



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Dezvoltării Regionale  
și Administrației Publice



Instrumente Structurale  
2007-2013

## **PODCA - Pregătire pentru Optimizare, Durabilitate și Competitivitate în Administrația Publică din județul Vâlcea**

### **Studiul privind resursele umane din administrația publică din județul Vâlcea**



CONSILIUL JUDEȚEAN VÂLCEA

# **Studiul privind resursele umane din administrația publică din județul Vâlcea**

## **Cuprins**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| I.    | Contextul elaborării Studiului .....   | 2  |
| II.   | Metodologia .....  | 2  |
| III.  | Cadrul general de analiză .....  | 3  |
| IV.   | Autoritățile și instituțiile publice din județul Vâlcea .....                                    | 3  |
| V.    | Angajații autorităților și instituțiilor publice din județul Vâlcea .....                        | 7  |
| VI.   | Fluctuația de personal în aparatul administrativ din județ .....                                 | 15 |
| VII.  | Instruirea resurselor umane în domeniile necesare potrivit atribuțiilor postului .....           | 16 |
| VIII. | Proiecția instruirii resurselor umane în domeniile necesare potrivit atribuțiilor postului ..... | 20 |
| IX.   | Concluzii .....  | 24 |

## **I. Contextul elaborării Studiului**

Prezentul Studiul privind resursele umane din administrația publică din județul Vâlcea a fost elaborat de S.C. Astoria S.R.L. Brașov în cadrul proiectului „PODCA - Pregătire pentru Optimizare, Durabilitate și Competitivitate în Administrația publică din județul Vâlcea” (PODCAVL).

Proiectul a fost implementat de Consiliul Județean Vâlcea cu cofinanțare din Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013 (PODCA), Axa Prioritară 1 - Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, Domeniul Major de Intervenție 1.3 - Îmbunătățirea eficacității organizaționale, Operațiunea - Module de pregătire în domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltarea de proiecte, licitarea și managementul proiectelor etc.

Obiectivul general al proiectului l-a constituit contribuirea la îmbunătățirea eficacității administrației publice din județul Vâlcea. Prin proiect au fost instruiți și certificați 1.218 angajați din administrația publică din județul Vâlcea (funcționari publici și personal contractual) în domeniile planificare strategică, management de proiect, achiziții publice, ECDL, comunicare și relații publice, respectiv limba engleză.

De asemenea, în cadrul proiectului au fost elaborate Studiul privind resursele umane din administrația publică din județul Vâlcea și Strategia de dezvoltare a resurselor umane din administrația publică din județul Vâlcea.

## **II. Metodologia**

În intenția proiectării unei strategii de dezvoltare a resurselor umane în administrația publică din județul Vâlcea și de îmbunătățire a eficacității administrative, s-a făcut apel la o strategie de cercetare standard, combinând cercetarea bazată pe interacțiunea cu populația cu studiul documentelor.

Cercetarea, predominant de tip cantitativ, a vizat colectarea exhaustivă de date de la toți angajații din aparatul administrativ local, interpretarea acestora și proiectarea unei viziuni și a unor direcții strategice. Unitățile de înregistrare, prezentând caracteristica de tip atributiv desemnată prin conceptul de măsurat, sunt actorii corporați (autoritățile și instituțiile din județ), în timp ce unitățile de analiză, elementele simple ale universului cercetării, constau deopotrivă în actori corporați și în actori individuali (angajații din aparatul administrativ).

În acest sens s-a făcut apel la metode de culegere a datelor/ informațiilor și de prelucrare a acestora prin tehnica anchetei, procedeele chestionarului omnibus, cu întrebări deschise și închise, autoadministrat individual (de către fiecare actor corporat în parte), prin apel la un test creion-hârtie particularizat pe nevoile de cunoaștere privitoare la resursele umane din administrația publică vâlceană.

Așadar, principalul instrument de lucru proiectat este unul cu un grad relativ scăzut de control asupra variabilelor analizate: ancheta pe bază de chestionar. Chestionarul utilizat a fost de tip omnibus, conținând referințe grupate în trei capitole distincte, fiecare putând constitui, în sine, obiect al analizei independente în cadrul unui alt chestionar: 1. Informații generale privind angajații; 2. Informații privind cursurile de formare urmate de angajați și 3. Informații privind estimarea necesității de formare profesională. Timpul total mediu de administrare a chestionarului a fost de 20-25 minute. Pentru fiecare unitate de înregistrare a fost asigurat câte un exemplar din fiecare instrument de cercetare.

Aplicarea instrumentelor de cercetare s-a realizat în cadrul tipului de cercetare și a metodelor adoptate. Prin aplicarea chestionarului o singură dată, cercetarea a fost proiectată a fi de tip transversal, oferind imaginea asupra problemei studiate la momentul aplicării. În urma verificării informațiilor colectate nu a fost necesară eliminarea niciunui chestionar, deoarece în cazul niciunui dintre testele completate nu a lipsit mai mult de 25% din datele propuse a fi colectate.

Celelalte instrumente utilizate în cercetarea cantitativă au fost date din documente statistice ale autorităților publice locale, ale Agenției Naționale a Funcționarilor Publici și ale Institutului Național de Statistică - Direcția Județeană de Statistică Vâlcea, în ceea ce privește forța de muncă și fluctuația de personal.

Cercetarea cantitativă a fost succedată de cercetare calitativă, într-un design al cercetării în două faze, de tip Silverman. Cercetarea calitativă a constat în analiza comparativă a rezultatelor cercetării cu informații culese din studiul documentelor, în realizarea unei analize de tip SWOT și în identificarea variantei strategice adecvate, având ca finalitate proiectarea unei viziuni și a unor direcții strategice.

### **III. Cadrul general de analiză**

Administrația publică din județul Vâlcea, întemeiată legal în baza principiilor descentralizării, autonomiei locale, deconcentrării serviciilor publice, eligibilității autorităților administrației publice, legalității și consultării cetățenilor în probleme locale de interes deosebit, a parcurs pașii importanți ai reformelor structurale și de funcționalitate care au caracterizat sfârșitul primului deceniu din secolul XXI, angajându-se într-un proces de stabilizare și generare de stabilitate.

Modernizarea structurală și funcțională, asumată și implementată în limitele înțeleșului de autonomie locală, adică însemnând „dreptul și capacitatea efectivă a autorităților administrației publice locale de a soluționa și de a gestiona, în numele și în interesul colectivităților locale pe care le reprezintă, treburile publice, în condițiile legii” (Legea administrației publice locale nr. 215/ 2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare), a produs efecte preponderent cantitative în primii ani ai implementării, lăsând locul așezărilor calitative începând cu cel de-al doilea deceniu al secolului XXI.

### **IV. Autoritățile și instituțiile publice din județul Vâlcea**

La nivelul județului Vâlcea, autoritatea administrației publice locale constituită pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orașenești în vederea realizării serviciilor publice de interes județean este Consiliul Județean, al cărui aparat de specialitate a fost aprobat prin Hotărârea nr. 81/ 31.03.2015 privind modificarea organigramei și a statului de funcții ale aparatului de specialitate al Consiliului Județean Vâlcea. Prin intermediul respectivei hotărâri a fost aprobat un aparat propriu format din 161 de posturi, dintre care:

A. Funcții de demnitate publică: 3;

Funcții în aparatul de specialitate: 158, din care:

B. Funcții publice: 124, din care:

- secretar al județului: 1;
- funcții de conducere: 19;
- funcții de execuție<sup>1</sup>: 104;

---

<sup>1</sup> Pentru a evita interpretările, în categoria „funcții de execuție” au fost incluse atât funcțiile de execuție de specialitate (ex. medic, asistent, asistent maternal etc.), cât și personalul administrativ și de deservire.

C. Funcții contractuale: 34, din care:

- funcții de conducere: -;
- funcții de execuție: 34.

Sub autoritatea Consiliului Județean Vâlcea funcționează o serie de instituții și servicii publice, după cum urmează:

1) Biblioteca Județeană „Antim Ivireanul” Vâlcea - 65 funcții (5 de conducere și 60 de execuție);

2) Camera Agricolă Vâlcea - 20 de funcții (2 de conducere și 18 de execuție), inclusiv funcțiile din camerele agricole locale din Râmnicu Vâlcea, Drăgășani, Bălcești, Băbeni, Berbești, Brezoi, Lădești, Măciuca, Olanu, Roești și Slătioara;

3) Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Vâlcea - 37 de posturi (4 de conducere și 33 de execuție);

4) Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Vâlcea - 1.672 funcții (21 de conducere și 1.651 de execuție);

5) Direcția Județeană pentru Protecția Plantelor - 15 funcții (2 de conducere și 13 de execuție);

6) Memorialul „Nicolae Bălcescu” - 13 funcții (1 de conducere și 12 de execuție);

7) Muzeul Județean „Aurelian Sacerdoțeanu” Vâlcea cu 63 de funcții (8 de conducere și 55 de execuție);

8) Regia Autonomă Județeană Drumuri și Poduri Vâlcea - 193 de funcții (25 de conducere și 168 de execuție);

9) Serviciul Județean pentru Protecția Plantelor Vâlcea - 15 funcții (1 de conducere și 14 de execuție);

10) Serviciul Public Comunitar Județean de Evidența Persoanelor Vâlcea, organizat pe 14 servicii publice comunitare arondate (S.P.C.L.E.P. Băbeni, Băile Govora, Băile Olănești, Bălcești, Berbești, Brezoi, Călimănești, Drăgășani, Fântărești, Horezu, Prundeni, Râmnicu Vâlcea, Roești și Vlădești) - 27 de funcții (2 de conducere și 25 de execuție);

11) Serviciul Public Județean de Pază Vâlcea - 244 funcții (3 de conducere și 241 de execuție);

12) Spitalul de Pneumoftiziologie „Constantin Anastasatu” - 110 funcții (7 de conducere și 103 de execuție);

13) Spitalul Județean de Urgență Vâlcea - 1.718 funcții (82 de conducere și 1.636 de execuție);

14) Școala Populară de Arte și Meserii Râmnicu Vâlcea - 24 de funcții (1 de conducere și 23 de execuție);

15) Teatrul „Anton Pann” Râmnicu Vâlcea - 47 de funcții (5 de conducere și 42 de execuție).

În subordinea unor direcții regionale și sub coordonarea Instituției Prefectului, funcționează o serie de agenții și instituții deconcentrate care, în aparatul administrativ local, implică următoarele funcții publice:

1) Administrația Județeană a Finanțelor Publice Vâlcea, arondată Direcției Regionale a Finanțelor Publice Craiova, cu un număr de 393 funcții (40 de conducere și 353 de execuție), și cu structura teritorială aferentă: serviciile fiscale Drăgășani, Băbeni, Bălcești, Gura-Lotrului, Horezu, respectiv Râmnicu Vâlcea, totalizând 100 de funcții (12 de conducere și 88 de execuție);

2) Direcția de Sănătate Publică Vâlcea - 80 de funcții (5 de conducere și 75 de execuție), având două structuri subordonate, totalizând 17 funcții (4 de conducere și 13 de execuție);

3) Direcția Sanitară Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor Vâlcea - 112 funcții (9 de conducere și 103 de execuție);

- 4) Garda Forestieră Râmnicu Vâlcea - 75 de funcții (9 de conducere și 66 de execuție);
- 5) Inspectoratul Teritorial de Muncă Vâlcea - 42 de funcții (5 de conducere și 37 de execuție);
- 6) Consiliul Concurenței - Inspectoratul Teritorial Vâlcea - 3 funcții (de execuție);
- 7) Casa Județeană de Pensii Vâlcea - 65 de funcții (7 de conducere și 58 de execuție);
- 8) Agenția Județeană pentru Plăți și Inspecție Socială Vâlcea - 33 de funcții (3 de conducere și 30 de execuție);
- 9) Inspectoratul Școlar Județean Vâlcea - 41 de funcții (26 de conducere și 15 de execuție);
- 10) Agenția de Plăți și Intervenții pentru Agricultură Vâlcea - 117 funcții (14 de conducere și 103 de execuție);
- 11) Agenția pentru Protecția Mediului Vâlcea - 35 de funcții (4 de conducere și 31 de execuție);
- 12) Direcția Județeană de Statistică Vâlcea - 27 de funcții (3 de conducere și 24 de execuție).

