
MANUALUL
administratorului public

Echipele care au contribuit la realizarea acestui manual:

Echipele de proiect:	Echipele de asistență tehnică:
<p>Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice Ministerul Administrației și Internelor Piața Revoluției nr. 1A, sector 1, București</p>	<p>S.I.C.I. Dominus s.l. B-dul Unirii, nr. 80, Bl. J1, sc. 1, etaj 1, ap. 1, 030837, București</p>
<p>Tel.: 021-303.70.80, int. 11791 / 11249 Fax: 021-314.34.08 www.administratorulpublic.ro</p>	<p>Tel.: 021-322.50.28 Fax: 021-320.25.21 www.sicidominus.com</p>
<p>Cristina POP Manager de proiect cristina.pop@mai.gov.ro</p>	<p>Claudiu FRUNTELATĂ Director de proiect claudiu.f@sicidominus.com</p>
<p>Dana IGNAT Responsabil financiar dana.ignat@mai.gov.ro</p>	<p>Renaldo NIȚĂ Expert cheie 2 – Coordonarea realizării Manualului administratorului public renaldo_nita@yahoo.com</p>
<p>Cristina BELBA Responsabil comunicare și relații publice cristina.belba@mai.gov.ro</p>	<p>Autorii Manualului administratorului public: Virginia BLÎNDA – Expert Orlando VOICA – Expert</p>
<p>Mădălina SIMION Asistent de proiect madalina.simion@mai.gov.ro</p> <p>Violeta VLAȘ Expert violeta.vlas@mai.gov.ro</p>	<p>Colaboratori: Andrei CRĂCIUN (Studii de caz 5 și 9) Crăița CURTEANU (Studiul de caz 8) Oana DONOSE (Studii de caz 2 și 4) Oana IFTODE (Studiul de caz 6) Elena TUDOR (Studii de caz 3 și 7) Iulia TUDOR (Studii de caz 1 și 10)</p>

Cuprins:

Cuvânt înainte	p. 5
Capitolul 1: Funcția de administrator public	p. 7
1.1. Definiție	p. 7
1.2. Cadrul legislativ actual specific	p. 7
1.3. Experiențe care au precedat apariția administratorului public în România	p. 8
1.4. Stadiul actual al implementării funcției de administrator public în România	p. 13
Capitolul 2: Experiința europeană în exercitarea funcției de administrator public (City Manager)	p. 18
2.1. Evoluția funcției de City Manager	p. 18
2.2. Exemple de bună practică	p. 19
2.3. Organizarea la nivel european	p. 27
Capitolul 3: Experiințe cu privire la implementarea funcției de administrator public în România	p. 28
3.1. Studii de caz	p. 28
a) Studiul de caz 1: Primăria orașului Băile Olănești, județul Vâlcea	p. 28
b) Studiul de caz 2: Consiliul Județean Brașov	p. 33
c) Studiul de caz 3: Primăria comunei Drăgănești de Vede, județul Teleorman	p. 40
d) Studiul de caz 4: Primăria orașului Eforie, județul Constanța	p. 46
e) Studiul de caz 5: Consiliul Județean Prahova	p. 54
f) Studiul de caz 6: Primăria orașului Rovinari, județul Gorj	p. 60
g) Studiul de caz 7: Consiliul Județean Sibiu	p. 71
h) Studiul de caz 8: Primăria municipiului Slatina, județul Olt	p. 76
i) Studiul de caz 9: Primăria municipiului Turda, județul Cluj	p. 83
j) Studiul de caz 10: Primăria comunei Vlădești, județul Vâlcea	p. 91
3.2. Rezultatele și avantajele introducerii funcției de administrator public în România	p. 97
Capitolul 4: Contribuția administratorului public în dezvoltarea durabilă	p. 117
4.1. Atribuții și așteptări profesionale	p. 117
Capitolul 5: Instrumente utile instituțiilor publice interesate să angajeze administratori publici	p. 121
5.1. Modele pentru Fișa postului	p. 121

a) Fișa postului pentru funcția de administrator public la nivelul consiliilor județene	p. 121
b) Fișa postului pentru funcția de administrator public la nivelul primăriilor de municipiu/oraș	p. 125
c) Fișa postului pentru funcția de administrator public la nivelul primăriilor de comună	p. 129
5.2. Modele de Contracte de management	p. 133
a) Contract de management pentru funcția de administrator public la nivelul consiliilor județene	p. 133
b) Contract de management pentru funcția de administrator public la nivelul primăriilor de municipiu/oraș	p. 139
c) Contract de management pentru funcția de administrator public la nivelul primăriilor de comună ..	p. 144
d) Anexă la Contractul de management pentru postul de administrator public	p. 150
5.3. Model de procedură pentru angajarea administratorului public	p. 154
Bibliografie selectivă	p. 157

Cuvânt înainte

Societatea românească se află într-un amplu proces de schimbare, impus de necesitatea obiectivă de modernizare, dar și de statutul României, acela de țară membră a Uniunii Europene. În contextul transformării societății românești, nu poate fi ignorată necesitatea reformării și modernizării administrației publice, în spiritul valorilor europene.

Chiar dacă nu există un *acquis comunitar* în domeniul administrației publice, se conturează din ce în ce mai mult un „*spațiu administrativ european*”, spațiu ce presupune o administrație publică transparentă, credibilă, bazată pe management performant, pe eficiență, o administrație orientată către cetățean.

Reforma administrației publice din România reprezintă un angajament asumat în toate documentele programatice și o preocupare constantă a Guvernului României.

Printre prioritățile actuale legate de reforma administrației publice se numără și creșterea autonomiei decizionale, financiare și patrimoniale a colectivităților locale. Procesul de descentralizare a administrației românești, respectiv transferul de competențe dinspre central înspre local, reprezintă o adevărată provocare pentru autoritățile administrației publice locale. Aceasta înseamnă comunități și autorități publice locale mai puternice și cetățeni implicați în viața comunității.

Puterea autorităților locale rezidă în două aspecte principale: pe de o parte, responsabilități, putere de decizie și resurse financiare, iar de pe de altă parte, capacitatea de a exercita responsabilitățile, asigurând cetățenilor calitatea serviciilor publice furnizate.

Pentru susținerea procesului de modernizare a administrației publice, este nevoie de un ansamblu coerent de măsuri în domeniul resurselor umane, care urmărește crearea unui palier executiv stabil și neutru din punct de vedere politic.

Ministerul Administrației și Internelor, prin Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice a realizat demersuri încă din anul 2006 pentru dezvoltarea unui nou concept în administrația publică locală, respectiv *administratorul public*.

În acest context, Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice, în parteneriat cu structurile asociative ale autorităților administrației publice locale (Uniunea Națională a Consiliilor Județene din România, Asociația Municipiilor din România, Asociația Orașelor din România și Asociația Comunelor din România), implementează proiectul “Administratorul public – factor de succes pentru un management eficient la nivel local”

Conceptul de administrator public a fost inspirat din sistemele administrative ale altor țări europene, unde serviciile comunitare sunt organizate pe baza principiilor aplicabile în sectorul privat, sub coordonarea unui City Manager sau Director Executiv, fiind pliat pe necesitățile sistemului administrativ românesc

Între țările europene care aplică acest model de coordonare a serviciilor publice locale prin intermediul unei alte persoane decât primarul se numără: Belgia, Danemarca, Germania, Irlanda, Letonia, Marea Britanie, Olanda și Suedia.

Prezentul manual a fost elaborat având la bază rezultatele unei analize privind stadiul actual de implementare a funcției de administrator public în România. Potrivit datelor furnizate de studiile de caz și de raportul de cercetare, pentru dezvoltarea funcției de administrator public, se evidențiază necesitatea utilizării unor instrumente unitare (atribuții, responsabilități, sistem de evaluare, criterii de performanță, indicatori).

Manualul se dorește a fi un instrument util pentru toți cei ce doresc să își îmbunătățească activitatea profesională ca administratori publici, pentru cei interesați să opteze pentru ocuparea unei astfel de funcții, dar și pentru autoritățile administrației publice locale și asociațiile de dezvoltare intercomunitară interesate în angajarea unui administrator public.

Capitolul 1: Funcția de administrator public

1.1. Definiere

Administratorul public reprezintă o funcție specifică administrației publice locale care s-a consolidat, de-a lungul timpului, în țări care dispun de o administrație modernă și eficientă.

Scopul introducerii acestei funcții a fost acela de a profesionaliza administrația locală prin îmbunătățirea și fluidizarea sistemului de furnizare a serviciilor către cetățeni.

Administratorul public nu ar trebui să fie un simplu angajat al unei primării/consiliu județean, ci un promotor al schimbării în cadrul procesului de reformă a sistemului administrației publice locale.

Administratorul public nu este un manager în sensul birocratic al cuvântului, ci un profesionist pregătit și capabil să faciliteze interacțiunile și să soluționeze problemele ce se manifestă la nivelul unei comunități. El gestionează un proces continuu de situații în vederea satisfacerii interesului public al unei anumite comunități. La nivelul comunităților locale, administratorul public, primarul și consiliul local (președintele consiliului județean și consiliul județean) creează cadrul adecvat identificării problemelor și propunerii de soluții pentru remediarea acestora prin elaborarea și implementarea unor planuri de acțiuni locale.

Multitudinea și complexitatea problemelor cu care se confruntă, mai ales zonele urbane, impun profesionalizarea sistemului decizional și executiv de la nivelul administrației. Instituția administratorului public devine, în acest context, o componentă importantă a managementului public modern, la nivel executiv. Extinderea modelului ca manieră de delegare a unora dintre atribuțiile pe care le au primarii și președinții consiliilor județene, în scopul eficientizării activității primăriilor/consiliilor județene în relația cu cetățenii, poate contribui la consolidarea eforturilor privind reforma în administrație.

Prezența administratorului public se conturează ca o necesitate a managementului public modern în contextul separării palierului politic de cel executiv. Atragerea unor profesioniști/specialiști care să îmbine cunoștințe de natură tehnică, științifică, administrativă, cu aptitudini și abilități manageriale, reprezintă o alternativă în acest sens.

1.2. Cadrul legislativ actual specific

În România, funcția de administrator public a fost reglementată prin Legea nr. 286/2006 care modifică și completează Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale.

Unul dintre elementele de noutate aduse de Legea nr. 286/2006 îl reprezintă introducerea conceptului de *administrator public*, creându-se cadrul juridic privind

delegarea anumitor sarcini de la primar/președintele consiliului județean către administratorul public.

Cadrul legislativ oferit de această lege permite primarilor/președinților consiliilor județene să angajeze, în baza unui contract de management, un administrator public cu atribuții de coordonare a aparatului de specialitate sau a serviciilor publice de interes local/județean. Prin delegare, el poate exercita calitatea de ordonator principal de credite. Administratorul public poate fi angajat la propunerea primarului/președintelui consiliului județean, cu aprobarea consiliului local/județean ca urmare a unui concurs, în limita numărului maxim de posturi aprobate. Numirea și eliberarea din funcție a administratorului public sunt realizate de către primar/președintele consiliului județean pe baza unor criterii, proceduri și atribuții specifice aprobate de consiliul local/județean.

În funcție de complexitatea atribuțiilor delegate, administratorul public poate coordona, organiza și gestiona activitățile din cadrul primăriei/consiliului județean. El participă și este consultat în procesul de alocare a resurselor materiale, umane, informaționale, financiare în vederea realizării indicatorilor de performanță prevăzuți în contractul de management.

Cadrul juridic este flexibil, lăsând autorităților locale (primar/președinte consiliu județean) decizia înființării postului, numărul și importanța atribuțiilor conferite persoanei din funcția respectivă.

De asemenea, asociațiile de dezvoltare intercomunitară pot decide desemnarea unui administrator public pentru gestionarea serviciilor de interes general care fac obiectul asocierii. Recrutarea, numirea și eliberarea din funcție a administratorului public al asociațiilor de dezvoltare intercomunitară se fac, potrivit Legii nr. 286/2006 care modifică și completează Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, republicată, pe baza unei proceduri specifice de către consiliile de administrație ale acestora și sunt aprobate prin hotărâri ale consiliilor locale și consiliilor județene respective¹.

1.3. Experiințe care au precedat apariția administratorului public în România

Evoluția funcției de administrator public:

Promotor local → Facilitator comunitar → Agent de dezvoltare locală → Administrator general → Administrator public

Administratorul public

Instituția *administratorului public* apare ca o inițiativă de *jos în sus*² a administrației publice locale în tentativa primarilor și președinților de consilii județene de a delega o parte din multitudinea atribuțiilor ce le revin. Administratorul public românesc

¹ Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, republicată, Capitolul VIII, art. 114.

