru această secțiune, dacă sunt utilizate mai multe sisteme, vă rugăm să furnizați detalii pentru fiecare dintre ele.

53. Ce soluție de replicare a datelor ați implementat pentru sistemul de Backup & Disaster Recovery care acoperă sistemul informatic utilizat pentru gestiunea proceselor de resurse umane?

54. Dacă sistemul este clasificat, cum asigurați soluția de Backup & Disaster Recovery? Există sistem separat de Backup & Disaster Recovery specific pentru sistemul de gestiune a resurselor umane?

Vă mulțumim pentru completarea acestui chestionar.

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE



Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Titlul proiectului	Sistem performant de management al resurselor umane din cadrul Ministerului Afacerilor Interne Componenta 1 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente unitare și moderne de management al resurselor umane
Cod MySMIS	130133
Denumirea beneficiarului	Ministerul Afacerilor Interne, Direcția Generală Management Resurse Umane
Data publicării	Februarie 2022

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

MINISTERUL AFACERILOR INTERNE