Aparatul administrativ vâlcean este completat de structura de primării din județ, după cum urmează:

- 2 municipii: Râmnicu Vâlcea - 277 de funcții: 3 de demnitate publică, 33 de conducere și 241 de execuție, respectiv Drăgășani - 170 de funcții (13 de conducere și 157 de execuție), cu un total de 447 de funcții, dintre care 3 de demnitate publică, 46 de conducere și 398 de execuție. În subordinea celor două municipii se găsesc 3 instituții: Direcția Administrării Piețelor și Târgurilor - 100 posturi (8 funcții de conducere și 92 de execuție), Filarmonica „Ion Dumitrescu” - 70 funcții (3 de conducere, 67 de execuție) și Teatrul Municipal „Ariel” - 33 de posturi (3 de conducere, 30 de execuție), totalizând 203 funcții (14 de conducere și 189 de execuție) și 2 societăți cu capital integral de stat, după cum urmează: S.C. ETA S.A. - 189 funcții (27 funcții de conducere și 162 de execuție), S.C. Apavil S.A. Vâlcea, companie cu acționar majoritar municipiul Râmnicu Vâlcea - 1.021 funcții (70 de conducere și 949 de execuție), totalizând 1.210 funcții (97 de conducere și 1.113 de execuție);

- 9 orașe: Băbeni, Băile Govora, Băile Olănești, Bălcești, Berbești, Brezoi, Călimănești, Horezu și Ocnele Mari, totalizând 659 de funcții (48 de conducere și 611 de execuție), cu 3 structuri subordonate, totalizând 8 funcții (3 de conducere și 5 de execuție);

- 78 de comune: Alunu, Amărăști, Bărbătești, Berislăvești, Boișoara, Budești, Bujoreni, Bunești, Căineni, Cernișoara, Copăceni, Costești, Crețeni, Dăești, Dănicei, Diculești, Drăgoești, Făurești, Fârtățești, Frâncești, Galicea, Ghioroiu, Glăvile, Golești, Grădiștea, Gușoeni, Ionești, Laloșu, Lăcusteni, Lădești, Lăpușata, Livezi, Lungești, Malaia, Mateești, Măciuca, Mădulari, Măldărești, Mihăești, Milcoiu, Mitrofani, Muereasca, Nicolae Bălcescu, Olanu, Orlești, Oteșani, Păușești-Măglași, Păușești, Pesceana, Perișani, Pietrari, Popești, Prundeni, Racovița, Roești, Roșiile, Runcu, Sălătrucel, Scundu, Sinești, Slătioara, Stănești, Stoenescu, Stoilești, Stroești, Sutești, Șirineasa, Ștefănești, Șușani, Tetoiu, Titești, Tomșani, Valea Mare, Vaideeni, Vlădești, Voicești, Voineasa, Zătreni - totalizând 1.676 de funcții (166 de conducere și 1.510 de execuție), cu 28 de structuri subordonate, totalizând 151 funcții (8 de conducere și 143 de execuție).

În ceea ce privește numărul autorităților și instituțiilor publice din județ, situația este prezentată în Tabelul nr. 1.

|  |              |   |            |
|--|--------------|---|------------|
| <b>Autoritățile publice locale</b>                     | Mediul urban | Municipiul Râmnicu Vâlcea               | 2          |
|  |              | Municipiul Drăgășani și celelalte orașe | 10         |
|  | <b>Total</b> |   | <b>12</b>  |
|  | Mediul rural |   | 78         |
|  | <b>Total</b> |   | <b>90</b>  |
| <b>Instituțiile publice subordonate/ deconcentrate</b> | Mediul urban | Municipiul Râmnicu Vâlcea               | 32         |
|  |              | Municipiul Drăgășani și celelalte orașe | 3          |
|  | <b>Total</b> |   | <b>35</b>  |
|  | Mediul rural |   | 28         |
|  | <b>Total</b> |   | <b>63</b>  |
| <b>Total mediul urban</b>                              |              |   | <b>47</b>  |
| <b>Total mediul rural</b>                              |              |   | <b>106</b> |
| <b>TOTAL</b>   |              |   | <b>153</b> |

Tabelul nr.1 - Autoritățile și instituțiile publice din județul Vâlcea

Analizând numărul autorităților și instituțiilor publice din județ pe tipurile de structuri, rezultă următoarele ponderi:

- 58,82% autorități publice locale (Consiliul Județean și primăriile);
  - 41,18% instituții publice subordonate/ deconcentrate;
- respectiv:
- 30,72% autorități și instituții în mediul urban și;
  - 69,28% autorități și instituții în mediul rural.

Grafic, cele două tipuri de ponderi au fost reprezentate în Figura nr. 1.

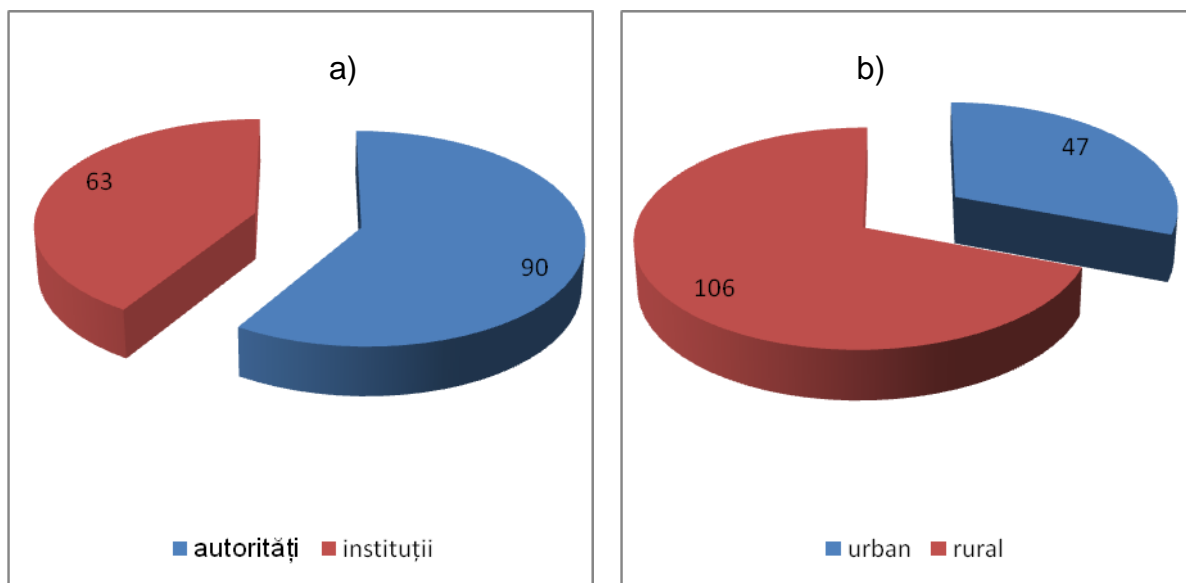


Figura nr. 1 - Structura autorităților și instituțiilor publice din județul Vâlcea pe tipuri (a), respectiv pe apartenența acestora la mediul urban/ rural (b)

Majoritatea instituțiilor publice, din punct de vedere numeric, sunt concentrate în Municipiul Râmnicu Vâlcea (50,79%), în timp ce aparatul administrativ local este concentrat în mediul rural (86,67%).

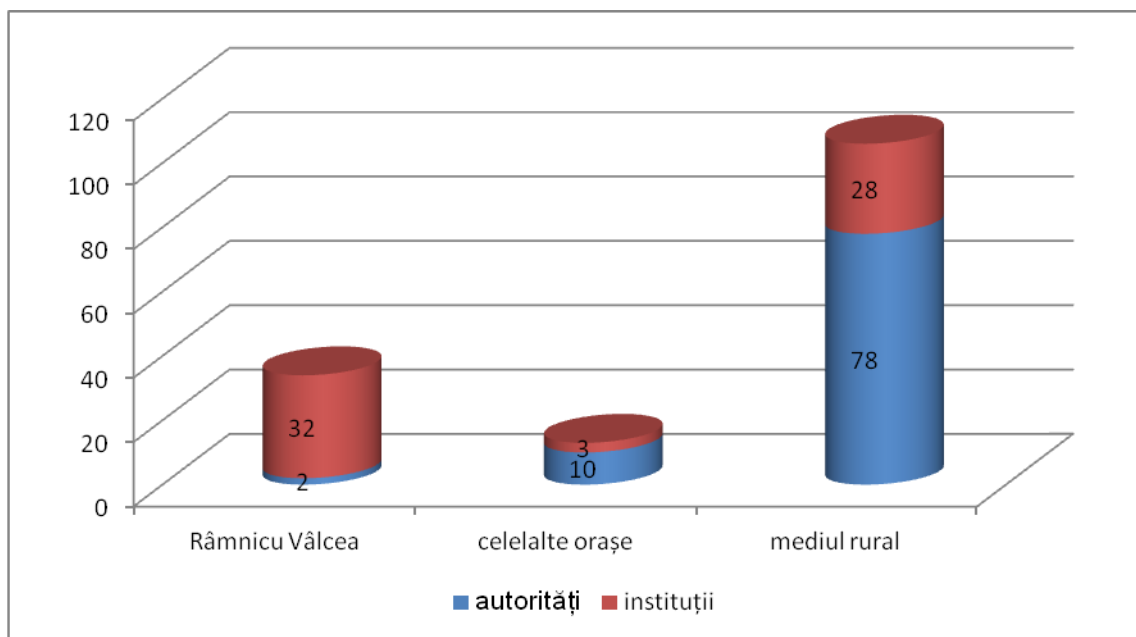


Figura nr. 2 - Distribuția autorităților și instituțiilor în Municipiul Râmnicu Vâlcea, în celelalte orașe și în mediul rural

Raportul urban/ rural ca număr de autorități și instituții publice - 30,72% (22,22% din totalul acestora numai în reședința de județ) / 69,28%, reflectă în mare măsură ponderea reală a populației din județ, mai exact: 39,23% din totalul populației locuind în mediul urban (23,65% în Municipiul Râmnicu Vâlcea), respectiv 60,77% în mediul rural. Acest indicator al raportului numărului de autorități/ instituții din județul Vâlcea per numărul populației care locuiește în mediul urban/ rural, este unul în măsură să ofere indicii despre proiecția corectă a aparatului administrativ ca structură.

#### V. Angajații autorităților și instituțiilor publice din județul Vâlcea

În total, structura aparatului administrativ din județul Vâlcea este prezentată în Tabelul nr. 2.

|  |              | Tipul funcțiilor                        |              |              | Total        |              |
|--|--------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
|  |              | de demnitate publică                    | de conducere | de execuție  |              |              |
| <b>Autoritățile publice locale</b>                     | Mediul urban | Municipiul Râmnicu Vâlcea               | 6            | 53           | 356          | <b>415</b>   |
|  |              | Municipiul Drăgășani și celelalte orașe | 20           | 61           | 768          | <b>849</b>   |
|  | Total        | 26                                      | 114          | 1.124        | <b>1.264</b> |              |
|  | Mediul rural | 156                                     | 166          | 1.510        | <b>1.832</b> |              |
| <b>Total</b>   |              | <b>182</b>                              | <b>280</b>   | <b>2.634</b> | <b>3.096</b> |              |
| <b>Instituțiile publice subordonate/ deconcentrate</b> | Mediul urban | Municipiul Râmnicu Vâlcea               |              | 321          | 6.042        | <b>6.363</b> |
|  |              | Municipiul Drăgășani și celelalte orașe |              | 3            | 5            | <b>8</b>     |
|  | Total        |   | 324          | 6.047        | <b>6.371</b> |              |
|  | Mediul rural |   | 8            | 143          | <b>151</b>   |              |
| <b>Total</b>   |              |   | <b>332</b>   | <b>6.190</b> | <b>6.522</b> |              |
| <b>Total urban</b>                                     |              | <b>26</b>                               | <b>438</b>   | <b>7.171</b> | <b>7.635</b> |              |



|                    |            |            |              |              |
|--------------------|------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Total rural</b> | <b>156</b> | <b>174</b> | <b>1.653</b> | <b>1.983</b> |
| <b>TOTAL</b>       | <b>182</b> | <b>612</b> | <b>8.824</b> | <b>9.618</b> |

Tabelul nr. 2 - Structura aparatului administrativ din județul Vâlcea

Prin urmare, aparatul administrativ local presupune structurarea în raport cu tipurile de funcții și de structuri prezentată în Figura nr. 3.