² Vezi *Ghidul administratorului public*, MIRA-UCRAP, 2007, p. 28.

a devenit treptat o realitate a comunităților locale inspirată din modelul *City Managerului*³. Prezența acestuia a apărut ca o soluție viabilă pentru aleșii locali, în procesul de separare dintre atribuțiile de reprezentare⁴ și cele de gestionare concretă a activităților curente. Funcția de administrator public vine ca o alternativă în administrația locală românească, fiind introdusă în lege, la jumătatea anului 2006.

Realitățile din plan local impuneau o schimbare în interiorul sistemului de execuție prin redistribuirea atribuțiilor la nivel local, de către primari și/sau președinții consiliilor județene, în vederea eficientizării actului administrativ. Deși instituția *administratorului public* funcționa în anumite unități administrativ-teritoriale, ea nu fusese introdusă încă într-un act normativ. Legea administrației publice locale nr. 215/2001 nu restricționa adoptarea de politici de dezvoltare locală, dar nici nu preciza natura acestor inițiative, ceea ce impunea o amendare a ei.

Institutul de Politici Publice (IPP) iniția în mai 2005, cu sprijin financiar de la USAID⁵, un proiect cu tema „*Administratorul public - pentru un management mai eficient în administrația publică locală din România*”. Proiectul își propunea să identifice în ce măsură administrația publică locală este pregătită să adopte o asemenea poziție în cadrul structurilor organizaționale proprii. Concomitent cu acest demers era inițiată o documentare a practicii internaționale în acest sens, precum și elaborarea unei propuneri de *lege ferenda*⁶ privind instituționalizarea administratorului public în România.⁷

Punctul de plecare al proiectului l-a constituit un sondaj de opinie realizat de IPP, la începutul anului 2005, având ca temă „*Suportul public pentru unele măsuri de reformă în administrația publică locală*”. Aproape jumătate dintre subiecții intervievați (46%) a răspuns că prezența unui manager, neutru din punct de vedere politic, ar contribui la gestionarea mai eficientă a treburilor curente ale localității. O astfel de perspectivă ar face ca lucrurile să funcționeze mai bine la nivelul administrației locale.⁸

Cercetarea (realizată în iunie 2005) a presupus o serie de interviuri telefonice cu primari din 11 municipii: București, Iași, Craiova, Baia-Mare, Galați, Oradea, Giurgiu, Pitești, Timișoara, Ploiești și Sibiu⁹. În acel moment, 7 dintre primari și-au exprimat acordul în legătură cu înființarea postului de administrator public în cadrul primăriei pe care o reprezentau (București, Iași, Craiova, Baia-Mare, Oradea, Giurgiu și Ploiești). Ceilalți subiecți intervievați și-au exprimat rezerve sau chiar opoziția față de această inițiativă. Întrebările au vizat, pe lângă oportunitatea înființării acestei poziții administrative în organigrama primăriilor și/sau consiliilor județene, categoriile de

³ City Manager – instituție specifică sistemului administrativ anglo-saxon, care a inspirat modelul administratorului public românesc.

⁴ Atribuțiile de *reprezentare* sunt specifice și revin exclusiv autorităților alese (primar, președinte de consiliu județean), iar cele de *administrare* sunt transferate profesioniștilor.

⁵ USAID - Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională.

⁶ *Despre legea care urmează să fie elaborată*. Expresie latină prin care se caracterizează propunerile de îmbunătățire sau completare a unor norme ori instituții juridice existente, printr-o viitoare reglementare.

⁷ *Vezi Ghidul administratorului public ...*, p. 28.

⁸ *Ibidem*, p. 28.

⁹ *Ibidem*, p. 29.

atribuții pe care primarii ar fi fost de acord să le delege către administratorul public, limitele competențelor acestuia, tipul funcției (publică, contractuală), precum și denumirea acesteia. Inițiatorii proiectului propuneau ca alternative două denumiri: *director general de primărie* sau *administrator general*¹⁰.

Cercetarea a fost completată de rezultatele interviurilor realizate într-o serie de focus grupuri, având drept grup-țintă funcționari publici de conducere (directori de departamente) din primăriile de sector, respectiv din primăriile de municipii din jurul capitalei (Ploiești, Giurgiu, Târgoviște). S-a urmărit, astfel, conturarea unei imagini cât mai cuprinzătoare asupra coerenței și capacității sistemului administrației publice locale din România de a integra în propria-i ierarhie o asemenea poziție. Concluziile discuțiilor au scos în evidență utilitatea prezenței unui administrator profesionist în cadrul primăriilor, capabil să coordoneze și gestioneze activitatea tuturor direcțiilor de specialitate din instituție.

Campania de informare inițiată de IPP cu privire la oportunitatea prezenței administratorului public în cadrul unităților administrativ-teritoriale s-a concretizat cu publicarea unui pliant destinat primăriilor și consiliilor județene, dar și cetățenilor. Acesta cuprindea informații privind:

- definirea *administratorului general* (așa cum era această funcție denumită inițial):
 - „o persoană cu abilități administrative, dublate de calități manageriale, al cărui principal rol este acela de a-i sprijini pe reprezentanții aleși ai comunității să gestioneze în mod eficient problemele curente ale localității.”¹¹
- necesitatea prezenței unui administrator general:
 - administratorul general, ca expresie a principiilor descentralizării și autonomiei locale, ar fi urmat să-i degreveze pe primar/președintele consiliului județean de sarcinile administrative care generau o supraîncărcare a funcției de reprezentare politică a aleșilor locali;
 - prezența administratorului general era un pas important al profesionalizării managementului la nivelul instituției publice pe principii de eficiență și eficacitate în activitate, contribuind la consolidarea autonomiei locale.
- modalitățile de creare a poziției de administrator general în cadrul unei autorități publice locale:
 - recomandarea IPP sugera ca angajarea administratorului general să se facă în baza unui concurs, acesta urmând să încheie un contract de performanță cu instituția angajatoare. El ar fi fost numit în funcție prin dispoziția conducătorului instituției (primar/președinte de consiliu județean) și confirmat prin hotărârea consiliului local/județean.
- profilul administratorului general:
 - candidatul pentru această funcție, se preciza în recomandarea IPP, ar fi trebuit să aibă studii de specialitate în domenii precum economic sau

¹⁰ *Ibidem*, p. 29.

¹¹ *Ibidem*, p. 30.

tehnic, experiență în administrație și performanțe recunoscute la locul de muncă anterior.

- relația administratorului general cu autoritățile:
 - administratorul general, în funcție de decizia autorității locale, putea fi subordonat fie primarului/președintelui consiliului județean, fie consiliului local/județean, sau amândurora.¹²

Concomitent cu această campanie de informare, IPP a contribuit, alături de specialiști și reprezentanți ai administrației publice, la elaborarea unui proiect de lege privind instituționalizarea funcției de *administrator public*.

La sfârșitul anului 2005, pachetul de legi pentru reforma în administrația publică elaborat de Ministerul Administrației și Internelor, propus spre consultare publică, conținea prevederi pentru înființarea funcției de *administrator public* la nivelul comunelor, orașelor, municipiilor și județelor. Persoana care urma să ocupe această funcție ar fi exercitat atribuții de coordonare a aparatului de specialitate sau a serviciilor publice de interes local sau județean stabilite de primari, respectiv președinții consiliilor județene. În acest sens, administratorul public trebuia să încheie un contract de management cu primarul/președintele consiliului județean.

De asemenea, asociațiile de dezvoltare intercomunitară puteau să înființeze o asemenea funcție. Rămâneau, însă, nerezolvate o serie de probleme ridicate de întrebările referitoare la unitățile administrativ-teritoriale care urmau să înființeze funcția, tipologia funcției (obligatorie sau facultativă), statutul administratorului public (funcționar public sau personal contractual), atribuțiile administratorului public, modul de reglementare a acestor atribuții (prin lege sau la nivel local), relațiile cu angajații din aparatele de specialitate, pregătirea profesională a administratorului public, salarizarea acestuia sau dacă acesta putea fi sau nu ordonator principal de credite.

Justificarea acestei situații se regăsea în argumentele ce vizau promovarea unei autonomii locale reale și imposibilitatea de a furniza o soluție care să răspundă tuturor elementelor de specificitate la nivelul comunităților locale din România.

Legea nr. 286/2006, care modifica și completa Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, crea cadrul legal de profesionalizare a managementului public la nivel local: începând cu luna august 2006, primăriile și consiliile județene puteau iniția procedurile de recrutare a administratorilor publici. În formula propusă de Guvern și adoptată de către Parlament, autoritățile locale dispuneau de autonomie maximă atât în ceea ce privește angajarea administratorilor publici, cât și în stabilirea atribuțiilor aferente. Legea conferea, așadar, primarilor și/sau președinților de consilii județene rolul principal în angajarea și delegarea sarcinilor ocupanților unor noi posturi în administrația publică locală românească.

Anterior acestor tentative de transfer a atribuțiilor la nivel local, care țin de gestionarea curentă a activității unei primării sau consiliu județean, au existat și alte proiecte a căror succesiune a condus la apariția administratorului public. Este vorba despre agentul de dezvoltare locală, a cărei experiență este legată de cea a facilitatorului comunitar și a promotorului local.

¹² *Ibidem.*

Agentul de dezvoltare locală

O altă inițiativă, care a precedat apariția administratorului public în România, a fost modelul *agentului de dezvoltare locală*.

Consortiul pentru Dezvoltare Rurală¹³ a implementat în perioada martie 2004 – august 2006, proiectul *Agent de Dezvoltare Locală*¹⁴. Punctul de plecare l-a constituit identificarea nevoii de creștere a capacității administrației publice locale de a elabora și implementa politici publice la nivel local. Grupul-țintă al proiectului era reprezentat de administrațiile publice locale, în primul rând, și de comunitățile rurale din țară, în al doilea rând.

Cine era agentul de dezvoltare locală?

Denumirea avea în vedere o persoană cu studii superioare (absolvent de științe socio-umane - economie, sociologie, administrație publică, sociologie etc.), angajată în cadrul administrației publice locale (din mediul rural și din localități mici) sau a asociațiilor microregionale. Atribuțiile sale erau următoarele:

- inițierea și facilitarea procesului de elaborare a strategiei locale de dezvoltare;
- atragerea de fonduri extrabugetare la bugetul local prin elaborarea de proiecte;
- implementarea proiectelor câștigate;
- creșterea vizibilității comunei (realizarea și actualizarea paginii de internet cu informații despre comună);
- identificarea și încheierea unor parteneriate/acorduri de colaborare cu parteneri locali, regionali și internaționali;
- transmiterea mesajului comunității către decidenții locali;
- informarea membrilor comunității cu privire la oportunitățile de finanțare adresate acestora etc.¹⁵

Agentul de dezvoltare locală ar fi trebuit să fie o interfață între comunitate și administrația publică locală.

Anterior acestei inițiative au existat două proiecte implementate de către Fundația Civitas și Centrul de Asistență Rurală în județele Bistrița-Năsăud, Cluj, Arad și Timiș. Ele vizau *facilitatorul comunitar*¹⁶ și *promotorul Local*¹⁷. Cele două proiecte au demonstrat că introducerea funcției de agent de dezvoltare locală¹⁸ poate contribui la

¹³ Componența Consortiului: Fundația Civitas pentru Societate Civilă, Centrul de Asistență Rurală, Agenția de Dezvoltare Economică a județului Timiș (ADETIM), Centrul pentru Politici Publice (CENPO) și Departamentul de Administrație Publică din cadrul Universității Babeș-Bolyai.

¹⁴ Proiectul a avut sprijin din partea *Local Government Institute* din Budapesta și *German Marshall Fund*.

¹⁵ Vezi *Ghidul administratorului public*, p. 33.

¹⁶ Program pilot în județele Cluj și Bistrița-Năsăud, implementat de Fundația Civitas pentru Societatea Civilă.

¹⁷ Proiect implementat de Centrul de Asistență Rurală în județele Timiș și Arad.

¹⁸ Agentul de dezvoltare locală acoperă sau înglobează atât atribuțiile *promotorului local*, cât și pe cele ale *facilitatorului comunitar*.

îmbunătățirea vieții comunităților locale prin identificarea problemelor și a soluțiilor specifice fiecărei zone și dezvoltarea planurilor de acțiune.

Instituționalizarea modelului agentului de dezvoltare locală, ca proiect, a vizat trei modalități¹⁹ în funcție de nevoile și capacitatea administrațiilor locale de a susține această funcție:

- în cadrul administrației publice locale;
- la nivelul mai multor comune (microregiune);
- ca instituție independentă asociată administrației publice locale²⁰.

Alegerea unui anumit model de implementare a funcției de agent de dezvoltare locală presupune o analiză a nevoilor reale identificate la nivelul comunităților, avându-se în vedere elementele de specificitate ale fiecărei colectivități locale.

Ulterior, proiectul a fost extins la nivel național, devenindu-se a fi un model de bune practici, dar și o metodă de eficientizare a managementului la nivelul autorităților locale²¹.

Activităților de promovare a proiectului privind agentul de dezvoltare locală le-au fost asociate ulterior o propunere de politică publică²².

Experiențele care au precedat apariția administratorului public în România (facilitator comunitar, promotor local, agent de dezvoltare locală) au constituit soluții și etape importante ale procesului de profesionalizare a managementului în administrația publică din România.

1.4. Stadiul actual al implementării funcției de administrator public în România

Având ca model de bune practici experiențele unor țări europene²³, funcția de administrator public a început să-și dovedească utilitatea și în România, prin inițiativele primarilor și/sau președinților de consilii județene de a o crea. Preocupările privind dezvoltarea funcției de administrator public s-au manifestat atât practic, în ceea ce privește implementarea ei, cât și la nivelul cercetării și evaluării impactului pe care le-au avut aceste încercări de reformare a sistemului administrației publice locale. În acest demers se înscrie și proiectul „*Administratorul public – factor de succes pentru un management eficient la nivel local*”, cod SMIS 2985. El este cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative și implementat de Ministerul Administrației și Internelor, prin Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice, având ca scop dezvoltarea funcției de administrator public. Acest lucru se dorește a fi realizat prin „creșterea gradului de informare asupra

¹⁹ Vezi *Ghidul administratorului public*, p. 34.

²⁰ Organizarea unor servicii publice locale în parteneriat cu ONG-uri sau concesionarea acestora unor firme private pe baza unor parteneriate public-privat.

²¹ Este vorba de activități de planificare strategică și de implementare a politicilor de dezvoltare locală.

²² „Întărirea capacității administrațiilor publice locale de a adopta și implementa politici de dezvoltare”, Editura AMM, Cluj-Napoca, 2005.

²³ Vezi Capitolul 2 al prezentului manual.

beneficiilor rezultate în urma angajării de administratori publici și prin sprijinirea formării unei rețele operaționale a administratorilor publici”²⁴. Cercetarea efectuată în perioada 27 septembrie – 2 noiembrie 2010, reprezintă o componentă a aceluiași proiect, în cadrul Contractului de asistență tehnică nr. 240083/20.07.2010 încheiat între Ministerul Administrației și Internelor și S.I.C.I. Dominus s.l. Ea s-a finalizat cu elaborarea unui „*Studiu cu privire la implementarea funcției de administrator public la nivel local*”, unele dintre rezultatele acestei cercetări fiind prezentate în acest manual.

Studiul privind implementarea funcției de administrator public la nivel local și-a propus, pe de o parte, să descrie cât mai fidel atribuțiile concrete ale administratorilor publici (serviciile coordonate, departamentele de care sunt responsabili, relația cu diferite instituții etc.) și, pe de altă parte, să evidențieze nevoile reale ale acestora (prin analiza experienței profesionale, a constrângerilor structurale și a nevoilor resimțite de formare și informare).²⁵ Studiul are la bază o cercetare de teren realizată în două etape. Într-o primă fază a fost realizată o cercetare prin sondaj pentru a avea o descriere cât mai detaliată și fidelă a activităților și nevoilor administratorilor publici.

Rezultatele cercetării cantitative (derulate în perioada: 27 septembrie – 29 octombrie 2010) incluse în *Studiu* au fost obținute prin aplicarea de chestionare autoadministrate pentru:

- administratori publici;
- superiori ai administratorilor publici (primari/președinți de consilii județene);
- subalterni ai administratorilor publici.

Astfel, au fost colectate chestionare aplicate la nivelul a:

- 11 județe;
- 15 municipii;
- 19 orașe;
- 70 comune.

Cele 395 de chestionare utilizate în chestionarea de teren au fost distribuite în 115 unități administrativ-teritoriale, după cum urmează:

- 109 chestionare pentru primari/președinți de consilii județene;
- 107 chestionare pentru administratori publici;
- 179 chestionare pentru subalterni ai administratorilor publici.

În ceea ce privește cercetarea calitativă (efectuată în perioada: 26 octombrie – 2 noiembrie), care a completat structura *Studiului*, au fost realizate interviuri semistructurate cu administratori publici, superiori, colegi și subalterni ai acestora, numărul respondenților fiind de 207 dintr-un total de 55 unități administrativ-teritoriale.

Potrivit datelor colectate, în 2006 (anul intrării în vigoare a Legii nr. 286/2006 care modifică și completează Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale), la nivelul primarilor/președinților de consilii județene doar 3 unități administrativ-teritoriale

²⁴ „Caiet de sarcini: Achiziție de servicii de asistență tehnică în vederea dezvoltării funcției de administrator public și a formării unei rețele operaționale a administratorilor publici necesare implementării proiectului *Administratorul public – factor de succes pentru un management eficient la nivel local*, cod SMIS 2985”.

²⁵ Vezi *Studiu cu privire la implementarea funcției de administrator public la nivel local*, 2010, pp. 3-4.

aveau angajat un administrator public, un sfert au realizat acest lucru în 2007 și alte 55% până în 2008 (la sfârșitul anului 2008 erau angajați administratori publici în 82% dintre unitățile administrativ-teritoriale chestionate)²⁶.

În martie 2010, la patru ani de la intrarea în vigoare a Legii nr. 286/2006, care modifică și completează Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, erau înregistrate 175 de unități administrativ-teritoriale care aveau angajați administratori publici (12 la nivel de județ, 21 la nivelul municipiilor, 26 la nivel de oraș și 116 la nivel de comune), iar alte 245 de unități administrativ-teritoriale aveau în organigramă posturi vacante pentru această funcție²⁷. La momentul realizării cercetării cantitative (septembrie – octombrie 2010), numărul administratorilor publici scăzuse din cauza desființării respectivelor posturi ca urmare a măsurilor de austeritate datorate crizei economice²⁸.

Conform actului normativ privind înființarea postului de administrator public, acesta ar trebui să fie angajat doar pe baza unui *contract de management*. Doar 33% dintre administratorii publici chestionați au declarat că se află în această situație. Un procent de 38% dintre administratorii publici au declarat că lucrează cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată (alți 11% cu contract de management pe perioadă nedeterminată). Dintre administratorii publici care lucrează cu contracte pe perioadă determinată, 84% își vor încheia contractul în anul 2012²⁹. Dintre aceștia, un singur administrator public crede că nu va avea contractul prelungit, 36% nu pot aprecia, 22% cred că vor avea contractul cu siguranță prelungit, iar 41% că va fi probabil prelungit³⁰.

În ceea ce privește studiile administratorilor publici, datele cercetării ne indică următoarea situație:

- 18% dintre respondenți sunt fără studii superioare (12% sunt absolvenți ai studiilor liceale, iar alți 6% au studii post-liceale). Din cei 19 administratori publici fără studii superioare, 18 sunt angajați la nivelul comunelor;
- dintre persoanele care au absolvit studii superioare, cei mai mulți au absolvit o facultate cu profil real-tehnic (34%), fiind urmași de cei cu științe economice (24%), cu drept/științe juridice (20%) sau cu științe politice și administrative (13%);
- cea mai mare parte a respondenților cu studii postuniversitare s-a orientat către științe administrative/management (60%) și către științe economice (17%)³¹.

În domeniul educației continue, 64% dintre administratorii publici nu au participat la niciun curs de perfecționare, iar alți 15% au participat doar la un curs de acest tip. Dintre cei care au participat la astfel de cursuri, majoritatea a parcurs programe de formare în domeniile finanțelor, achizițiilor publice și managementului de proiect³².

²⁶ *Ibidem*, p. 45.

²⁷ *Vezi Studiul cu privire la implementarea funcției de administrator public la nivel local*, p. 3.

²⁸ La momentul realizării cercetării cantitative, 12 unități administrativ-teritoriale au declarat că au fost nevoite să desființeze postul de administrator public datorită prevederilor OUG 63/2010.

²⁹ 2012 este an al alegerilor parlamentare și locale.

³⁰ *Vezi Studiul cu privire la implementarea funcției de administrator public la nivel local*, p. 45.

³¹ *Ibidem*.

³² *Ibidem*.

În ceea ce privește experiența la angajare în domenii relevante pentru poziția de administrator public (managementul resurselor umane, managementul proiectelor finanțate din fonduri europene, managementul financiar în sectorul public, planificare strategică), circa două treimi dintre administratorii publici nu îndeplinesc acest criteriu, iar două treimi nu participaseră deloc la scrierea de proiecte cu finanțare europeană. Potrivit *Studiului*, 25% dintre administratorii publici au cunoștințe scăzute de operare cu calculatorul și 19% nu vorbesc deloc o limbă străină (alți 10% au menționat că se descurcă limitat într-o limbă străină).

Analiza datelor furnizate de chestionare scoate în evidență faptul că atribuțiile cele mai importante menționate de administratorii publici sunt extrem de diverse, consecință a flexibilității legii, strategiei superiorului ierarhic de dezvoltare a unității administrativ-teritoriale, dar și a complexității activităților din interiorul primăriei/consiliului județean. Cu toate acestea, cele mai importante atribuții ale administratorilor publici sunt:

- accesarea fondurilor/atragerea resurselor extrabugetare (28%);
- managementul proiectelor (26%);
- coordonarea achizițiilor publice (25%);
- coordonarea de servicii publice (21%);
- elaborarea și gestionarea bugetului (20%);
- coordonarea aparatului de specialitate (19%);
- exercitarea calității de ordonator principal de credite (19%).³³

Asociate atribuțiilor apar structurate realizările menționate de către administratorii publici:

- managementul/coordonarea investițiilor;
- scrierea și implementarea de proiecte finanțate din fonduri nerambursabile;
- restructurarea și eficientizarea activității primăriei/consiliului județean;
- coordonarea eficientă a serviciilor publice;
- activitățile referitoare la bugetul local.

Elementul-cheie al îndeplinirii obiectivelor administratorului public și a desfășurării unei bune activități îl reprezintă evaluarea formală și monitorizarea continuă a performanței acestuia. Acestea sunt realizate în scopul direcționării eforturilor administratorului public în vederea atingerii obiectivelor asumate, constituind un barometru al posibilității prelungirii sau rezilierii contractului de management. Cu toate acestea, doar 36% dintre administratorii publici chestionați au menționat că în contractul lor de management sunt cuprinși indicatori de performanță (un procent important de administratorii publici neavând contracte de management), iar două treimi dintre aceștia având menționată obligația de a prezenta periodic, superiorului ierarhic, rapoarte sau alte documente privind realizarea indicatorilor de performanță. Mai mult, procentul administratorilor publici care au declarat că au prevăzuți indicatori de performanță este relativ scăzut, iar analiza acestora scoate în evidență, de multe ori, ambiguități în ceea ce privește definirea lor³⁴.

³³ *Ibidem*, p. 47.

³⁴ Potrivit rezultatelor cercetării de teren, incluse în *Studiul cu privire la implementarea funcției de administrator public la nivel local*, p. 47.

Modul de interpretare și aplicare a legislației, la nivelul organizației, reprezintă un factor esențial în modul de desfășurare a activităților. Astfel, jumătate dintre administratorii publici apreciază că legislația nu permite inițiative de eficientizare a activității și nici gestionarea optimă a resurselor umane sau financiare.

În ceea ce privește nivelul de autonomie decizională la nivel organizațional, cei mai mulți dintre administratorii publici consideră că au suficientă autonomie cu privire la planificarea și prioritizarea activităților, gestionarea resurselor umane din subordine precum și a resurselor financiare (superiorii ierarhici o apreciază în jurul a 90%)³⁵.

Factorii cu ponderea cea mai mare în ierarhia piedicilor care au îngreunat în mare măsură sau în foarte mare măsură activitatea administratorului public sunt: cadrul legislativ existent (56%), disputele politice (49%), receptivitatea scăzută a mediului privat (45%) și teama angajaților administrației publice față de schimbare (41%)³⁶. Lor li se adaugă dificultățile referitoare la: resursele umane, problemele de mentalitate, deficiențele de comunicare și conflictele interne sau lipsa de cunoaștere a rolului și atribuțiilor administratorului public.

Acestea sunt doar o parte din concluziile *Studiului* realizat în scopul identificării stadiului implementării funcției de administrator public în România, studiu ce reprezintă o componentă a proiectului „*Administratorul public – factor de succes pentru un management eficient la nivel local*”, cod SMIS 2985.

³⁵ *Ibidem*, p. 48.

³⁶ *Ibidem*.

Capitolul 2: Experiența europeană în exercitarea funcției de administrator public (City Manager)

2.1. Evoluția funcției de City Manager³⁷

Organizarea politică și administrativă a autorităților locale în țările Uniunii Europene prezintă un număr de caracteristici de bază în comun.