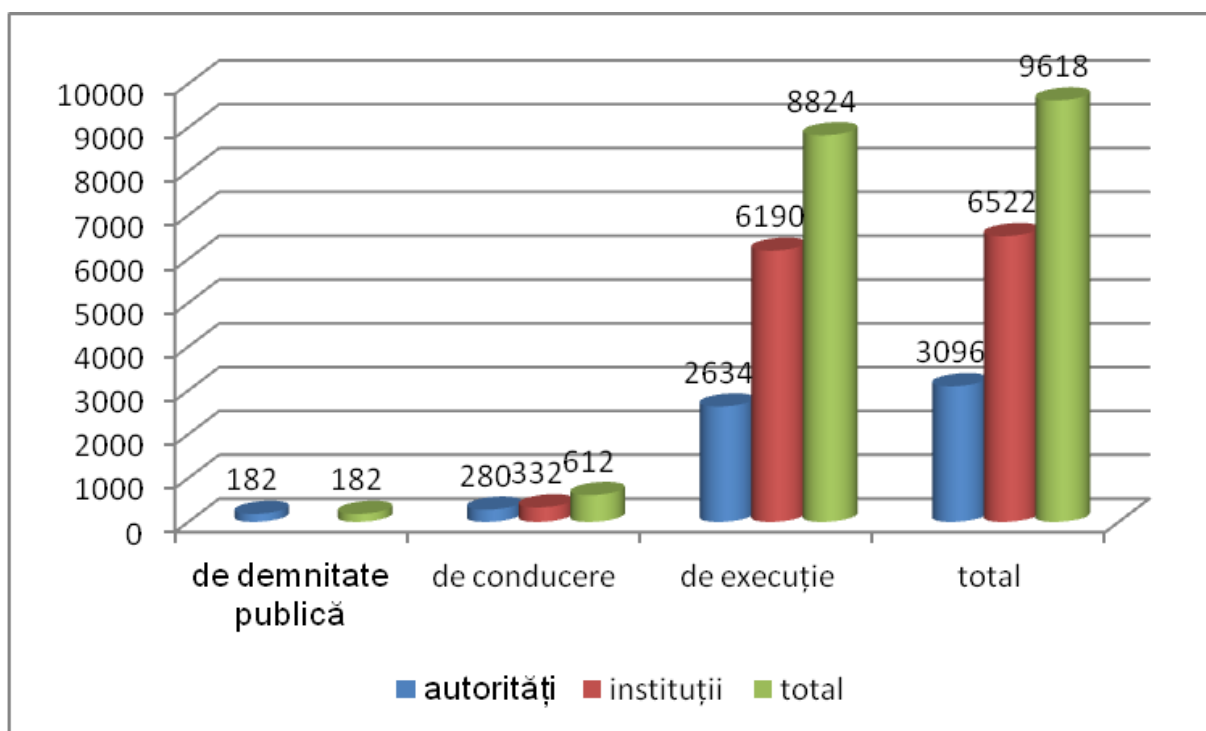


Figura nr. 3 - Structura aparatului administrativ din județul Vâlcea

Procentual, raporturile dintre numărul de funcții din structura autorităților publice locale (Consiliul Județean și primăriile) și cele din instituțiile subordonate/deconcentrate este de 32,19% - 67,81%, chiar dacă procentul numărului de funcții de conducere din autoritățile publice locale (Consiliul Județean și primăriile) este cu peste 25% mai mare - 58,82% decât cel rezultat, 32,19%.

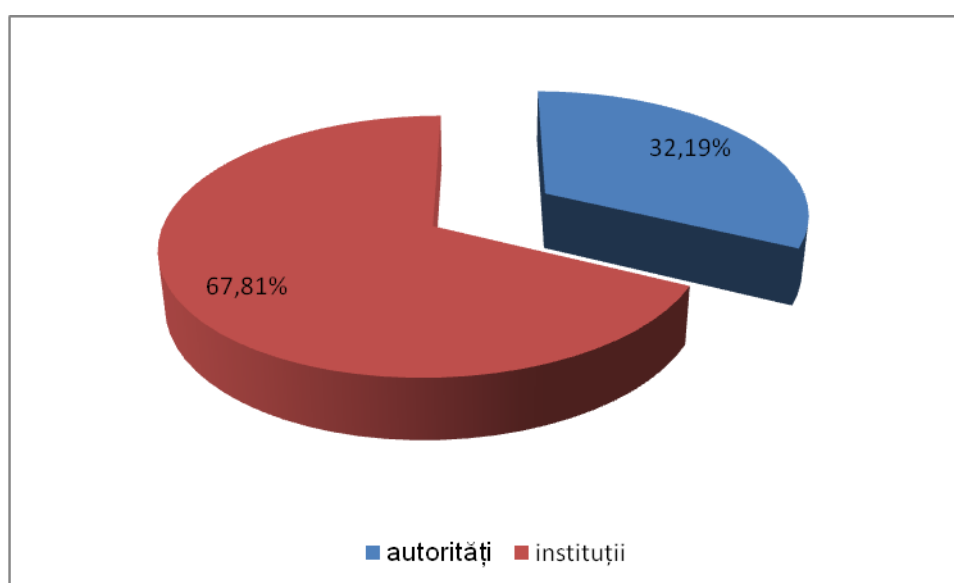


Figura nr. 4 - Raportul numărului de funcții din autoritățile publice locale (Consiliul Județean și primăriile) față de instituțiile subordonate/ deconcentrate

Raportul urban/ rural este de 79,38% - 20,62%, chiar dacă aparatul administrativ al Consiliului Județean și al primăriilor se găsește în procent de 40,83% în mediul urban și 59,17% în mediul rural. Acest dezechilibru se datorează faptului că instituțiile subordonate și structurile deconcentrate sunt situate aproape în totalitate în mediul urban, în procent de 97,68%, procent ce contribuie la raportul general, așa se poate vedea în graficul următor.

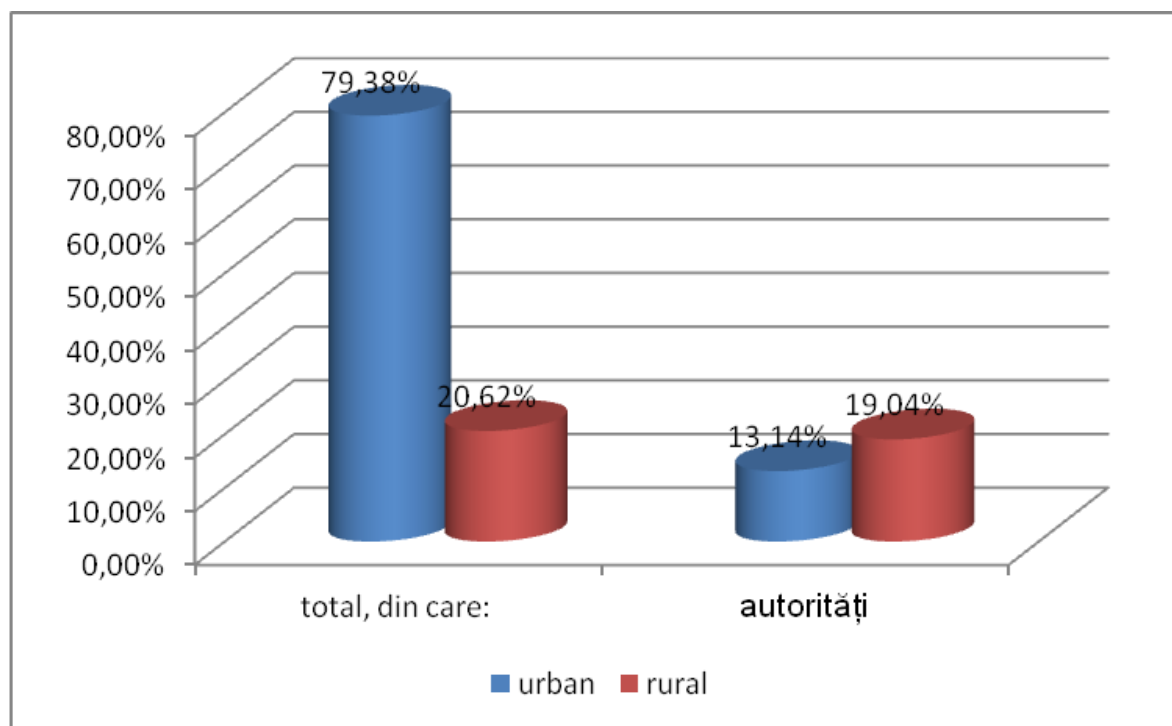


Figura nr. 5 - Raportul urban/ rural în ponderi din totalul funcțiilor administrative, respectiv din autorități

Din totalul funcțiilor publice din aparatul administrativ local din județul Vâlcea 70,47% se găsesc în municipiul Râmnicu Vâlcea, chiar dacă aparatul administrativ din Consiliul Județean și Primăria Municipiului numără doar 415 funcții, ceea ce reprezintă 13,40% din numărul total de funcții din primăriile din județul Vâlcea, adică 5,43% din funcțiile din administrația publică din mediul urban și doar 4,31% din totalul funcțiilor din administrația locală din județ.

În plus față de cele 6.778 funcții administrative din Râmnicu Vâlcea, în județ se mai găsesc 857 funcții în celelalte orașe (municipiul Drăgășani și orașele Băbeni, Băile Govora, Băile Olănești, Bălcești, Berbești, Brezoi, Călimănești, Horezu și Ocnele Mari), reprezentând 8,91% din totalul funcțiilor administrative, respectiv 1.983 funcții (20,62%) dispuse în mediul rural, după cum sunt prezentate în Figura nr. 6.

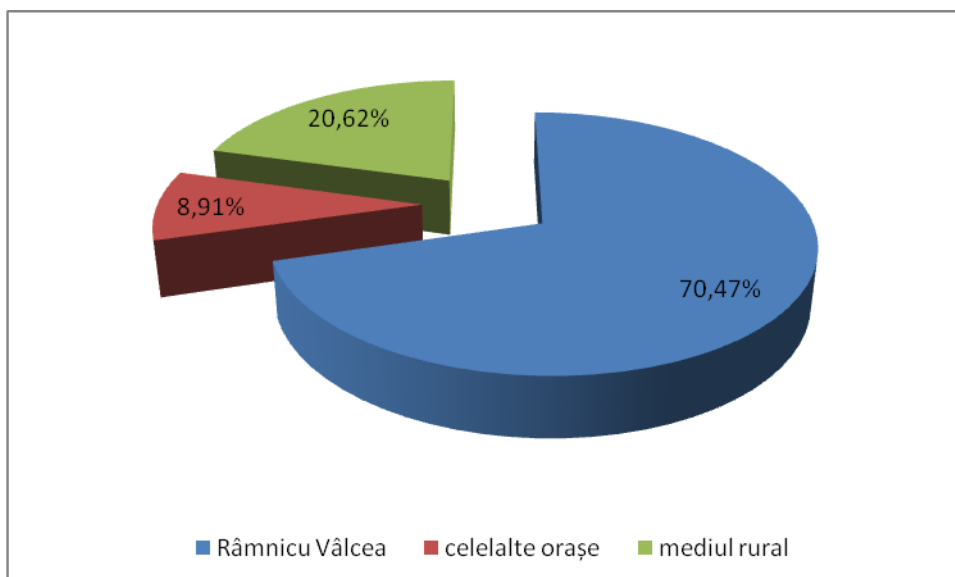


Figura nr. 6 - Raportul urban (Municipiul Râmnicu Vâlcea și celelalte orașe din județ)/ rural în ponderi din totalul funcțiilor administrative

Cel mai important raport din perspectiva prezentului Studiului este cel între funcțiile de conducere și funcțiile de execuție.

Astfel numărul total al funcțiilor de demnitate publică este de 182, 6 în Municipiul Râmnicu Vâlcea, 20 în celelalte orașe și 156 în mediul rural, reprezentând procentual:

- 1,45% din aparatul administrativ din Consiliul Județean și Primăria Municipiului Râmnicu Vâlcea;
- 2,06% din aparatul administrativ al primăriilor din mediul urban din județ și 8,52% din aparatul administrativ al autorităților din mediul rural;
- 5,88% din totalul aparatului administrativ din Consiliul Județean și primării;
- 0,34% din totalul funcțiilor administrative din mediul urban, 7,87% din totalul funcțiilor administrative în mediul rural și 1,89% din totalul funcțiilor administrative din județ, adică neavând valori semnificative.