În primul rând, organismele politice în fiecare municipalitate sunt reprezentative, ele fiind rezultatul unor alegeri democratice. În aproape toate organismele municipale există un lider politic, recunoscut ca atare, indiferent dacă funcția acestei persoane este menționată sau nu. Acest lider poate fi ales direct de către cetățeni sau de către membrii consiliului de conducere sau numit de către guvernul central. Puterile politice și executive ale acestei persoane pot varia foarte mult. De asemenea, în cele mai multe primării există cel puțin o persoană al cărui rol principal este acela de:

- a gestiona, coordona și supraveghea organizarea guvernamentală;
- a furniza consultanță politicienilor;
- a asigura utilizarea resurselor publice în mod rațional, eficient și în conformitate cu legea.

Aceste trei caracteristici reflectă principiile de bază ale organizării administrației publice locale.

În urmă cu două decenii, City Managerul era de regulă un înalt funcționar public (cu o vechime mare în organizație), având o pregătire de bază în domeniul financiar-juridic. Experiența în domeniul administrației publice locale era considerată ca fiind cea mai importantă cerință pentru ocuparea unui astfel de post. Această experiență era dobândită în cadrul unor programe de formare specializată în institutele de formare în administrație publică ale țărilor respective.

În ceea ce privește administrația publică locală, legislația din țările europene nu a instituționalizat un spațiu stabil pentru managementul profesionalizat care să poată fi separat de sfera politică. Legiuitorul a optat deseori în favoarea unui președinte al administrației publice locale, lăsându-i opțiunea delegării unor atribuții de conducere. Dimensiunea politică prevala astfel în fața funcțiilor executive sau de management, defavorizând aspectele administrative ale organizației³⁸.

Prin urmare, în ultimii ani, la nivel european unele guverne au ales să modifice parametrii birocratici de organizare în favoarea unor modele flexibile de management, cu accent pe latura economică și cea a performanțelor individuale. Atitudinea în ceea ce privește City Managerul s-a modificat ca urmare a conștientizării faptului că abilitățile manageriale sunt mai importante decât pregătirea de specialitate.

³⁷ City Manager - instituție care își are originea în sistemul administrativ anglo-saxon, din care s-a inspirat modelul administratorului public românesc.

³⁸ J.I. Soto, „Los secretarios de administración local entre la gestión y el control. Un rol en evolución”, în *Revista de Estudios Locales*, iulie 2003, p. 163.

Managementul eficient al instituțiilor publice conștientizează faptul că gestionarea unei organizații reclamă abilități și cunoștințe specifice privind utilizarea eficientă a resurselor umane. În prezent, între factorii decisivi pentru numirea unui City Manager ponderea cea mai mare o deține zona abilităților manageriale, cumulată cu experiența în guvernarea locală.

„Profesionalizarea” managementului își are sursele în necesitatea de a diferenția rolul oficialilor aleși³⁹ de acela al profesionistului tehnic; altfel spus, politica trebuie să fie diferențiată de partea de implementare⁴⁰.

Printre țările europene care aplică astăzi un model de coordonare a serviciilor publice locale prin intermediul unei alte persoane decât primarul, respectiv City Managerul, se numără: Belgia, Danemarca, Germania, Irlanda, Letonia, Marea Britanie, Olanda și Suedia.

Având în vedere poziția strategică pe care o ocupă City Managerul, este de preferat ca acesta să aibă studii superioare. Cunoștințele de specialitate sunt mai puțin importante, deoarece în cadrul echipei de conducere, City Managerul lucrează împreună cu șefii de departamente, care au pregătire de specialitate.

Implementarea managementului eficient în administrația publică își are originea în Statele Unite ale Americii și în statele vest-europene (în special, țările anglo-saxone), unde serviciile comunitare sunt organizate pe baza mecanismelor specifice sectorului privat, sub coordonarea unui City Manager/Director Executiv⁴¹.

2.2. Exemple de bune practică

Exemplele de bune practici la nivelul țărilor europene au fost identificate pe baza analizei unor modele de guvernare⁴²: modelul conducător-puternic, modelul de conducere prin comitet și modelul director de consiliu⁴³.

Prezentarea acestora ține cont de activitatea City Managerului și de avantajele pe care le-a presupus instituționalizarea acestei funcții. Practica europeană în domeniu a reprezentat un pas important în profesionalizarea managementului la nivelul

³⁹ Aceștia trebuie să rămână oameni politici, fără să fie afectați de necesitatea de a acorda atenție excesivă managementului.

⁴⁰ C. Ramió, „Desenvolupament organitzatiu de l'ajuntament gerencial”, in *Diputació de Barcelona: L'ajuntament gerencial: reflexions i propostes per gerencialitzar*, Barcelona: Diputació de Barcelona, 1999, p. 53.

⁴¹ Vezi P.E. Mouritzen & J.H. Svava, *Leadership at the Apex. Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2002.

⁴² X. Bertrana Horta, M. Tomas Forne, „Systems Of Local Government In Europe And Their Chief Executive Officers” în *The Local World Collection – Europe*, Institut de Ciències Polítiques i Socials & Institut National de la Recherche Scientifique, Barcelona: Diputació de Barcelona.

⁴³ Nu a fost analizat în cuprinsul lucrării modelul de tip „Conducere colectivă”, în care accentul cade pe aspectul colectiv al conducerii și nu atât de mult pe profesionalism sau pe conducerea politică individuală. Acest model este întâlnit la nivelul administrațiilor locale în țări precum Belgia, Olanda, Luxemburg, țări în care centrul decizional este reprezentat de către un organism colegial – Comitetul Executiv –, responsabil pentru cele mai multe dintre atribuțiile executive.

administrației publice locale, constituind o sursă de bune practici pentru alte țări europene, precum România.

În ciuda unor diferențe instituționale semnificative ale acestor țări⁴⁴, ele prezintă modele comune de organizare politică și de guvernare municipală, ceea ce justifică criteriul analizei lor în demersul elaborării acestui manual.

a) Modelul „Conducător puternic”

Acest model pune accent pe principiul conducerii politice (personificat, în general, prin primar) în detrimentul conducerii profesionale și este întâlnit în țări precum Spania, Franța, Italia, Portugalia.

Primarul este actorul politic împuternicit în mod legal cu funcțiile executive. Oficial, primarul are drept atribuții executarea deciziilor consiliului local, gestionarea, organizarea și supervizarea municipalității și a personalului său. Acest lucru este o consecință a faptului că primarul are de partea sa, de obicei, majoritatea membrilor consiliului local, pe de o parte, sau pentru că o separare clară a competențelor și a responsabilităților sale a fost agreată între consiliul local și executiv, pe de altă parte.

În acest sistem primarul deține un rol central, esențial, având prerogative extinse: sistemele politice și administrative ale administrației locale sunt concentrate în jurul său, în timp ce execuția administrativă este tradițional alocată secretarului municipal (City Manager).

Spania

Spania este organizată, din punct de vedere administrativ, în 17 regiuni denumite "comunități autonome", subdivizate la rândul lor în 50 de provincii. Fiecare provincie cuprinde mai multe orașe și are o capitală, formând astfel structura administrativă a Spaniei⁴⁵. Din această perspectivă, Spania funcționează ca o federație de comunități autonome, fiecare cu puteri și legi diferite.

La nivelul orașelor spaniole, principalul organism de conducere se numește Plen (el Pleno). Numărul membrilor care compun Plenul variază în funcție de populația orașului⁴⁶. Plenul este constituit din consilieri (Concejal), aleși dintre locuitorii orașului, la fiecare patru ani prin vot direct. După alegeri, consilierii desemnează din rândurile lor primarul orașului. La rândul său, acesta alege un număr de consilieri și înființează organul de conducere executiv (Junta de Gobierno). Primarul orașului și Comitetul executiv vor coordona timp de 4 ani administrarea orașului. În acest interval membrii Plenului care nu fac parte din Comitetul executiv se situează pe o poziție de supraveghere a activității Primarului (opoziția).

⁴⁴ Vezi J. Magre, *El sistemas electorals municipals a la Unió Europea, Barcelona: Diputació de Barcelona, 2002 (Col·lecció Síntesi, n°. 4).*

⁴⁵ Zonele non-peninsulare nu fac parte din aceste provincii.

⁴⁶ De exemplu, din 2007 Valencia are 33 de membri și Pamplona are 27 de membri.

În vederea fluidizării activităților specifice administrației publice locale, primarul poate să delege atribuții unor comisii sau unor consilieri, în funcție de competențele existente la nivelul membrilor Comitetului Executiv. În cadrul administrației publice locale spaniole, prezența City Managerului devine o realitate obiectivă în cadrul activităților de delegare a diverselor atribuții de către primar.

Definirea clară a zonelor de management explică existența la nivelul primăriilor spaniole a trei tipuri de City Manageri, în funcție de atribuțiile acestora⁴⁷:

- City Managerul "unitar", care conduce întreaga structură administrativă sub conducerea primarului;
- City Managerul "sectorial", care poate exista în fiecare dintre domeniile sectoriale;
- City Manager/Administrator în organizații publice și în organisme autonome.

City Managerii îndeplinesc diferite atribuții reglementate de legislația privind administrația publică spaniolă⁴⁸. O primă categorie include sarcinile de a acționa ca un intermediar și de a coordona echipa de conducere, precum și aparatul administrativ și operativ al primăriei. City Managerul îndeplinește funcțiile de conducere și coordonare în special prin informarea organizației despre deciziile politice, oferind detalii tehnice și asigurând conducerea activității cotidiene a serviciilor. În același timp, City Managerul asigură informarea politicienilor despre activitățile desfășurate și rezultatele obținute, fiind astfel un intermediar între administrația publică locală și eșichierul politic.

În al doilea rând, City Managerul exercită un rol important în calitate de consilier la nivelul managementului primăriei. Din această perspectivă preocupările politice⁴⁹ pot să devină prioritare pentru managerul local⁵⁰, fără ca acesta să fie efectiv membru al unei organizații politice.

O a treia categorie de atribuții a City Managerului o reprezintă dezvoltarea continuă a activității de management desfășurată la nivelul instituției. În majoritatea cazurilor acesta se concentrează pe mecanismele privind implementarea Noului Management Public⁵¹.

De asemenea, o a patra categorie de atribuții o reprezintă activitățile de negociere cu terțe părți. Aceste atribuții sunt dobândite în urma delegării lor de primari către City Manageri.

Pe lângă aceste patru categorii de atribuții, City Managerii spanioli pot fi implicați și în activități privind elaborarea și monitorizarea bugetului, efectuarea

⁴⁷ Uneori, aceste atribuții pot fi întâlnite la un singur ocupant al postului administrativ.

⁴⁸ Activitatea City Managerilor din Spania a fost reglementată de Legea nr. 57/2003. Aceasta a definit un set de măsuri pentru modernizarea administrației locale, acordând permisiunea primarilor de a delega unele dintre competențele lor către administratorii publici.

⁴⁹ Aceste preocupări politice se referă la obținerea sprijinului pentru inițiativele sale.

⁵⁰ F. Longo, "Quality of governance: Impartiality is not enough", in *Governance - An International Journal of Policy Administration and Institution*, 21(2), 2008, pp. 191-196.

⁵¹ C. Ramió, "Desenvolupament organitzatiu de l'ajuntament gerencial" în *Diputació de Barcelona: L'ajuntament gerencial: reflexions i propostes per gerencialitzar*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 1999, p 63.

verificării tehnice a documentelor și acordurilor încheiate de către echipa de conducere și de către consiliul local, gestionarea resurselor umane și definirea planurilor strategice.

Relația dintre primari și ocupanții posturilor administrative (City Manageri) este complexă, delimitarea între cele două sfere, politică și administrativă rămânând la nivelul decizional al primarilor. Cu toate acestea, acest sistem de delegare a competențelor facilitează apariția, la nivelul primăriilor din Spania, a unui sistem de management public responsabil.

b) Modelul „Conducere prin comitet”

Acest model de operaționalizare a managementului public la nivelul administrațiilor locale caracterizează țări cu un grad ridicat de dispersie în exercitarea funcțiilor executive, precum Suedia și Danemarca.

Specificitatea lui se manifestă la nivelul competențelor de management local ale autorităților, mult mai largi în comparație cu modelele anterior menționate, ceea ce poate da naștere la forme eterogene ale administrației locale.

Elementul comun al țărilor în care se regăsește acest model îl reprezintă existența unui organ executiv colegial, care își asumă sarcinile de gestionare și coordonare strategică.

Atribuțiile executive sunt împărțite: liderul politic poate avea responsabilitatea pentru anumite funcții executive, în timp ce celelalte funcții executive pot fi în responsabilitatea comitetelor sau a directorilor generali. Prerogativele executive în diferite sectoare guvernamentale sunt, în general, exercitate de către comitetele permanente înființate de către Consiliu, acesta din urmă definind, de asemenea, limitele de autoritate ale acestor comitete.

În limitele bugetului adoptat în conformitate cu rezoluțiile Consiliului, comitetele pregătesc deciziile acestuia, le pun în aplicare și gestionează activitățile care corespund zonei lor de autorizare. Aceste organisme sunt în măsură să delege anumite atribuții către membrii lor și către angajații autorităților locale.

În cadrul acestui model City Managerul dobândește de multe ori cea mai mare importanță din punct de vedere al responsabilităților și al asumării deciziilor în comparație cu omologii din țările unde se aplică modelul „conducător–puternic”.

Suedia

Organizarea teritorială a Suediei⁵² este mult mai apropiată de cea a țărilor federale. Suedia este împărțită în 3 regiuni, 21 de comitate (*län*)⁵³ care la rândul lor sunt

⁵² “Structure and Operation of Local and Regional Democracy: SWEDEN”, 3-rd edition, December 2007, Directorate of Democratic Institutions; DG of Democracy and Political Affairs; Council of Europe; Strasbourg.

⁵³ 18 comitate sunt conduse, pe de o parte, de către un prefect reprezentând statul și, pe de altă parte, de o adunare locală aleasă; 2 comitate au statut de regiune și posedă un organ de guvernare

divizate în comune/municipalități (*kommuner*), numărul lor fiind de 290 pe tot teritoriul Suediei.

Actele normative care reglementează organizarea și funcționarea autorităților locale sunt Legea guvernării locale și Legea municipalității.

Atât comitatele, cât și municipalitățile se bucură de autonomie locală. Autogovernarea se realizează prin Consiliul districtual (la nivelul comitatelor) și prin Consiliul municipal (la nivelul comunelor/municipalităților).

Consiliile municipale sunt organe deliberative ale municipalităților. Consiliul municipal adoptă rezoluții și decizii care, apoi, sunt aduse la îndeplinire de funcționarii din administrația municipală. Activitatea propriu-zisă de conducere și execuție este asigurată de două organisme subordonate Consiliului municipal și anume: Consiliul executiv și Consiliul primarilor.

Primăria are responsabilitate asupra problemelor privind:

- planificarea socială
- infrastructura și circulația rutieră
- cultura și sportul
- forța de muncă
- educația
- asistența socială
- tineretul
- mediul

Toate instituțiile de învățământ, instituțiile culturale, asociațiile sportive, rețeaua sanitară, și pompierii se află în subordinea departamentelor primăriei, în timp ce poliția are subordonare guvernamentală.

Bugetele municipale au drept surse în principal veniturile din taxe directe și indirecte, dar și fondurile alocate de la bugetul de stat.

Instituția administratorului public este întâlnită la nivelul municipalităților. Aici, Consiliul ales este responsabil cu elaborarea politicilor locale și guvernamentale de interes local.

Rolul primarului se limitează strict la sarcini de reprezentare (fiind unul ceremonial), el acționând ca un membru/președinte al consiliului.

Consiliul este cel care angajează un manager/administrator public însărcinându-l cu supravegherea implementării politicilor guvernamentale și cele ale consiliului. În contractul pe care acesta îl încheie sunt specificate sarcinile și atribuțiile lui, tipice pentru un manager de oraș:

- supravegherea operațiunilor de zi cu zi ale tuturor departamentelor;
- pregătirea proiectului de buget;
- cercetări și recomandări privind subiecte de interes pentru Consiliu;
- întâlnirea cu cetățenii și cu grupurile de cetățeni pentru a înțelege mai bine care sunt nevoile lor;
- asigurarea conducerii executive.

regional; 1 comitat este compus dintr-o singură municipalitate care a preluat funcțiile adunării locale (*landsting*).

Evaluarea activității managerului se realizează periodic, în conformitate cu planul stabilit la semnarea contractului.

c) Modelul „Director de consiliu”⁵⁴

În acest model, toate funcțiile executive sunt în mâinile unui manager profesionist, City Manager, care este numit de către Consiliul Local⁵⁵. Consiliul are autoritatea generală asupra politicilor publice, dar nu poate interveni în sarcinile administrative, care sunt în responsabilitatea managerului de oraș, liderul executiv real.

Primarul acționează numai ca președinte al Consiliului și îndeplinește ceea ce este de fapt un rol reprezentativ și (simbolic) ceremonial, chiar dacă reprezintă/conduce partidul cu majoritatea de locuri în această adunare.

Irlanda

În Irlanda, City Managerul preia toate funcțiile executive. Potrivit Legii administrației publice locale, este de datoria City Managerului să pună în practică toate deciziile legale ale Consiliului ales al autorității locale. City Managerului îi sunt alocate toate resursele umane considerate necesare pentru a îndeplini aceste funcții. Acesta este cel mai elocvent caz din Europa în ceea ce privește pregătirea tehnocratică în exercitarea funcțiilor executive⁵⁶.

Pentru a genera caracterul tehnocrat al activității City Managerului, legislația stabilește o distincție clară între funcțiile politice și cele manageriale. Funcțiile politice sunt rezervate pentru membrii consiliului local, în timp ce funcțiile executive – cele legate de punerea în aplicare a deciziilor consiliului local – sunt asociate cu City Managerul. Acesta monitorizează funcționarea de zi cu zi a administrației publice locale și supraveghează implementarea adecvată a politicilor aprobate de către oficialii aleși, caracterizat fiind de un grad sporit de discreție administrativă.

Această diviziune a responsabilităților existentă la baza sistemului de gestionare a guvernelor locale din Irlanda este privită de unii ca fiind un succes semnificativ și de alții ca o negare a democrației. Prezența City Managerilor creează politicienilor sentimente de frustrare, aceștia din urmă simțindu-și diminuat capitalul de imagine în relația cu cetățenii⁵⁷.

⁵⁴ Acest model este adoptat în câteva țări ale Uniunii Europene (Finlanda și Irlanda), Norvegia, Australia, respectiv de multe guverne locale în Statele Unite.

⁵⁵ O excepție de la această regulă se întâlnește în Irlanda, unde această numire se bazează pe recomandările Comisiei Locale pentru Numiri, recomandări ce nu pot fi respinse de către consiliul local.

⁵⁶ În Finlanda, unde City Managerul efectuează, de asemenea, majoritatea funcțiilor executive, el este subordonat Comitetului executiv, însărcinat cu managementul strategic.

În Irlanda, unele dintre cele mai importante sarcini ale City Managerului sunt:

- informarea membrilor Consiliului cu privire la implementarea deciziilor luate de către acesta din urmă;
- consilierea și asistență acordată Consiliului în exercitarea funcțiilor sale;
- recrutarea, instruirea, supravegherea și motivarea personalului primăriei;
- întocmirea bugetului;
- promovarea relațiilor dintre primărie, cetățeni, diferite organizații de stat și din sectorul privat;
- reprezentarea autorității locale în procese civile sau penale, inițiate de către sau împotriva autorităților locale;
- pregătirea planului de bună guvernare a fiecărei autorități locale și preocuparea administrației locale de a realiza lucrări/proiecte care să asigure îmbunătățirea calității vieții locuitorilor săi.

Concluzii

Analiza funcției de City Manager în diferite țări ale Uniunii Europene reflectă o serie de caracteristici care, pe de o parte, fac rolurile lor comparabile, pe de altă parte, le diferențiază în raport cu managerii de la diferite paliere ale administrației publice.

De obicei, City Managerii lucrează pe durată determinată, direct cu oficialii aleși, fără medierea altor persoane angajate. Ei sunt administratori publici profesioniști, care ocupă rangul cel mai înalt în ierarhia birocratică a unității administrativ-teritoriale în care sunt încadrați. Mai mult, City Managerii (directorii executivi/administratorii publici) controlează și gestionează o mare parte a organizării administrative locale și, în anumite țări, chiar pe toată.

Aceste caracteristici comune îl plasează pe administratorul public într-un rol foarte important în ierarhia profesională a unei unități administrativ-teritoriale. Puterea sa poate fi limitată sau extinsă în funcție de natura subiectivă a fiecărui individ și a relațiilor care se stabilesc între administratorii publici și oficialii aleși în fiecare caz, precum și de caracterul structural al diferitelor sisteme ale administrației publice locale – în special, prin cadrul său instituțional, respectiv de cultura politică și administrativă din fiecare țară.

O analiză a funcției și sarcinilor City Managerului relevă diferențe semnificative între țările și modelele analizate. În guvernele locale din anumite țări există un grad ridicat de interconectare între sfera politică și cea a administrației publice; de obicei guvernele locale sunt cele care au o relație mult mai apropiată cu cetățenii. Ca urmare, se poate spune că legătura dintre politică și administrația profesionistă este mai intensă în administrația publică locală decât la orice alt nivel de guvernare, City Managerii având de obicei legături importante cu membrii comunității locale⁵⁸.

Din punct de vedere oficial, poziția și sarcinile îndeplinite de către administratorii publici/City Managerii/directorii executivi depind, în mare măsură, de poziția și puterile executive ale politicienilor și, prin urmare, de forma de guvernare locală.

⁵⁸ Vezi P.E. Mouritzen & J.H. Svava, *Op. cit.*, pp. 9-10.

În general, în acele țări în care administrația publică locală a adoptat modelul “conducător puternic” prerogativele de control, acestea fiind sunt exercitate în mod oficial de către politicieni. Definirea zonelor de management profesional se află în mâinile aleșilor locali⁵⁹.

Rolul de administrator public (City Manager) în termeni de responsabilitate și de luare a deciziilor este, de obicei, mult mai important în țările nordice, care au adoptat un model de “conducere prin comitet”. Nevoia de conducere administrativă profesională în administrația locală pare să facă parte din cultura administrativă a acestor țări.

Cu toate acestea, administratorii publici/directorii executivi se găsesc într-o poziție duală. Pe de o parte, ei sunt numiți și eliberați din funcție de Consiliu, în timp ce toate celelalte categorii de personal sunt numite de către Comitetul Executiv sau de primar. Pe de altă parte, puterea lor și responsabilitățile pe care le au sunt afectate într-o mare măsură de relațiile pe care le au cu liderul politic municipal și cu Consiliul.

În cele din urmă, în Irlanda administratorii publici/directorii executivi joacă un rol foarte important. Ei efectuează toate sarcinile executive, care se referă la punerea în aplicare a deciziilor Consiliului, dar deciziile finale privind numirea și eliberarea din funcție a directorului executiv nu depind de guvernul local.

Se poate deduce din aceasta că, în țările din nordul Europei în care se exercită un control de tip tehnocratic (țările care au adoptat modelul de “conducere prin comitete”), gradul de autonomie a municipalității este foarte mare atunci când decide asupra aspectelor legate de numire, relații de muncă și salariul administratorului public.

Deși sistemele de guvernare derivă din tradițiile istorice foarte diferite, cele mai multe state ale Uniunii Europene au introdus reforme majore în proiectarea instituțională a sistemelor lor de guvernare locală în ultimele două decenii. În întreaga Europă a existat o tendință de a demara procesele de implementare a principiilor Noului Management Public și de a introduce o mai mare separare a competențelor între puterile executivului și cele ale Consiliului.

Aceste procese au generat reforme administrative care au produs treptat schimbări majore în relația dintre oficialii aleși și administratorii publici/directorii executivi, respectiv în definirea condițiilor profesionale și a obligațiilor celor din urmă. În acest sens au fost introduse contracte de management pentru administratorii publici în care sunt prevăzute obiectivele acestora, precum și criteriile de performanță asociate. Din perspectiva modelelor analizate se remarcă faptul că în acele țări în care modificările în proiectarea instituțională a administrației locale nu au fost făcute, rolul primarului și influența sa în sistemul politic sunt importante⁶⁰.

⁵⁹ *Ibidem.*

⁶⁰ P.Le Galès, *European Cities. Social Conflicts and Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2002, p. 242.

2.3. Organizarea la nivel european

Union des Dirigeants Territoriaux de l'Europe (UDITE)⁶¹

Uniunea Directorilor Executivi din cadrul Autorităților Locale din Europa (UDITE) a fost înființată la Nancy, în Franța, în martie 1990. UDITE este asociația trans-europeană a City Managerilor din Europa. Organizația are ca membri de onoare 15 asociații de nivel național din țări europene, care au împreună aproximativ 15.000 membri.

UDITE este administrată de un Comitet (Birou) Executiv care are până la 4 reprezentanți din fiecare țară care aparține Uniunii Europene. Adunarea Generală a UDITE se desfășoară în fiecare an cu participarea a patru reprezentanți din fiecare asociație membră și se întrunește în timpul Conferinței bianuale.

Președintele UDITE este reprezentantul autorizat al Uniunii în activitatea cotidiană a organizației. Acesta prezidează întâlnirile și este numit pentru o perioadă de doi ani. Resursele Uniunii derivă din cotizațiile anuale ale membrilor, venituri din servicii prestate și sponsorizări.