Raportul funcțiilor de conducere și de execuție din aparatul administrativ este următorul:

1) în ceea ce privește aparatul administrativ al Consiliului Județean și al primăriilor (autorități):

- la nivelul municipiului Râmnicu Vâlcea: 12,77% / 85,78%;
- la nivelul municipiului Drăgășani și al celorlalte orașe: 7,18% / 90,46%;
- la nivelul mediului urban: 9,02% / 88,92%;
- la nivelul mediului rural: 9,06% / 82,42%;
- în total: 9,04% / 85,08%;

2) în ceea ce privește aparatul administrativ din structurile subordonate/ deconcentrate (instituții):

- la nivelul municipiului Râmnicu Vâlcea: 5,04% / 94,96%;
- la nivelul celorlalte orașe: 37,50% / 62,50%;
- la nivelul mediului urban: 5,09% / 94,91%;
- la nivelul mediului rural: 5,30% / 94,70%;
- în total: 5,09% / 94,91%;

3) în mediul urban în ansamblu: 5,74% / 93,43%;

4) în mediul rural în ansamblu: 8,77% / 83,36%;

5) în total: 6,36% / 91,74%.

Expresia grafică a ponderilor tipurilor de funcții este prezentată în Figura nr. 7.

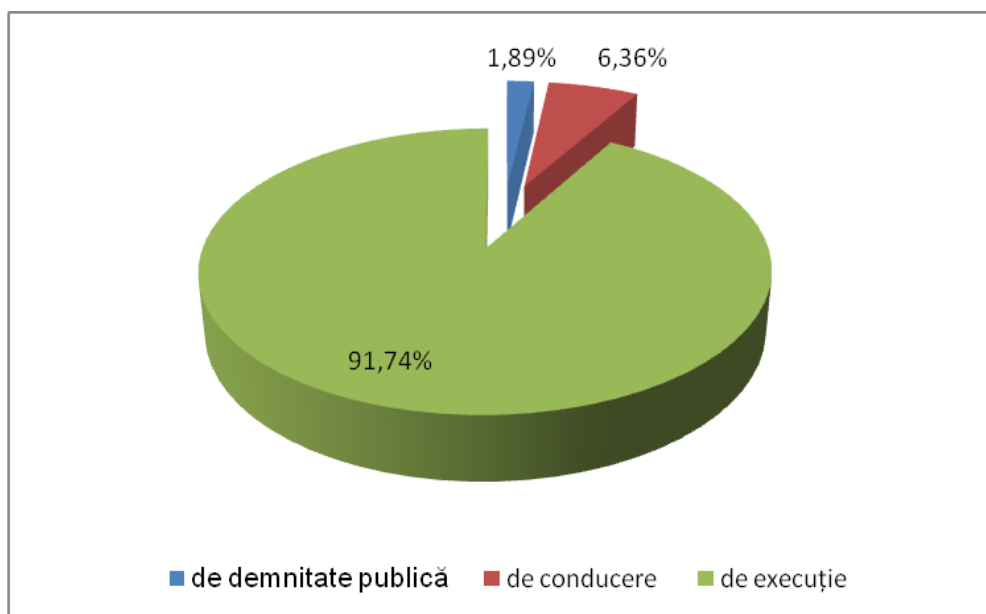


Figura nr. 7 - Raportul dintre tipurile de funcții în ponderi din totalul funcțiilor administrative

În puls față de aceste date rezultate în urma prelucrării informațiilor oficiale publicate (organigrame, hotărâri ale consiliilor județean și locale etc.), completate și verificate cu rezultatele obținute în urma aplicării chestionarelor, din corelarea și interpretarea tipurilor diferite de date rezultă altă serie de date relevante.

În acest sens, corelând situația numărului autorităților și instituțiilor din județul Vâlcea cu structura aparatului administrativ (în valori absolute), rezultă anumite medii valorice pentru tipurile diferite de autorități și instituții, care concură la interpretarea ca ordin de mărime a structurii organigramelor în raport cu acestea și, implicit, a nevoii firești de formare și dezvoltare profesională.

Astfel, media funcțiilor din cadrul autorităților este de 34,40 per organigramă, iar în cadrul instituțiilor de 103,52 per organigramă, într-un raport de 1/3,01, în condițiile în care numărul funcțiilor de conducere este de 3,11 în cadrul autorităților și de 5,27 în cadrul instituțiilor, corespunzător unui raport de reprezentare de 1/1,69. Prin urmare, se poate vorbi despre o pondere ierarhică mai mare în cazul instituțiilor 1/18,64, decât în cazul autorităților, 1/9,41.

Aceste rezultate sunt foarte importante în analiza proiectării eficiente a aparatului administrativ. Ponderea ierarhică, adică numărul de persoane conduse direct de o singură persoană, indică pe de o parte o complexitate mai mare a naturii activității angajaților din cadrul autorităților, dar și un grad de independență mai mare a personalului de execuție din instituții. Pe de altă parte, aceste valori ale ponderii ierarhice sunt indicatori clari ai unor structuri piramidale aplatizate în cazul instituțiilor, presupunând operativitate mai ridicată în luarea deciziilor, dar și încărcarea excesivă cu atribuții a personalului de conducere în cazul instituțiilor, respectiv specializarea compartimentelor autorităților publice și încetinirea procesului decizional și a fluxurilor comunicaționale formale în cazul instituțiilor.

Valorile recomandate ale ponderilor ierarhice<sup>2</sup> sunt cuprinse între 1/8 și 1/4 în cazul managementului superior, respectiv între 1/30 și 1/20 la nivelurile de execuție, adică, în medie, de 1/15. Se poate constata că în cazul instituțiilor, valoarea medie a ponderii ierarhice se situează în proximitatea mediei recomandate, în timp

<sup>2</sup> V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, *Managementul organizației*, Editura All Beck, București, 2003, pag. 131.

ce în cazul autorităților media se află în proximitatea valorii maxime a recomandării în cazul managementului superior.

Practic, din această analiză rezultă că piramida ierarhică în cadrul autorităților din județul Vâlcea este foarte înaltă și, implicit, îngreunează procesul decizional. Spre exemplu, în cadrul autorităților din Municipiul Râmnicu Vâlcea ponderea ierarhică este de 1/ 6,72, ceea ce poate conduce la concluzia că aparatul administrativ a fost proiectat ca fiind alcătuit doar din structuri de management de vârf.

În raport cu distribuția urban/ rural, ponderea ierarhică din autorități și instituții este următoarea:

- în autorități 1/ 9,41:
  - urban: 1/ 9,86;
  - rural: 1/ 9,10;
- în instituții 1/ 18,64:
  - urban: 1/ 18,66;
  - rural: 1/ 17,88.

Astfel, rezultă o variație foarte mică în cazul ponderii ierarhice la autoritățile publice din județul Vâlcea, ceea ce presupune existența unei proiecții unitare a aparatului administrativ, în timp ce, în cazul distribuției raportului personal de conducere/ personal de execuție diferența este de 2 executanți la fiecare funcție de conducere în mediul rural, dat fiind faptul că în aceste structuri se întâlnesc, cel mai adesea, agenții ale instituțiilor care necesită în medie 0,29 funcții de conducere per instituție. Privind în ansamblu, mediile raporturilor funcțiilor per autoritate/ instituție în județul Vâlcea sunt prezentate în Tabelul nr. 3.

|  |              | Tipul funcțiilor                        |              |               |               |               |
|--|--------------|---|--------------|---------------|---------------|---------------|
|  |              | de demnitate publică                    | de conducere | de execuție   | Total         |               |
| <b>Autoritățile publice locale</b>                     | Mediul urban | Municipiul Râmnicu Vâlcea               | 3,00         | 26,50         | 178,00        | <b>207,50</b> |
|  |              | Municipiul Drăgășani și celelalte orașe | 2,00         | 6,10          | 76,80         | <b>84,90</b>  |
|  | <b>Total</b> | <b>2,17</b>                             | <b>9,50</b>  | <b>93,67</b>  | <b>105,33</b> |               |
|  | Mediul rural | 2,00                                    | 2,13         | 19,36         | <b>23,49</b>  |               |
| <b>Total</b>   |              | <b>2,02</b>                             | <b>3,11</b>  | <b>29,27</b>  | <b>34,40</b>  |               |
| <b>Instituțiile publice subordonate/ deconcentrate</b> | Mediul urban | Municipiul Râmnicu Vâlcea               |              | 10,03         | 188,81        | <b>198,84</b> |
|  |              | Municipiul Drăgășani și celelalte orașe |              | 1,00          | 1,67          | <b>2,67</b>   |
|  | <b>Total</b> |   | 9,26         | 172,77        | <b>182,03</b> |               |
|  | Mediul rural |   | 0,29         | 5,11          | <b>5,39</b>   |               |
| <b>Total</b>   |              |   | <b>5,27</b>  | <b>98,25</b>  | <b>103,52</b> |               |
| <b>Total mediul urban</b>                              |              | <b>0,55</b>                             | <b>9,32</b>  | <b>152,57</b> | <b>162,45</b> |               |
| <b>Total mediul rural</b>                              |              | <b>1,47</b>                             | <b>1,64</b>  | <b>15,59</b>  | <b>18,71</b>  |               |
| <b>TOTAL</b>   |              | <b>1,19</b>                             | <b>4,00</b>  | <b>57,67</b>  | <b>62,86</b>  |               |

Tabelul nr. 3 - Mediile numărului de funcții în aparatul administrativ din județul Vâlcea per autoritate/ instituție

În total, în distribuția funcțiilor din aparatul administrativ local din județul Vâlcea, rezultă o medie de 62,86 funcții/ autoritate sau instituție, dintre care 1,19 sunt funcții de demnitate publică, 4,00 sunt funcții de conducere, iar 57,57 funcții de execuție.

Spre deosebire de mediul urban, în care autoritățile și instituțiile beneficiază de ponderi ierarhice relativ similare, dar în care aparatul administrativ

este mult mai voluminos: 162,45 funcții per autoritate/ instituție, dintre care 0,55 funcții de demnitate publică, 9,32 funcții de conducere și 152,57 de execuție, în mediul rural media este mult mai mică, structurile sunt mai suple, fiecareia dintre funcții fiindu-i repartizate sarcini multiple, din domenii diverse, majoritatea conexe: 18,71 funcții în medie per autoritate/ instituție, dintre care 1,47 funcții de demnitate publică, 1,64 funcții de conducere și 15,59 funcții de execuție.

Față de structura aparatului administrativ local în raport cu tipurile de funcții, media funcțiilor per autoritate/ instituție conduce la o structură diferită, care evidențiază structura piramidală aplatizată și dimensiunile instituțiilor în raport cu structura ierarhică înaltă a autorităților.