Scopul Uniunii este să promoveze relațiile dintre asociațiile profesionale ale Directorilor Executivi care reprezintă autorități locale din Europa, să dezvolte schimbul de informație, să împărtășească experiența profesională, să contribuie la consolidarea rolului și a funcțiilor autorităților locale în cadrul Uniunii Europene.

În vederea atingerii acestui scop este realizat un plan strategic în acord cu schimbările introduse prin schimbarea președinției. Pentru fiecare sesiune, UDITE se concentrează pe un număr de teme strategice de dezvoltare. Aceste teme sunt propuse pentru a ajuta dezvoltarea autorităților locale din țările membre în beneficiul cetățenilor din municipalități și din regiuni.

În plus, UDITE acordă premii anuale pentru proiecte dezvoltate de către membrii săi în domenii de interes general, precum dezvoltarea durabilă (cu accent asupra bunăstării sociale, bunăstării economice, păstrarea mediului), management, respectiv managementul strategic al riscului.

Țările membre ale UDITE sunt: Belgia, Cipru, Danemarca, Franța, Irlanda, Italia, Letonia, Luxemburg, Malta, Marea Britanie, Olanda, Portugalia, Republica Cehă, Spania, Ungaria.

⁶¹ Vezi *Ghidul administratorului public*, 2007, p. 42.

Capitolul 3: Experiențe cu privire la implementarea funcției de administrator public în România

3.1 Studii de caz

STUDIUL DE CAZ 1: Primăria orașului Băile Olănești, județul Vâlcea Administratorul public – omul care a atras 5,2 milioane de euro pentru dezvoltarea orașului

Contextul

Orașul Băile Olănești este un important centru turistic, denumit și „Izvoarele de Aur”, datorită izvoarelor minerale care se află pe suprafața acestuia. Aceste ape „tămăduitoare” au fost premiate cu aur și atestate la Expoziția de la Viena, din 1873, datorită proprietăților pe care le au și a compoziției chimice. Acest moment reprezintă și nașterea orașului ca stațiune. Izvorul cu numărul 7 este renumit deoarece este singurul unde se fac injecții cu apă direct din izvor. În urma analizelor chimice ale izvoarelor, în anul 1922 a început procesul de captare a acestora. Orașul este renumit, de asemenea, și pentru Palatul Olănești, vila soților Ceaușescu, pe care aceștia au construit-o înainte de 1989.

Orașul a fost prima dată atestat istoric în anul 1527. Cel care a construit primele băi este Toma Olănescu, pe moșia căruia se aflau izvoarele, menționate pentru prima dată în anul 1760. Datorită atestării apelor și a proprietăților pe care acestea le au, în anul 1950 a fost amenajată Vila 1 Mai, denumită astăzi Hotel Elias. Biserica din Albac, care datează din anul 1752, reprezintă un monument cultural al patrimoniului orașului, mutată aici din Ardeal.

Băile Olănești, aflat la o distanță de 18 km. de municipiul Râmnicu Vâlcea, este alcătuit din mai multe sate, și anume: Livadia, centrul orașului, Olănești sat, Cheia, Comanca, Gurguiata, Mosoroasa, Tisa și Pietrișu. Numărul de locuitori este de aproximativ 4.600 și este *„relativ stabil în ultimii 5-6 ani, fluctuațiile fiind foarte mici. Se observă însă o scădere a numărului de copii, pentru că sunt foarte mulți care vin în Olănești după ce și-au făcut copiii mari”* (primar).

Principala activitate economică pentru locuitorii din Livadia și Olănești sat, dar și pentru o parte din cei din Cheia, este turismul, existând aproximativ 40 de pensiuni și hoteluri, ei fiind angajați ca ospătari, bucătari, paznici, administratori în aceste instituții. În celelalte sate componente predomină activitățile din sectorul agricol, la nivel de persoane fizice autorizate și gospodării individuale.

În localitate există, în afară de Biserica din Albac, mai multe monumente istorice și anume: Casa Bădescu, care datează din anul 1718, Casa Olănescu și Casa Tîrcă, care datează din secolul al XIX-lea. Pe lângă acestea, există și câteva schituri: Schitul Iezer, Schitul Pahomie și Schitul Bradu. Orașul beneficiază și de trei grădinițe, două școli și un liceu.

Hotărârea de înființare a postului de administrator public

În orașul Băile Olănești există administrator public începând cu data de 1 octombrie 2008, inițiativa de înființare a acestui post aparținând primarului. Hotărârea de a crea funcția se datorează faptului că primarul face parte din Asociația Orașelor din România, prin intermediul căreia a aflat mai multe detalii despre funcție de la primarii care deja angajaseră pe cineva în această poziție. Primarul își argumentează ideea din prisma faptului că era nevoie de cineva care să coordoneze activitatea primăriei pe termen lung și care să fie independent de mediul politic. Mai mult, administratorul public urma să fie acea persoană care trebuia să se ocupe de proiectele de dezvoltare a orașului: *„Așadar, funcția de administrator public este aceea care să permită dezvoltarea unei localități pe o viziune mai amplă, pe un interval de termen mai lung, nu pentru doi, trei, patru ani, ci pentru o strategie de mai lungă durată.”* (primar).

Prima fază a înființării postului a reprezentat-o introducerea acestuia în organigrama primăriei, organigramă care acum cuprinde în total un număr de 144 de angajați, dintre care patru în funcții de conducere, 34 pe partea de execuție și 106 angajați contractual. După această fază, a urmat ședința de consiliu local, unde au fost aprobate funcția și scoaterea la concurs a postului. Inițial, consilierii au privit reticenți înființarea acestei funcții, deoarece credeau că administratorul public este un simplu funcționar, ca toți ceilalți: *„Și a trebuit să le explicăm că, de fapt, ăla este un administrator pe materiale, pe consumabile, n-are nicio legătură cu funcția de administrator public, cea care este un alt gen de funcție. El se numește administrator public, nu pentru că el gestionează foile înțări-ieșiri de materiale, ci pentru că el gestionează o strategie de dezvoltare a unei localități.”* (primar).

Administratorul public s-a integrat cu ușurință în colectivul primăriei deoarece, înainte de a ocupa postul respectiv, era consilierul personal al primarului: *„Păi ... eu zic că, dacă mai rezistă aici, s-a înțeles chiar bine!”* (secretar). Cu toate acestea, au existat unele dificultăți în ceea ce-i privește pe șefii de compartimente, care au fost mai reținuți la început, întrucât, cei care erau direct subordonați primarului sau viceprimarului, au intrat în subordinea administratorului public: *„Șefii de compartimente care s-au mai trezit cu încă un șef probabil, au avut așa o, să zic, reticență sau, mă rog, n-au înțeles exact rolul managerului într-o instituție (...) sau au poate impresia că li se măresc, mă rog, restrânge importanța postului lor sau așa mai departe”* (administrator public).

Modalitate de recrutare și selecție a administratorului public

Scoaterea la concurs a acestei funcții a fost comunicată atât în anunțurile din ziare, cât și prin afișe la sediul primăriei și prin oraș. Primarul susține că la concurs s-a prezentat un singur angajat, deoarece cerințele postului erau ridicate: cunoștințe de contabilitate, studii superioare în administrație sau în legislație, specializare în management, cunoștințe de operare pe calculator, capacitate de exprimare în cel puțin o

limbă de circulație internațională, abilități de organizare și coordonare, de analiză și planificare etc.

Înainte de a ocupa această funcție, administratorul public din Băile Olănești a terminat Facultatea de Administrație Publică, ajungând apoi managerul unei agenții de turism, după care, până când a fost scos postul pentru concurs, a fost consilierul personal al primarului. Ca și consilier se ocupa de relația cu presa, dar și de aspecte legate de gospodăria comunală.

Ocuparea acestei funcții a fost făcută publică atât în presa locală, la nivelul județului Vâlcea, cât și pe posturile de televiziune. Administratorul public a fost prezentat în fața angajaților primăriei ca fiind cea persoană care preia din atribuțiile primarului, îi ține locul, atunci când este cazul, și se ocupă de investiții și de proiectele de dezvoltare. Încă de la înființarea funcției, acesta a avut un birou special amenajat, dotat cu un calculator, internet, fax, telefon mobil și telefon fix.

Chiar dacă la început nu știau foarte bine cu ce se ocupă administratorul public, în timp, o parte din angajații primăriei s-au pus la curent. Cu toate acestea, există persoane aflate în subordinea lui, care nu știu care îi sunt atribuțiile, în afară de cele legate de compartimentul în care lucrează.

Importanța postului de administrator public

Funcția de administrator public este încă destul de vag definită pentru unele persoane care lucrează în primărie, care nu știu clar ce intră și ce nu intră în atribuțiile acesteia: *„Nu știu exact să vă spun. Deci, e primul după primar (...), el coordonează toată activitatea. Înainte era viceprimarul și n-avea timp de mine ... Mă ajută cu finanțările”* (referent).

Administratorul public din Băile Olănești coordonează: Departamentul de Dezvoltare, Compartimentului Agricol, Compartimentul de Achiziții Publice, Compartimentul Tehnic-Energetic – sectoare de care răspundeau înainte viceprimarul, secretarul sau chiar primarul. În organigrama primăriei, în dreptul administratorului public mai sunt menționate: Creșa din Băile Olănești, Compartimentul de Audit Intern și Compartimentul de Urbanism și Amenajarea Teritoriului. Din fișa postului lipsește însă coordonarea Poliției Comunitare, de care înainte se ocupa consiliul local, dar care a intrat de curând în subordinea administratorului public.

Chiar dacă administratorul public se ocupă de toate problemele cu care îl însărcinează primarul, principalele atribuții ale administratorului public sunt accesarea de fonduri europene și guvernamentale pentru dezvoltarea localității și coordonarea serviciilor publice de interes local. În afară de acestea, în fișa postului și în contractul de management mai sunt precizate și alte opt atribuții delegate administratorului public. În contractul de management sunt stipulate și cele mai importante obiective care trebuie îndeplinite de acesta: eficientizarea activității compartimentelor din subordine, repartizarea responsabilităților între compartimente, implicarea în proiectele de colaborare pentru dezvoltarea la nivel de județ și organizarea activității de ordonator principal de credite. Pentru primele trei obiective, în contractul de management este

menționat modul de evaluare a administratorului public, prin coeficienți de importanță distribuiți în felul următor: pentru primul și cel de-al doilea obiectiv un coeficient de 40%, iar pentru cel de-al treilea, coeficientul este de 20%. Evaluarea acestor atribuții se face pe întreaga perioadă a contractului de management.

Contractul de management este realizat pe perioadă nedeterminată, primarul susținând că acest lucru conferă continuitate la nivel de proiecte, fără a fi constrâns de factorul politic: *„dar având în vedere modul în care am gândit că administratorul public trebuie să fie cel care să asigure continuitate dincolo de mediul politic (...) Așadar i-am făcut contract de muncă pe o perioadă nedeterminată, pentru a nu fi constrâns că el depinde de primar sau de viceprimar”* (primar).

Evaluarea administratorului public se face anual, în perioada ianuarie-martie, în funcție de fișa postului, evaluarea compartimentelor din subordine și urmărind anumiți indicatori de performanță: *„de la relațiile de colaborare pe care le are, pe orizontală, pe verticală ... de la modul în care îndeplinește sarcinile, atribuțiile de serviciu, până la îndeplinirea chestiunii majore, a proiectelor.”* (primar). Administratorul prezintă mai întâi o autoevaluare a sa, urmând ca apoi să fie evaluat de către primar în cadrul unei ședințe de consiliu local. Ultima evaluare a avut loc în luna ianuarie 2010, evaluare realizată pentru anul 2009. Administratorul public poate fi destituit din funcție în momentul în care primește calificative nesatisfăcătoare referitoare la activitățile din anul precedent.

Până în momentul de față administratorului public nu i-a fost, încă, delegată calitatea de ordonator principale de credite, iar primarul susține că nici nu ia în calcul această problemă. În cazul în care primarul nu se afla în instituție, acesta i-a delegat administratorului public atribuțiile legate de semnarea adeverințelor fiscale, certificatelor fiscale, adeverințelor cu rol agricol și anumitor documente pe partea de urbanism.

Prezentarea acțiunilor de bună practică

Ceea ce aduce nou funcția de administrator public este orientarea acesteia pe accesarea fondurilor europene, însemnând realizarea de documentație, avize și achiziții publice. Administratorul public a luat parte la desfășurarea tuturor proiectelor de dezvoltare din oraș. Primul proiect a fost cel de construire a unui bloc de locuințe sociale, cuprinzând 32 de apartamente. Cea mai importantă realizare a lui este, după cum susține primarul, finalizarea unui proiect de dezvoltare integrată, însemnând modernizarea bazinelor de apă sulfuroasă, reabilitarea Parcului Central și a Centrului Balnear, reabilitarea unor străzi și construirea unei parcări supraetajate. Foarte important este, de asemenea, și faptul că au fost intabulate mai multe terenuri, în condițiile în care nu exista nici un teren intabulat: *„Ori primul lucru când te duci să depui un proiect e să faci dovada proprietății asupra terenului pe care vrei să construiești ceva. Și atunci el s-a ocupat de toată această parte”* (primar).