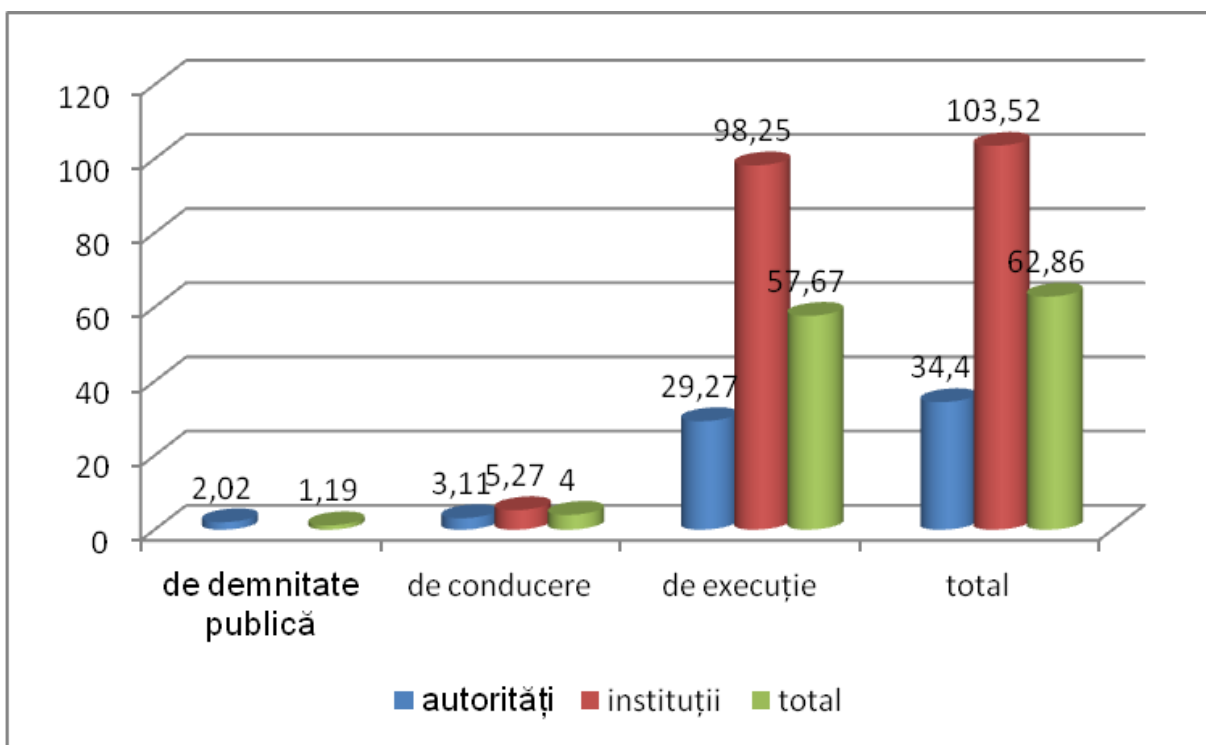


Figura nr. 8 - Numărul de funcții per autoritate/ instituție în structura aparatului administrativ din județul Vâlcea

Din această analiză rezultă necesitatea continuării reformei în structura aparatului administrativ al județului Vâlcea (în special în ceea ce privește instituțiile ca număr de funcții, respectiv în ceea ce privește autoritățile ca număr de niveluri ierarhice), în sensul flexibilizării structurilor în conformitate cu modelele de organizare structurală a organizațiilor din mediul privat, continuării procesului de descentralizare prin luarea în considerare a aspectelor de ordin calitativ și prin extinderea structurilor la nivel rural.

În aceste condiții, flexibilitatea și adaptabilitatea autorităților ar conduce la creșterea responsabilității față de cetățeni, la debirocratizare și la punerea accentului pe rezultate, nu pe respectarea procedurilor.

Reforma administrativă poate continua în limitele cadrului normativ proiectat la nivelul județului sau al comunităților locale și nu este necesară o punere în discuție a nevoii re-normării la nivel național.

Din totalul de 9.618 funcții din aparatul administrativ local, 7.154 sunt funcții ale personalului contractual (reprezentând 74,38% din total), iar 2.464 ale funcționarilor publici (25,62% din total). Grafic, raportul dintre funcționarii publici și personalul contractual din administrația publică locală vâlceană este prezentat în Figura nr. 9.

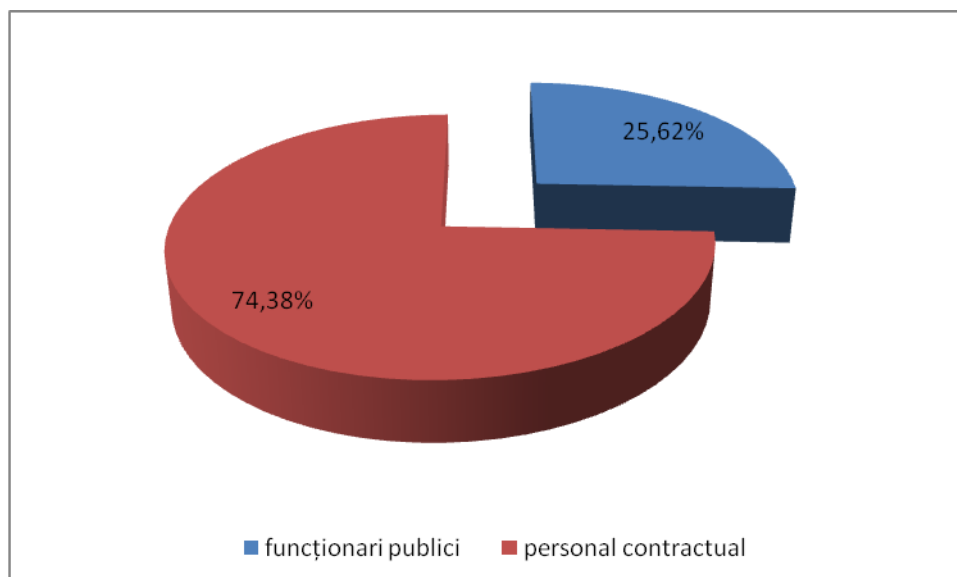


Figura nr. 9 - Raportul funcționari publici/ personal contractual în administrația publică locală din județul Vâlcea

În categoria funcționarilor publici din județ, 2 persoane ocupă temporar funcții de înalt funcționar public, 282 sunt încadrate pe funcții de conducere, 1.682 funcționari publici clasa I, 30 funcționari publici clasa a II-a și 468 funcționari publici clasa a III-a. Sintetizând, funcțiile de funcționari publici din administrația publică locală, pe clase și tipuri de angajatori, pot fi cuprinse în Tabelul<sup>3</sup> nr. 4.

| Clasa                   | Tipul de angajator   | Numărul de funcții |
|-------------------------|----------------------|--------------------|
| Înalt funcționar public | Autorități           |                    |
|                         | Instituții           | 2                  |
|                         | <b>Total</b>         | <b>2</b>           |
| Conducere               | Autorități           | 179                |
|                         | Instituții           | 103                |
|                         | <b>Total</b>         | <b>282</b>         |
| Clasa I                 | Autorități           | 978                |
|                         | Instituții           | 704                |
|                         | <b>Total</b>         | <b>1.682</b>       |
| Clasa a II-a            | Autorități           | 21                 |
|                         | Instituții           | 9                  |
|                         | <b>Total</b>         | <b>30</b>          |
| Clasa a III-a           | Autorități           | 322                |
|                         | Instituții           | 146                |
|                         | <b>Total</b>         | <b>468</b>         |
| Total                   | <b>Autorități</b>    | <b>1.500</b>       |
|                         | <b>Instituții</b>    | <b>964</b>         |
|                         | <b>Total general</b> | <b>2.464</b>       |

Tabelul nr. 4 - Distribuția funcționarilor publici din județul Vâlcea pe clase și tipuri de angajatori

Procentual, cele 25,62 funcții de funcționari publici din județul Vâlcea sunt distribuite astfel: 60,88% în cadrul autorităților (reprezentând 48,45% din totalul funcțiilor din autorități) și 39,12% în cadrul instituțiilor (reprezentând 48,45% din totalul funcțiilor din instituții).

<sup>3</sup> Datele luate în considerație au fost furnizate de Agenția Națională a Funcționarilor Publici, fiind date cuprinse în sistemul informatic integrat de evidență a funcțiilor și funcționarilor publici, gestionat de ANFP și corespunzătoare lunii decembrie 2015.

## **VI. Fluctuația de personal în aparatul administrativ din județ**

Efectele aplicării Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 63/ 2010, respectiv ale Ordonanței de Urgență nr. 77/ 2013 pentru stabilirea unor măsuri privind asigurarea funcționalității administrației publice locale, abrogată prin Decizia Curții Constituționale nr. 55/ 2014, s-au făcut simțite în structura aparatului administrativ din județul Vâlcea și în fluctuația de personal din cadrul acestuia.

Autoritățile locale au fost reconfigurate în raport cu numărul maxim de posturi pentru fiecare categorie de unitate administrativă în parte, dar gradul de încadrare a fost de 84,68% la nivelul întregului aparat administrativ local. Acest procent de încadrare se datorează, în timp, atât restricțiilor la angajare, cât și reducerii numărului total de posturi și redimensionării aparatului administrativ nu atât în raport cu proiecții având la bază eficiența, cât în raport cu structura posturilor rămase ocupate în momentul aplicării O.U.G. nr. 63/ 2010. Așadar, numărul total de posturi vacante este de 1.473 (însemnând atât posturile neocupate, cât și cele temporar vacante), în timp ce numărul de posturi ocupate din aparatul administrativ local este de 8.145 din totalul de 9.618 funcții cuprinse în organigrame.

În ultimul an calendaristic analizat, respectiv anul 2014, în care efectele actelor normative s-au simțit în ceea ce privește proiecția numărului de funcții și încadrarea cu personal, s-a constatat o stabilitate relativă pe funcții. Pentru anul respectiv, efectele consolidării aparatului administrativ local, stabilite prin Hotărârea Guvernului nr. 909/ 2014 privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, nu au putut fi resimțite.

În valori brute, fluctuația de personal în autoritățile și instituțiile din județul Vâlcea s-au situat în limitele normale (fluctuația sănătoasă, însumând ieșirile din și intrările în sistem, fiind aproximată de studiile de specialitate ca fiind între 20% și 30%). În cazul nostru, în anul 2014 au ieșit din administrația publică locală prin decese, încetări ale contractelor de muncă/ pensionare, transfer și suspendare, inclusiv prin intrarea în concediu de îngrijire a copilului 14,14% din numărul total de posturi ocupate și 11,94% din totalul funcțiilor din organigramele autorităților și instituțiilor, și au intrat prin recrutare, redistribuire și transfer 6,94% din numărul total de posturi ocupate și 5,86% din totalul funcțiilor din organigramele autorităților și instituțiilor<sup>4</sup>.

Practic, fluctuația totală (ieșiri + intrări) este în jurul valorii de 21,08% din totalul posturilor ocupate și de 17,81% din totalul funcțiilor din organigrame, fapt ce indică un grad ridicat de stabilitate, în ciuda menținerii trendului negativ de ocupare, ca urmare menținerii efectelor sus-menționatele acte normative: -6,08% (valorile procentuale au fost luate în calcul în raport cu numărul total al funcțiilor din organigrame și cu numărul posturilor ocupate la 1 ianuarie 2014, din rațiuni de raportare la o bază nefluctuantă).

Grafic, fluctuația de personal în anul 2014 în autoritățile și instituțiile din aparatul administrativ este prezentată în Figura nr. 10.

---

<sup>4</sup> Valorile au fost stabilite prin estimare, în raport cu datele privind forța de muncă și fluctuația de personal din statisticile județene ale Direcției Județene de Statistică Vâlcea. Rata fluctuației de personal a fost calculată cu ajutorul formulei: [număr de angajați care au plecat din proprie inițiativă sau au fost concediați în 2014] / [număr mediu de angajați] x 100.



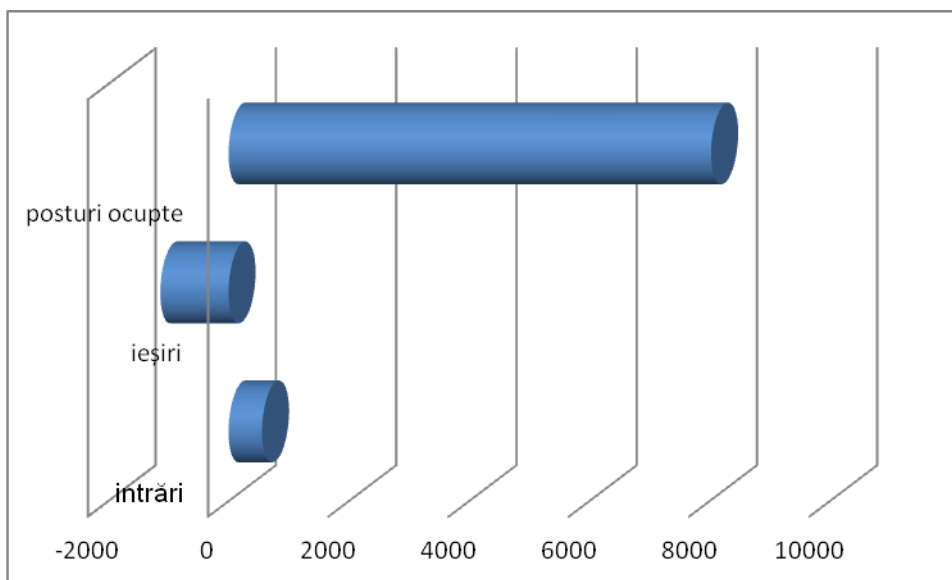


Figura nr. 10 - Fluctuația de personal în aparatul administrativ din județul Vâlcea în anul 2014

Pe tipuri și subtipuri de angajatori, fluctuația a fost următoarea:

- în cadrul instituțiilor, 14,46% ieșiri și 12,41% intrări din totalul posturilor ocupate, respectiv 7,23% / 6,21% din totalul funcțiilor din organigrame;
- în cadrul autorităților, 13,37% ieșiri și 10,89% intrări din totalul posturilor ocupate, respectiv 6,25% / 5,86% din totalul funcțiilor din organigrame.

În ceea ce privește funcționarii publici, gradul de încadrare (însemnând raportul dintre posturile ocupate și temporar ocupate din totalul funcțiilor din organigramele autorităților și instituțiilor din județ) este de 80,40%. Această valoare, cu cca 5% mai mică decât cea totală a gradului de încadrare în aparatul administrativ local din județul Vâlcea, de 84,68%, și se datorează procedurilor mai complexe de încadrare a funcțiilor de funcționari publici și de reorganizare a instituțiilor cu funcțiilor publice temporar vacante și cu funcții de conducere, așa cum rezultă din prevederile Statutului funcționarilor publici. Pe tipuri de clase, gradul de ocupare a funcțiilor publice din județul Vâlcea este următorul: 100% în cazul funcțiilor de înalți funcționari publici, 88,30% în cazul funcțiilor de conducere, 78,60% în cazul funcțiilor clasa I, 76,67% în cazul funcțiilor clasa a II-a și 82,26% în cazul în cazul funcțiilor clasa a III-a. Din totalul de 483 funcții vacante în decembrie 2015, 81 (16,77%) sunt temporar vacante, iar 402 (83,23%) sunt vacante. Ponderea totală de vacanță a funcțiilor publice de 16,31%, ceea ce înseamnă că gradul de încadrare cu personal al funcțiilor publice, exceptându-le pe cele temporar vacante (concediu medical, concediu de îngrijire a copilului etc.) este de 83,69%, sensibil egal cu gradul de încadrare în aparatul administrativ local la nivelul întregului județ Vâlcea și la nivelul tuturor categoriilor de personal.

## VII. Instruirea resurselor umane în domeniile necesare potrivit atribuțiilor postului

În scopul chestionării autorităților și instituțiilor publice din județul Vâlcea referitor la resursele umane din administrația publică și la formarea acestora, au fost identificate o serie de cursuri urmate de angajați în ultimii 2 ani, în raport cu o centralizare a principalelor atribuții ale posturilor din acest sector.

Astfel, au rezultat următoarele cursuri predefinite:

- planificare strategică (Director de program - - cod COR: 112013);
- management de proiect (Manager de proiect - cod COR: 241919);
- achiziții publice (Expert achiziții publice - cod COR: 214946);

- ECDL (ECDL Start, ECDL Standard și ECDL Avansat);
- comunicare și relații publice;
- limba engleză;
- management public;
- politici publice;
- finanțe publice;
- audit intern;
- managementul resurselor umane;
- managementul calității,

respectiv o serie de cursuri de specialitate care nu au fost predefinite, dar care au făcut obiectul detalierii în urma completării chestionarului.

Majoritatea răspunsurilor autorităților și instituțiilor s-au focalizat pe cele 12 cursuri predefinite, aspect ce reconfirmă proiecția riguroasă a analizei. Practic, 88,10% dintre răspunsuri s-au concentrat asupra acestor cursuri predefinite, în timp ce restul de 11,90%, au vizat răspunsuri din domenii de strictă particularitate, care nu puteau fi extinse la nivelul de competență al întregului aparat al administrației publice locale, cum ar fi: curs expert parteneriate public-private (PPP), consiliere vocațională, consiliere artistică, management cultural, expert bibliotecă digitală, dezvoltare managerială, protecția muncii, mediere, anticorupție, colector creanțe executare silită etc. sau au privit subdiviziuni ale domeniilor predefinite: comunicare și relații publice, ECDL, managementul calității, managementul resurselor umane, achiziții publice.

Dacă s-ar introduce aceste cursuri cu particularizare ale unor aspecte din domenii deja predefinite în aceste răspunsuri, rezultatul ar fi de 93,78% răspunsuri predefinite, 6,22% alte răspunsuri (cursuri din domenii de strictă particularitate).

Există instituții în care ponderea cea mai ridicată a fost cea a cursurilor care nu au fost predefinite, dar al căror obiect de activitate presupune chiar această proiecție diversificată de formare. Spre exemplu, în cazul Agenției Județene pentru Ocuparea Forței de Muncă Vâlcea, în ultimii doi ani de zile s-au instruit 119 angajați, dintre care 26 în cadrul unor module predefinite, iar 93 în cadrul altor tipuri de cursuri. În total Agenția are 45 de posturi ocupate din 50 de funcții înscrise în organigramă, ceea ce înseamnă că, din nevoia de dezvoltare în domenii diverse, multe dintre ele de nișă, un angajat a parcurs în medie 1,32 cursuri pe an.

Dintre toate cursurile predefinite, cei mai mulți angajați au urmat:

- modulele de ECDL: 668 angajați, 224 din cadrul autorităților și 444 din cadrul instituțiilor (dintre care 188 ECDL Start, 377 ECDL Standard și 103 ECDL Avansat);
- cursuri de comunicare și relații publice: 441 angajați, 174 din cadrul autorităților și 268 din cadrul instituțiilor;
- cursuri de management de proiect: 438 angajați, 259 din cadrul autorităților și 179 din cadrul instituțiilor.

Cele mai puțin căutate au fost modulele de politici publice: 9 angajați, 6 din cadrul autorităților și 3 din cadrul instituțiilor; de managementul calității: 9 angajați, 3 din cadrul autorităților și 6 din cadrul instituțiilor, respectiv de management public: 15 angajați, 9 din cadrul autorităților și 6 din cadrul instituțiilor.

Cele mai multe autorități au trimis angajații sau au recomandat parcurgerea cursurilor de achiziții publice: 50 (cu o medie de 3,76 angajați/autoritate), de comunicare și relații publice: 41 (cu o medie de 3,76 angajați/autoritate), respectiv de management de proiect: 35 (cu o medie de 7,33 angajați/autoritate).

În cadrul instituțiilor, solicitarea cea mai mare a fost pentru cursurile de limba engleză: 38 (3,31 angajați/ instituție), ECDL: 38 (dintre care ECDL Start: 31, cu 3,83 angajați/ instituție; ECDL Standard: 38 cu 6,46 angajați/ instituție și ECDL Avansat: 24, cu 3.13 angajați/ instituție), respectiv management de proiect: 35 (cu

5,08 angajați/ instituție).

Per total, cele mai solicitate cursuri, luând în calcul atât numărul de persoane care le-au urmat, cât și numărul de autorități și instituții care au trimis angajații sau au recomandat parcurgerea au fost cele de:

- ECDL (668 angajați din 67 autorități și instituții: 188 ECDL Start - 50 de autorități și instituții; 377 ECDL Standard - 59 autorități și instituții; 103 ECDL Avansat - 32 autorități și instituții);
- comunicare și relații publice (441 angajați - 68 de autorități și instituții);
- management de proiect (438 angajați - 71 de autorități și instituții);
- planificare strategică (256 angajați - 53 de autorități și instituții);
- achiziții publice (250 angajați - 59 de autorități și instituții) și
- limba engleză (188 angajați - 53 de autorități și instituții).

| Item curs | Denumirea cursului            | Autorități   |            |             | Instituții   |            |             | Total        |            |             |
|-----------|-------------------------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|--------------|------------|-------------|
|           |                               | angajați     | unități    | medie a/ u  | angajați     | unități    | medie a/ u  | angajați     | unități    | medie a/ u  |
| 1.1       | Planificare strategică        | 159          | 24         | 6,63        | 97           | 29         | 3,34        | 256          | 53         | 4,83        |
| 1.2       | Management de proiect         | 259          | 35         | 7,40        | 179          | 35         | 5,11        | 438          | 70         | 6,26        |
| 1.3       | Achiziții publice             | 188          | 50         | 3,76        | 62           | 29         | 2,14        | 250          | 79         | 3,16        |
| 1.4       | ECDL Start                    | 65           | 18         | 3,61        | 124          | 32         | 3,88        | 189          | 50         | 3,78        |
| 1.5       | ECDL Standard                 | 129          | 21         | 6,14        | 247          | 38         | 6,50        | 376          | 59         | 6,37        |
| 1.6       | ECDL Expert                   | 29           | 9          | 3,22        | 74           | 24         | 3,08        | 103          | 33         | 3,12        |
|           | Total ECDL                    | 223          | 48         | 4,65        | 445          | 94         | 4,73        | 668          | 142        | 4,70        |
| 1.7       | Comunicare și relații publice | 174          | 41         | 4,24        | 268          | 26         | 10,31       | 442          | 67         | 6,60        |
| 1.8       | Limba engleză                 | 62           | 15         | 4,13        | 127          | 38         | 3,34        | 189          | 53         | 3,57        |
| 1.9       | Management public             | 9            | 6          | 1,50        | 6            | 3          | 2,00        | 15           | 9          | 1,67        |
| 1.10      | Politici publice              | 6            | 6          | 1,00        | 3            | 3          | 1,00        | 9            | 9          | 1,00        |
| 1.11      | Finanțe publice               | 9            | 6          | 1,50        | 85           | 6          | 14,17       | 94           | 12         | 7,83        |
| 1.12      | Audit intern                  | 3            | 3          | 1,00        | 6            | 6          | 1,00        | 9            | 9          | 1,00        |
| 1.13      | Managementul resurselor umane | 3            | 3          | 1,00        | 21           | 9          | 2,33        | 24           | 12         | 2,00        |
| 1.14      | Managementul calității        | 0            | 0          | 0,00        | 29           | 6          | 4,83        | 29           | 6          | 4,83        |
| 1.15      | Alte cursuri                  | 9            | 12         | 0,75        | 303          | 12         | 25,25       | 312          | 24         | 13,00       |
|           | <b>Total</b>                  | <b>1.104</b> | <b>249</b> | <b>4,43</b> | <b>1.631</b> | <b>296</b> | <b>5,51</b> | <b>2.735</b> | <b>545</b> | <b>5,02</b> |

Tabelul nr. 5 - Tabloul-sinteză al cursurilor parcurse de angajații autorităților și instituțiilor din județul Vâlcea în ultimii 2 ani

Nu întâmplător, prin proiectul „PODCA - Pregătire pentru Optimizare, Durabilitate și Competitivitate în Administrația publică din județul Vâlcea” au fost instruiți și certificați 1.218 angajați din administrația publică din județul Vâlcea (funcționari publici și personal contractual) în domeniile planificare strategică, management de proiect, achiziții publice, ECDL, comunicare și relații publice, respectiv limba engleză.

Un tablou-sinteză al cursurilor parcurse de angajații din administrația publică locală este prezentat grafic în Tabelul nr. 5.

Participarea la cursuri în ultimii doi ani a angajaților din cadrul autorităților și instituțiilor publice din județul Vâlcea este prezentată în Figura nr. 11.