De altfel, există alte două mari proiecte în curs de derulare, unul pe infrastructură turistică, pe axa 5.2, pe Programul Operațional Regional, în valoare de 5,2 milioane de euro. Cel de-al doilea proiect se numește „Reabilitarea infrastructurii rutiere în stațiunea

Băile Olănești” prin care se reabilitează atât străzile, cât și infrastructura străzilor, însemnând apă, canalizare și două parcuri care trebuie reabilite: „În primul rând am reușit să stăm binișor deocamdată ca accesare de fonduri și se vede că a stat cineva pe tema respectivă, că și sus când te duci cu ele, trebuie să stai pe capul omului că la el vin din tot județul” (inspector).

Pe de altă parte, activitatea compartimentelor este mai eficientă, întrucât există cineva care are timp să se ocupe îndeaproape de toate problemele de la nivelul acestora. Atunci când primarul nu are timp să rezolve anumite probleme, există o persoană care poate îndeplini, la fel de bine, atribuțiile sale: „se simte că instituția funcționează la alți parametri” (secretar).

Concluzii – viitorul funcției de administrator public

Cel mai important rol pe care îl are administratorul public din Băile Olănești este acela de a organiza activitatea la nivelul primăriei și de a se ocupa de accesarea fondurilor europene și derularea proiectelor. În viitorul apropiat, administratorului public nu i se vor mai delega noi atribuții deoarece primarul își dorește ca acesta să se focalizeze pe problemele mai sus specificate. Mai degrabă, l-ar degreva de responsabilitățile care țin de Poliția Comunitară pentru a se ocupa în mai mare măsură de coordonarea compartimentelor de achiziții publice și cel de dezvoltare.

Referitor la cursurile pe care ar trebui să se specializeze, acestea ar fi pe domeniul proiectelor europene, al achizițiilor publice și cele referitoare la legislație, întrucât ele sunt foarte importante în crearea de proiecte eligibile și implementarea lor.

În ceea ce privește viitorul acestei funcții, respondenții din Băile Olănești consideră că numărul acestora va crește în măsura în care va fi nevoie de implementare de proiecte de dezvoltare: „Pentru că ai nevoie de un om care să se implice în derularea proiectelor. Doi: ai nevoie de un funcționar public, altul decât secretarul, care să asigure continuitatea proiectelor și a strategiei de dezvoltare a unei localități. Deci acestea două eu zic că sunt fundamentale.” (primar). Unul din principalele motive pentru care nu există astfel de posturi înființate la nivelul celorlalte primării, așa cum susține primarul din Băile Olănești, îl reprezintă proasta informare a primarilor referitor la această problemă, dar este legată și de capacitățile și specializările pe care le au unii primari în anumite domenii, cum ar fi contabilitatea, achizițiile publice, domeniul legislativ etc.

STUDIU DE CAZ 2: Consiliului Județean Brașov

Administratorul public - capacitatea organizatorică care face ca lucrurile să meargă „ceas”

Contextul

Potrivit recensământului din 2002, municipiul Brașov – capitala județului cu același nume – avea o populație de 284.596 locuitori, fiind unul dintre cele mai mari orașe din țară (totuși în scădere în ultimele două decenii din cauza exodului sașilor și a reducerii activității industriale). Conform ultimelor estimări oficiale ale Institutului Național de Statistică, populația municipiului Brașov era în anul 2009 de 278.003 locuitori. Municipiul Brașov a reprezentat, de secole, unul dintre cele mai importante, puternice și înfloritoare orașe din zonă. Datorită poziției geografice privilegiate și infrastructurii, permite dezvoltarea multor activități economice, culturale și sportive.

La nivel cultural, în Brașov au fost înființate câteva teatre și o filarmonică: Teatrul Dramatic „Sică Alexandrescu”, Opera Brașov (inițial Teatrul Muzical, apoi Teatrul Liric), Filarmonica „Gheorghe Dima”, Teatrul de păpuși „Arlechino”, Centrul Cultural „Reduta”. De asemenea, există și o serie de organizații culturale, în mare parte înființate după 1990. Merită să amintim de Uniunea Artiștilor Plastici, Asociația culturală Musashino (Japonia), Alianța Franceză, Centrul Cultural German, British Council, Casa de cultură a studenților și de Centrul Cultural Japonez.

Dezvoltarea industrială a Brașovului a început în perioada interbelică, atunci când aici a fost înființată Fabrica de avioane „IAR” (1925). Aceasta a produs primele avioane românești, folosite în timpul celui de-al doilea război mondial. O dată cu terminarea războiului și venirea armatei rusești în Brașov, fabrica a fost desființată și transformată în uzină de tractoare, iar utilajele și echipamentul au fost confiscate, luând integral drumul Uniunii Sovietice. Astăzi, Fabrica de avioane “IAR” funcționează lângă Ghimbav, producând elicoptere „Puma” după standardele europene. În ceea ce privește industria alimentară, Brașovul are o veche tradiție a fabricilor de bere, începând cu cele ale lui Wilhlem Czell, cea de la Dârste și terminând cu „Aurora” de azi. Este de menționat și vechea fabrică de ciocolată „Poiana” (ulterior Kraft Jacobs Suchard) care continuă să producă dulciuri. Mai amintim fabrica de panificație „Postăvarul” și fabrica de produse lactate „Prodlacta”. O importantă parte a economiei brașovene se bazează pe servicii, construcții, și industria ușoară.⁶²

Decizia de înființare a postului de administrator public

La nivelul Consiliului Județean Brașov, decizia de înființare a postului de administrator public a fost determinată de actul normativ prin care era reglementată crearea postului respectiv. Înființarea postului de administrator public a fost, pentru

⁶² <http://ro.wikipedia.org/wiki/Brașov>

început, susținută de cadrul legislativ care a constituit punctul de pornire. Referitor la persoana care a luat decizia angajării administratorului public la nivel Consiliului Județean Brașov, aceasta a fost președintele Consiliului Județean.

În ceea ce privește argumentele care au fost aduse pentru înființarea postului de administrator public acestea au fost prezentate sub forma necesității de crearea a acestui post având în vedere complexitatea activităților din cadrul Consiliului Județean Brașov: *„Consiliul Județean Brașov are nevoie de acest post pentru că este un consiliu foarte greu, are foarte multe localități în subordine, pentru că una din marile greșeli ale politicilor după 90 încoace a fost înființarea de comune, mai ales guvernul Năstase fiind un campion în acest domeniu. În Țara Făgărașului au fost create trei comune cu un singur sat, de exemplu, care nu ar fi trebuit să fi fost create.”* (consilier județean).

Referitor la reacția consilierilor județeni față de crearea postului de administrator public a fost specificat faptul că nu a existat nici o reacție pentru că înființarea acestui post a fost reglementată printr-un act legislativ: *„Nu există reacții. Atunci când apare un act normativ nu există o practică de analiză și de stabilire a unor posibilități de aplicare. Nimeni nu vrea să contravină legii și se spune doar atât « De mâine intervine postul de administrator! ». Că justifici sau nu în buget, că ai posibilitatea să susții acest post, e problema ta.”* (consilier județean).

Recrutarea, selecția și integrarea administratorului public

Concursul pentru angajarea administratorului a fost anunțat la nivelul Consiliului Județean Brașov prin intermediul anunțurilor postate pe pagina de Internet a consiliului județean: *„Noi avem aici un site al consiliului județean unde se publică toate anunțurile pentru concursuri, mai mult decât atât, și se face și un raport pentru acest lucru pentru a nu fi acuzat de lipsă de transparență.”* (consilier județean).

La concurs s-a prezentat o singură persoană: *„Nu știu să vă spun însă știu cam cum se realizează procedura: se publică anunțul, se face concursul și apoi se propune spre votare și consilierii decid. Din câte îmi aduc bine aminte, pe vremea când s-a creat postul acesta știu doar că persoana respectivă s-a prezentat la concurs și că nu au fost alți candidați. Nu i-am văzut calitatea lucrării, nu am evaluat-o eu, însă nu a existat altcineva care să dorească să aplice pentru această funcție.”* (consilier județean).

Referitor la aspectele prin care s-a remarcat persoana selectată pentru postul de administrator public în timpul procesului de selecție, unul dintre consilierii județeni a punctat capacitatea de bun organizator al prezentului administrator public: *„Sunt subiectiv: în primul rând, domnul administrator public este o capacitate organizatorică. El de-a lungul carierei sale s-a evidențiat prin tot ceea ce înseamnă act managerial. Nu este un foarte bun purtător de cuvânt sau un foarte bun purtător de mesaj, însă este un foarte bun executant și atunci, părerea mea e că, președintele a ales cea mai bună variantă la momentul respectiv întrucât dânsul, din punct de vedere organizatoric, este un tip extrem de disciplinat”* (consilier județean).

Potrivit administratorului public, președintele consiliului județean trebuie să selecteze persoana care va îndeplini postul de administrator public în funcție de strategia

pe care o are acesta și de capacitatea președintelui consiliului județean de a rezolva problemele cu care se confruntă cu sau fără contribuția administratorului public.

Printre criteriile esențiale pe care ar trebui să le îndeplinească un viitor administrator public au fost enumerate următoarele: bun cunoscător al legii administrației publice și al legislației, experiența anterioară în domeniul administrației publice să fie de minim 4 ani de zile și „să fie un bun manager în ceea ce privește organizarea aparatului de specialitate; e un domeniu destul de complex.” (administratorul public).

În ceea ce privește reacția angajaților din cadrul Consiliului Județean Brașov la înființarea postului de administrator public au fost identificate diferite puncte de vedere. O parte din persoanele intervievate au specificat că introducerea acestei funcții care presupune atribuția de ordonator principal de credite a determinat nemulțumire din partea persoanelor care activau în sfera economică la nivelul consiliului și chiar un anumit disconfort. O parte din angajații care cunoșteau persoana angajată din experiența anterioară a acestuia de consilier județean, au fost mulțumiți de selecția realizată pentru ocuparea postului de administrator public: „Nu putem să spunem că nimeni nu a fost încântat, pentru că nu se știa, e o funcție nouă și eram așa, în expectativă, poate ca să vedem cum e, ca funcție, iar ca persoană, după aceea când a fost concursul și a luat dânsul, ne-am bucurat pentru că era o persoană pe care o cunoșteam.” (subaltern al administratorului public).

În cazul ambelor situații a fost necesară o perioadă de acomodare în care angajații au încercat să se obișnuiască cu atribuțiile administratorului public și cu faptul că în rezolvarea problemelor nu vor mai solicita consultare din partea președintelui consiliului județean. Interacțiunea dintre administratorul public și ceilalți angajați a fost descrisă sub următoarea formă: „Ne cunoștea și dânsul și așa ne-am adaptat unul altuia. Adică cred că ne-am adaptat și noi după programul dânsului și stilul dânsului de a fi, dar și dânsul după noi. Că dânsul lucrează având legătură cu administrația publică; știa foarte multe, dar în momentul în care lucrezi direct în executiv e altceva decât partea privată și atunci cred că ne-am adaptat așa și noi și dânsul.” (subaltern al administratorului public).

Încă de la început colaborarea cu administratorul public este descrisă ca fiind foarte bună. Majoritatea angajaților au precizat că s-au adaptat stilului de lucru dinamic al administratorului public și au specificat că această schimbare s-a produs foarte ușor. În ceea ce privește cunoștințele referitoare la atribuțiile pe care le îndeplinea administratorul public, acestea nu erau cunoscute de toți angajații în momentul înființării postului: „Unii nu știau ce presupune funcția de administrator public și îl confundau cu postul de manager public, funcție pe care, de asemenea, o avem implementată în consiliul județean. Confuzia aceasta a existat. Unii au rămas indiferenți. Practic, legătura s-a făcut în momentul în care o chestiune de ordin profesional i-a determinat să ajungă personal și să interacționeze direct, altminteri prea multe nu se știau.” (subaltern al administratorului public).

Interacțiunea cu administratorul public s-a produs ca urmare a inițiativei unor angajați de rezolvare a anumitor situații din cadrul consiliului județean, însă a fost amintit faptul că au existat multe situații în care administratorul public a venit în întâmpinarea anumitor angajați deoarece acesta, pe lângă atribuțiile specificate în contractul de management, a adus un plan personal de management.