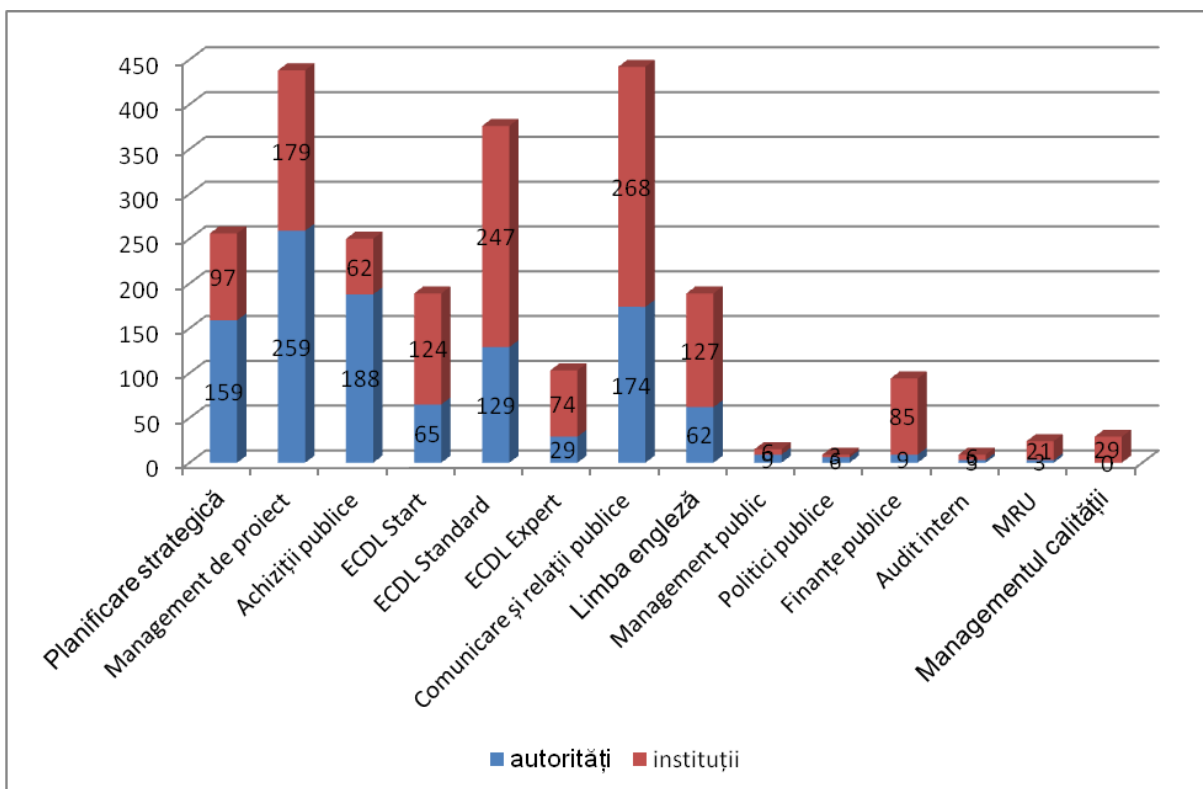


Figura nr.11 - Cursurile parcurse de angajații autorităților și instituțiilor din județul Vâlcea în ultimii 2 ani

În total, pe parcursul ultimilor doi ani, 2.735 angajați din administrație, cu o medie de 5,02 angajați per autoritate sau instituție per curs, au parcurs module de formare în domenii de specialitate potrivit atribuțiilor funcțiilor.

În raport cu tipurile de angajatori, s-au instruit prin intermediul acestor cursuri 1.104 angajați din autoritățile publice (cu o medie de 4,43 angajați/ autoritate/ curs), respectiv 1.631 angajați din instituții (cu o medie de 5,51 angajați/ instituție/ curs).

Practic, 1.218 angajați ai autorităților și instituțiilor publice s-au instruit în cadrul proiectului PODCAVL, iar restul de 1.517 prin intermediul altor proiecte cu finanțare nerambursabilă sau cu finanțare din bugetul autorității sau instituției.

În total, 1.759 angajați din județul Vâlcea s-au instruit, pe parcursul ultimilor doi ani, cu fonduri obținute din proiecte cu finanțare nerambursabilă (1.218 în cadrul proiectului PODCAVL și 541 în cadrul altor proiecte), iar 976 la cursuri cu finanțare din bugetul autorității sau instituției.

Grafic, situația este prezentată în Figura nr. 12.

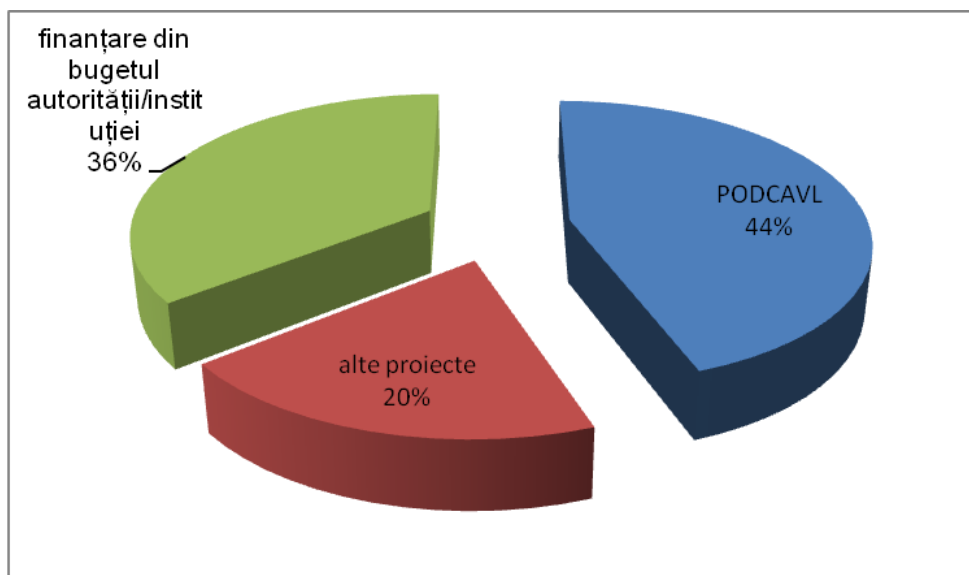


Figura nr. 12 - Repartiția cursurilor în raport cu sursa finanțării

În raport cu tipurile de funcții ocupate de personalul care a participat la cursurile de pregătire în ultimii 2 ani, 31,99% reprezintă personal cu funcții de conducere, față de doar 6,36% cât reprezintă în valori relative numărul total de personal cu funcții de conducere din totalul funcțiilor din organigramele autorităților și instituțiilor din județul Vâlcea.

Acest procent foarte ridicat este un indicator al faptului că accesul la cursuri de formare este mult mai ușor în cazul personalului cu funcții de conducere decât în cazul personalului de execuție. În plus, valoarea totală de 875 de persoane cu funcții de conducere care au urmat cursuri de pregătire profesională în domeniul postului indică faptul că fiecare dintre acestea a parcurs circa 1,30 cursuri în cei doi ani, adică 2/3 persoane cu funcții de conducere au acces la cursuri pe an.

După alte criterii, 1.320 funcționari publici au urmat cursuri în ultimii doi ani, ceea ce reprezintă 48,26% din totalul persoanelor instruite, deși ponderea funcționarilor publici din totalul personalului încadrat în structurile administrației publice locale (atât autorități, cât și instituții) este de doar 25,62%. Aceste valori indică faptul că accesul la cursuri este mult mai facil și mai ușor de proiectat în cazul persoanelor cu funcții de conducere și în cazul funcționarilor publici decât în cazul personalului cu funcții de execuție și a personalului contractual.

### **VIII. Proiecția instruirii resurselor umane în domeniile necesare potrivit atribuțiilor postului**

În ceea ce privește estimarea necesității de formare profesională, așa cum rezultă din proiecția compartimentelor de resurse umane sau a persoanelor cu atribuții în acest domeniu din cadrul autorităților și instituțiilor publice, valorile rezultate le depășesc cu mult pe cele care reflectă pregătirea profesională prin cursuri de specialitate în ultimii doi ani de zile.

Plecând de la predefinirea aceluiași cursuri ca în cazul analizei formării profesionale a angajaților din administrația publică din județul Vâlcea, a rezultat o diferență de doar 2,70% între cursurile predefinite și cursurile necesare a fi urmate, dar neincluse în categoriile celor predefinite, deși în acest caz propunerile de necesar de instruire au fost mult mai concret exprimate, în raport cu necesitățile reale de instruire așa cum rezultă din fișele posturilor: cursuri de bibliotecar (diferite module), arhivare documente, asistență publică, management cultural, cadastru, registru agricol, urbanism, sănătate și securitatea muncii etc.

Spre deosebire de cazul precedentei analize, nu au existat autorități sau instituții care să se orienteze preponderent spre această zonă a cursurilor particularizate în raport cu cele predefinite.

Dintre toate cursurile predefinite, autoritățile și instituțiile au considerat următoarele cursuri ca fiind cele mai importante în proiecția dezvoltării profesionale:

- ECDL pentru 1.056 de angajați (359 din cadrul autorităților și 697 din cadrul instituțiilor, în proiecția 285 = 153 + 132 ECDL Start, 506 = 115 + 391 ECDL Standard și 265 = 91+ 174 ECDL Avansat);
- comunicare și relații publice pentru 580 angajați și
- limba engleză pentru 462 angajați.

Într-o primă analiză asupra estimării necesarului de formare profesională, rezultă faptul că acele cursuri proiectate și implementate în cadrul proiectului PODCAVL au predeterminat un orizont al solicitărilor de formare, deoarece toate competențele proiectate a fi formate prin intermediul acestor cursuri sunt competențe transversale. Competențele transversale sunt competențe ce transcend specializarea și au o natură transdisciplinară, fiind utile indiferent de funcția ocupată, spre deosebire de competențele profesionale, care vizează capacitatea de selecție, asociere și utilizare adecvată a abilităților și cunoștințelor de specialitate, așadar specifice fișei postului.

Analizând în raport cu nevoia de formare în funcție de tipul de angajator, în cadrul autorităților ordinea solicitărilor este următoarea:

- 1) ECDL - 359 angajați;
- 2) comunicare și relații publice - 156 angajați și
- 3) managementul resurselor umane - 127 angajați.

În cadrul instituțiilor ordinea este următoarea:

- 1) ECDL - 697 angajați;
- 2) comunicare și relații publice - 424 angajați;
- 3) limba engleză - 327 angajați.

Se poate constata o proiecție mai echilibrată a cursurilor de formare în cadrul autorităților, care includ în primele trei opțiuni și una privitoare la formarea de competențe profesionale, spre deosebire de instituțiile publice care au proiectat orizontul formării în raport cu designul proiectului PODCAVL.

Per ansamblu, tabloul-sinteză al proiecției formării este prezentat în Tabelul nr. 6.

| Item curs | Denumirea cursului            | Autorități   | Instituții   | Total        |
|-----------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1.1       | Planificare strategică        | 77           | 121          | 198          |
| 1.2       | Management de proiect         | 250          | 103          | 353          |
| 1.3       | Achiziții publice             | 94           | 74           | 168          |
| 1.4       | ECDL Start                    | 132          | 153          | 285          |
| 1.5       | ECDL Standard                 | 391          | 115          | 506          |
| 1.6       | ECDL Expert                   | 174          | 91           | 265          |
|           | Total ECDL                    | 697          | 359          | 1.056        |
| 1.7       | Comunicare și relații publice | 424          | 156          | 580          |
| 1.8       | Limba engleză                 | 327          | 135          | 462          |
| 1.9       | Management public             | 118          | 109          | 227          |
| 1.10      | Politici publice              | 85           | 62           | 147          |
| 1.11      | Finanțe publice               | 200          | 121          | 321          |
| 1.12      | Audit intern                  | 85           | 79           | 164          |
| 1.13      | Managementul resurselor umane | 147          | 127          | 274          |
| 1.14      | Managementul calității        | 182          | 97           | 279          |
| 1.15      | Alte cursuri                  | 88           | 26           | 114          |
|           | <b>Total</b>                  | <b>2.774</b> | <b>1.569</b> | <b>4.343</b> |

Tabelul nr. 6 - Tablou-sinteză al proiecției necesarului de cursuri de formare pentru angajații autorităților și instituțiilor din județul Vâlcea

Necesarul de formare de 4.343 angajați se ridică la valoarea de 158,79% din totalul personalului instruit prin cursuri în ultimii doi ani, ceea ce înseamnă, la menținerea trendului, a unui orizont de proiecție de circa trei ani.

Estimarea necesarului de formare prin cursuri este prezentată grafic în Figura nr. 13.

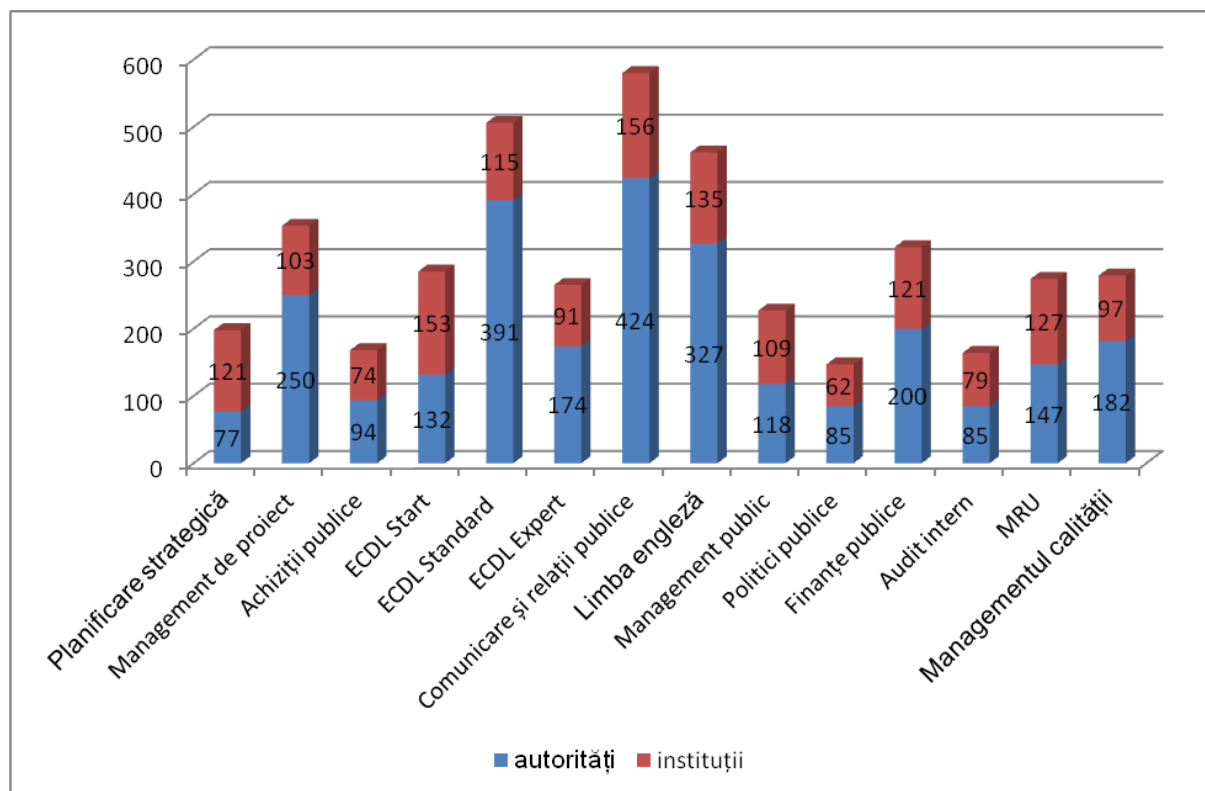


Figura nr. 13 - Proiecția formării angajaților autorităților și instituțiilor din județul Vâlcea

Comparând mai departe proiecția formării cu instruirea prin cursuri specializate în ultimii doi ani, se poate constata atingerea unui nivel de saturație în ceea ce privește cursurile de planificare strategică, achiziții publice și management de proiect (proiectul PODCAVL furnizând, prin urmare, necesarul de formare pentru acestea).

Cererea de formare (aparent fără orizont temporal, practic în limitele maxime unei proiecții strategice de 3-5 ani, mai exact în limita orizontului de trei ani cum rezultă din analiza trendului) pentru aceste trei cursuri este mai mică decât numărul de persoane formate în ultimii doi ani. Această proiecție se datorează în special autorităților, în cadrul cărora excedentul de formare este atât de pronunțat încât influențează raportul total.

În plus, în cadrul autorităților și cursul ECDL Standard și cursul de comunicare și relații publice presupun atingerea nivelului de saturație. În cazul instituțiilor, singurul curs la care s-a atins pragul de saturație este cel de planificare strategică.

Vizavi de proiecția de formare în cadrul autorităților se constată o solicitare specială de formare (eventual în cadrul unui proiect la nivel județean) în ceea ce privește managementul resurselor umane, finanțele publice și managementul public, domeniul în care pregătirea în ultimii doi ani a fost nesatisfăcătoare.

În cazul instituțiilor cererea suplimentară de formare vizează în special cursurile de ECDL, limba engleză și comunicarea și relațiile publice.

Se poate vorbi, prin urmare, de profiluri formative diferite în raport cu cele două tipuri de angajatori: autorități publice și instituții publice, primul axat pe



specializare, celălalt pe diversificare și formare de competențe transversale, în ciuda faptului că, practic instituțiile publice sunt specializate iar autoritățile conțin doar compartimente specializate.

În raport cu tipurile de funcții ocupate de personalul care necesită pregătire de specialitate prin cursuri, 22,08% este personal încadrat pe funcții de conducere, valoare mai apropiată de cea care reflectă pregătirea personalului în ultimii doi ani (31,99%) decât de ponderea acestuia din totalul categoriilor de personal (6,36%). Valoarea reflectă menținerea gradului mai ridicat de acces la anumite forme de instruire pentru personalul încadrat pe funcții de conducere, cifra brută de personal din această categorie depășind cu 156,21% numărul total de personal încadrat pe acest tip de funcții. Cu alte cuvinte, fiecare persoană care încadrează o funcție de conducere va efectua, conform proiecției formulate de autorități și instituții, 1,56 cursuri în medie, în timp ce fiecare dintre persoanele care încadrează funcții de execuție va efectua doar 0,38 cursuri în medie.

Această proiecție a cursurilor de urmat în raport cu categoriile de personal are rolul de a:

- 1) permite analiza dezechilibrului major care se creează în raport cu tipul de funcții luate în considerare;
- 2) confirmă corectitudinea datelor culese la punctul anterior, privitor la efectuarea cursurilor de formare.

Rezultatul în sine nu a putut fi considerat satisfăcător, motiv pentru care au fost luate în calcul măsuri de corecție a proiecției formative prin cursuri de specialitate, atât în ceea ce privește dezvoltarea de competențe transversale, cât mai ales în ceea ce privește formarea de competențe profesionale, cu precădere în cazul angajaților pe funcții de execuție. Important de menționat este faptul că ponderea necesarului de pregătire prin cursuri a personalului încadrat pe funcții de conducere variază în cazul autorităților și în cel al instituțiilor, astfel:

- autorități: 338 persoane (12,18%) funcții de conducere și 2.436 persoane (87,82%) funcții de execuție;
- instituții: 621 persoane (39,58%) funcții de conducere și 948 persoane (60,42%) funcții de execuție.

Per total, necesarul de formare a personalului de conducere și de execuție este reprezentat prin graficul de la Figura nr. 14.

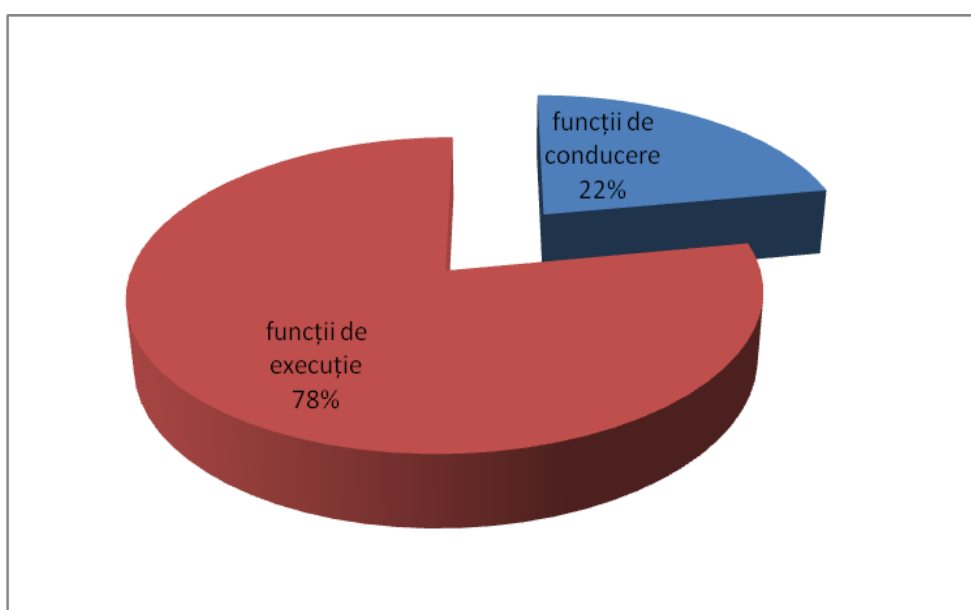


Figura nr. 14 - Ponderea personalului (funcții de conducere și de execuție) din necesarul de formare



Ținând cont de faptul că 1.089 persoane (25,08% din necesarul de formare) sunt cuprinse în proiecția formativă pentru unitățile administrativ-teritoriale rurale și că ponderea este mai mare decât cea care reflectă totalul angajaților în aparatul administrativ rural din întregul aparat administrativ la nivel de județ (20,62%), putem constata o cerere suplimentară de formare a angajaților din mediul rural.

Luând în calcul raportul dintre funcțiile de conducere și cele de execuție din mediul rural, care este de 9,52%, necesarul de formare în mediul rural pentru personalul încadrat pe funcții de conducere este de 19,40% (comparabil cu media generală, dar ușor mai scăzut), în timp ce pentru personalul de execuție este de 80,60%.

Fiecare persoană încadrată pe o funcție de conducere va efectua, conform proiecției formulate de autorități și instituții, 1,21 cursuri în medie, în timp ce fiecare dintre persoanele încadrate pe funcții de execuție va efectua doar 0,53 cursuri în medie. Aceste cifre sunt mult mai apropiate de nevoia reală de formare și, implicit, reflectă o abordare mai rațională a problemei formării în mediul rural.

Și în ceea ce privește proiecția formării, la un total de 1.913 funcționari publici care au fost luați în considerare pentru urmarea unor cursuri specializate, media de 44,05% din totalul persoanelor de instruit indică un acces mai facil la formare a acestora în raport cu personalul contractual și confirmă corectitudinea datelor culese anterior.

## **IX. Concluzii**

Prezentul Studiu reflectă situația resurselor umane, atât din perspectivă sincronică (situația actuală a acestora) cât și diacronică, în limitele a circa 5 ani, dintre care 2 utili în diagnoză și 3 în prognoză (analiza fluxului de personal și a cursurilor parcurse în ultimii doi ani, respectiv proiecția formării prin cursuri de specialitate) din județul Vâlcea.

Această situație generală a resurselor umane din aparatul administrativ vâlcean generează o serie de concluzii, dintre care cele mai importante sunt următoarele:

**1)** în aparatul administrativ local din județul Vâlcea, proiectat în structuri funcționale, resursele umane ocupă un loc important și li se acordă o atenție specială în ceea ce privește formarea; totodată, ținând cont de raportul dintre funcțiile de conducere și cele de execuție, aparatul administrativ vâlcean este suplu și operativ;

**2)** în raport cu populația județului, unei persoane încadrate în aparatul administrativ local, indiferent dacă este vorba despre autorități sau instituții, îi corespund 36,93 persoane, valoare care permite gestionarea în condiții bune a raporturilor cu cetățenii;

**3)** în raport cu distribuția populației în mediile urban și rural, aparatul administrativ local se caracterizează printr-un grad ridicat de centralitate la nivelul județului, 57,40% dintre autorități și 97,71% dintre instituții având sediul în Municipiul Râmnicu Vâlcea;

**4)** administrația publică locală a fructificat oportunitățile de formare și instruire prin proiectul PODCVL, prin intermediul căruia au fost asigurate 44,53% din totalul de cursuri de formare în ultimii doi ani;

**5)** cu toate acestea, a avut acces la cursuri o pondere mai ridicată din personalul încadrat pe funcții de conducere și din cadrul funcționarilor publici, în timp ce personalul de execuție și personalul contractual au avut acces, în medie, la 0,3 cursuri pe an;

**6)** există o proiecție echilibrată a necesarului de formare în cazul

autorităților din județul Vâlcea și o estimare a necesității de formare în instituții influențată de proiectele anterioare, motiv pentru care este vizată în principal atingerea unor competențe transversale și nu a unor competențe profesionale;

**7)** buna practică în domeniul resurselor umane în administrația publică locală din județul Vâlcea și oportunitatea accesării de fonduri pentru instruirea personalului prin intermediul Programului Operațional Capacitate Administrativă (POCA) 2014-2020 pot constitui elementele fundamentale în proiectarea riguroasă a formării și dezvoltării resurselor umane.

**Titlul proiectului: PODCA - Pregătire pentru Optimizare, Durabilitate și Competitivitate în Administrația Publică din județul Vâlcea**

**Codul SMIS: 21872**

**Beneficiarul proiectului:** Județul Vâlcea, prin Consiliul Județean Vâlcea  
Proiect cofinanțat din **Fondul Social European** prin **Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013**, în perioada 17.10.2013 - 31.12.2015.

Material editat de **Consiliul Județean Vâlcea**

Data publicării: decembrie 2015

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

Pentru informații privind proiectul puteți accesa pagina [www.podcavl.ro](http://www.podcavl.ro) sau vă puteți adresa Consiliului Județean Vâlcea la telefon 0250.732.901 int. 157, fax 0250.739.772.