Importanța acordată postului de administrator public în instituție

O parte dintre serviciile publice de interes județean sunt coordonate de către administratorul public: Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, Direcția Județeană Comunitară de Evidență a Persoanelor, Camera Agricolă Județeană. În ceea ce privește atribuțiile administratorului public, unul din consilierii județeni a menționat faptul că: *„90% din atribuțiile președintelui le face administratorul public și atunci, efectiv, partea reprezentativă e clar că o face președintele, iar partea tehnică este cea pe care o face administratorul public.”* (consilier județean).

Printre atribuțiile administratorului public reglementate prin fișa postului se numără următoarele: elaborarea unui proiect de management, aplicarea de principii și tehnici moderne privind bugetarea și managementul financiar în sectorul public, managementul proiectelor, în special al celor cu finanțare din fonduri europene, managementul resurselor umane, comunicarea și transferul de cunoștințe, managementul operațional. Un aspect important în fișa postului este reprezentat de precizarea faptului că administratorul public trebuie să aibă disponibilitatea pentru deplasări, delegații și pentru un program de lucru prelungit.

Exercitarea calității de ordonator principal de credite a fost menționată ca fiind cea mai importantă atribuție a administratorului public. Pe lângă aceasta, au mai fost menționate atribuții precum participarea activă la elaborarea bugetului de credit, modalitatea în care se fac plățile în urma punerii în aplicare a Hotărârii de buget, perfectarea unor contracte derulate de către consiliul județean: *„Atribuțiile mele sunt toate atribuțiile președintelui consiliului județean, mai puțin cele care nu pot fi delegate prin lege: conducerea plenului consiliului județean, dispozițiile și hotărârile pe care le semnează doar președintele ca persoană.”* (administrator public).

Cu toate că la nivelul consiliului județean construcția unui buget reprezintă un aspect care se sprijină pe piloni politici. Potrivit unora dintre angajații consiliului județean, administratorul public contribuie intens la realizarea execuției bugetare, iar faptul că acesta nu este un om politic a fost subliniat ca fiind un beneficiu pentru implicarea acestuia în derularea banului public.

Administratorul public este implicat și pe partea de coordonare a activității Departamentului de Resurse Umane, a stabilirii planului de școlarizare și de învățământ, stabilirea planului de ocupare a posturilor vacante. Delegarea atribuțiilor președintelui consiliului județean către administratorul public a determinat ca majoritatea angajaților să interacționeze numai cu acesta în scopul rezolvării problemelor de la locul de muncă. O parte din angajații consiliului județean au asociat funcția de administrator public cu cea a unui director executiv la nivelul unei companii, acesta îndeplinind un rol important atât la nivel de execuție, cât și la nivel de decizie. Administratorul public la nivelul Consiliului Județean Brașov reușește să asigure și o bună colaborare între compartimentele consiliului județean.

Evaluarea administratorului public se realizează pe baza raportului și a indicatorilor de performanță care sunt incluși în contractul de management. Procesul de evaluare se desfășoară anual pe baza redactării raportului de activitate. Printre obiectivele

care au fost specificate în raportul de evaluare realizat pentru anul 2009 s-au numărat: asigurarea unei mai bune funcționări și o mai eficientă realizare a atribuțiilor consiliului județean cu implicarea comună a compartimentelor aparatului de specialitate, repartizarea clară a responsabilităților între compartimentele aparatului de specialitate ale consiliului județean, implementarea unui proces de cooperare cu alte administrații publice locale (din județ, din țară și din străinătate) pentru inițierea și derularea de programe județene de dezvoltare, organizarea activității de ordonator principal de credite în conformitate cu prevederile legii. Aceste obiective sunt măsurate pe baza unor coeficienți de importanță exprimați în procente și care au ca termen de realizare toată durata contractului de angajare a administratorului public.

Administratorul public al Consiliului Județean Brașov a specificat faptul că în cazul evaluării este necesar să existe o anumită flexibilitate în utilizarea anumitor indicatori întrucât un criteriu important este reprezentat de factorul timp: *„Ca idee, indicatorii care sunt de urmărit ar trebui să fie modifi cați pentru că ei sunt niște parametri dinamici, care depind de președintele consiliului județean. De exemplu, în cazul aeroportului ar fi trebuit să îmi zică că dacă răspund de aeroport ar vrea un studiu de fezabilitate pe care să îl ceară până la o anumită dată, apoi studiul tehnic. Pentru că acum este foarte greu să stabilești o linie generală pentru toți administratorii publici care au dat o importanță mult mai mică la drumuri sau la sistemele de urmărire a documentației. E ceva care trebuie să vină de la fiecare președinte de consiliu județean în parte și de la fiecare instituție. Pentru că nu în orice instituție este o strategie; strategia trebuie să aibă planul de măsuri și de acolo se repartizează și ar trebui să se regăsească în fișele de post ale oamenilor, iar administratorul public nu trebuie să facă nici o excepție de la regulă.”* (administrator public).

Exemple de bună practică în activitatea administratorului public

În ceea ce privește principalele realizări ale administratorului public, acestea au fost descrise ca fiind în legătură cu schimbările care s-au produs în eficiența organizării de la nivelul consiliului județean: *„Rapiditatea cu care documentele circulă și se dau răspunsuri la fel de competent. Domnia sa are drept de semnătură pentru a răspunde unor cerințe care țin de partea administrativă a acestei instituții.”* (consilier județean).

De asemenea, prin modalitatea de coordonare a activităților care se desfășoară la nivelul consiliului județean, administratorul public și-a impus propria viziune în privința activității și a influențat legătura dintre compartimentele consiliului județean care, în afara faptului că au ajuns să comunice mult mai bine, au prezentat o îndeplinire a sarcinilor mult mai operativă: *„Celeritatea este primul aspect pozitiv care îmi trece prin cap. Realizarea unei coeziuni între toți factorii implicați și între toate departamentele și serviciile. Un alt aspect pozitiv este că se ocupă cumva de întreaga problematică per ansamblu, adică o circulație a informației între anumiți poli. Și atunci când ne este diseminată informația, știm ce spune, iar noi – răspunzând persoanei respective – știm mult mai bine care va fi continuarea și care vor fi pașii de urmat pentru atingerea unui obiectiv.”* (subaltern al administratorului public).

Administratorul public a contribuit și pe partea de eficientizarea timpului de legătură între angajați. Unul din cele mai importante lucruri pe care le-a realizat administratorul public la nivelul Consiliului Județean Brașov a fost reprezentat de reglementarea unui anumit tip de politică managerială care a determinat o disciplină a muncii mult mai bună: *„În primul rând, departamentele care îi sunt în subordine funcționează ceas, deci i-a disciplinat pe acei oameni și este o disciplină atât în ceea ce privește segmentul de administrare, cât și în ceea ce privește funcționarea departamentelor din subordinea lui. Au început să facă și ceilalți asta prin comparație pentru că altfel plecau. Prin simpatie – cum spune francezul – și ceilalți au trebuit să se realizeze la un tip de politică managerială pe care o impune administratorul public.”* (consilier județean).

O altă realizare importantă în activitatea administratorului public a fost subliniată ca fiind realizarea investițiilor pe drumurile județene unde au existat investiții de aproximativ 90 de milioane de euro în 2 ani de zile, investiții în monumentele istorice în jur de 5 milioane de euro, precum și implicarea sa în supervizarea lucrărilor de construcție a aeroportului. Administratorul public a adus beneficii și în ceea ce privește raportările care erau realizate pe linia financiar-contabilă. Delegarea responsabilității de ordonator principal de credite a determinat schimbări la nivelul execuției bugetare.

O influență importantă a înființării postului de administrator public a fost identificată din punctul de vedere al celerității activității care a ajuns să aibă o mai mare coerență și a rapidității cu care sunt rezolvate problemele Consiliului Județean Brașov: *„În primul rând se produce o mai mare fluidizare a rezoluțiilor pe care să le dai și a semnăturilor pe care le obții pe hârtiile din consiliul județean; și până se ajunge la președinte e mai greu. Pe când e mai simplu la administratorul public dacă are atribuții să semneze anumite acte.”* (coleg al administratorului public).

Un exemplu de rezolvare cu rapiditate a unei situații a fost oferit de unul din subalternii administratorului public: *„(...) în procesul de omologare a stemelor localităților elaborăm note de fundamentare și înaintăm proiecte de stemă Guvernului României spre a fi aprobate și spre a permite o Hotărâre de Guvern. Într-o zi, fiind grăbiți să finalizăm aceste documente pentru a le trimite Guvernului, nu l-am găsit pe președintele consiliului județean. Acesta avea o întâlnire foarte importantă. Drept pentru care administratorul public a semnat întreaga documentație, ea a plecat la Guvern, iar rezultatul a fost vizibil în Monitorul Oficial al României. Adică pentru noi este foarte important.”* (subaltern al administratorului public).

O dată cu înființarea postului de administrator public a fost implementat managementul integrat al documentației, un sistem de management al documentelor care asigură o procedură foarte coerentă de circulație a documentelor în instituție. Administratorul public a avut un rol important și în întocmirea documentației tehnice și a celorlalte documente justificative ale bunurilor care aparțin domeniului public ale județului pentru înregistrarea lor în contabilitatea consiliului județean, realizarea unui program de management privind sistemul informațional, actualizarea actului normativ care reglementează sistemul de circulație al actelor între compartimente în conformitate cu organigrama, toate aceste obiective fiind incluse în strategia de management personală a administratorului public.

În loc de concluzii – evoluția funcției de administrator public în viitor

În privința viitoarelor responsabilități pe care administratorul public ar putea să le îndeplinească a fost precizat faptul că ar trebui impusă o limită în sensul că acestuia ar trebui să îi fie reduse o parte din atribuții: *„În viitor i-aș reduce din atribuții administratorului public pentru că acum are prea multe atribuții și, datorită unui număr de personal foarte scăzut, acum are și mai multe atribuții. I-aș reduce foarte mult din atribuții pentru că în felul acesta nu l-am mai făcut eficient, ci l-am transformat din cel care mă ordonează pe mine în cel care ordonează alte compartimente; atunci eficiența administratorului se diluează în raport cu activitatea consiliului județean. (...) Rolul administratorului public este de catalizator pentru departamentele din consiliul județean. Aș lăsa administratorul public pur pe parte tehnică, pe petiții, pe notări de notificări care vin și pleacă și pe urmărirea a răspunsurilor care merg către terți. Gradul de satisfacție al terților trebuie să fie gestionat de administratorul public.”* (consilier județean).

Oamenii din consiliul județean au fost surprinși de faptul că rolul administratorului public este unul esențial pentru buna organizare administrativă, însă consideră că atribuțiile acestuia ar trebui să fie bine planificate și segmentate.

Avantajele angajării unui administrator public sunt materializate în cazul unei primării sau a unui consiliu județean unde este un volum mare de activitate conform opiniei unui consilier județean: *„În primul rând eu nu văd rostul și rolul unui administrator public la o primărie de comună cu 1.500 de locuitori pentru că legea nu diferențiază tipul de primărie sau tipul de administrație și aici este o mare greșeală. (...) Ar trebui ca legislația să diferențieze foarte clar care sunt unitățile administrativ-teritoriale care au voie să angajeze un administrator public.”* (consilier județean).

Argumentul principal pentru angajarea unui administrator public la nivelul consiliului județean este sprijinit de faptul că volumul mare de muncă împiedică președintele consiliului județean să ducă la bun sfârșit atribuțiile pe care acesta le are de îndeplinit. Alte argumente care vin în sprijinul angajării unui administrator public sunt legate de rolul acestuia în crearea unei eficiențe din punctul de vedere al organizării, operativitatea în rezolvarea problemelor, scurtarea circuitului actelor și buna desfășurare a departamentului financiar.

Alți angajați au adus ca argumente principale ale angajării administratorului public faptul că acesta este (sau ar trebui să fie) conștient și cunoscător al întregii problematice din administrația publică și că un administrator public implementează deciziile cu instrumente eficiente pentru ducerea la bun sfârșit a obiectivelor. Rapiditatea cu care se desfășoară punerea în practică a unor obiective și coeziunea între toate compartimentele unei instituții mari pe care o gestionează mult mai eficient (decât cineva care are și alte atribuții de natură politică și de reprezentanță) constituie argumente aduse în sprijinul înființării postului de administrator public la nivelul unei unități administrativ-teritoriale.

STUDIU DE CAZ 3: Primăria comunei Drăgănești de Vede, județul Teleorman Administratorul public – între protecția mediului și ordine publică

Contextul

Comuna Drăgănești de Vede, din județul Teleorman, este formată din trei sate (Drăgănești de Vede, Măgura cu Liliac și Văcărești) și se întinde pe o suprafață de 3.149 ha. Satul Drăgănești de Vede s-a constituit în jurul anului 1820, pe moșia unui boier pe nume Drăgoiești, celelalte două sate fiind constituite mai recent. Pe teritoriul administrativ al comunei este situată Pădurea Pojoratele, declarată rezervație naturală în anul 2008.

Populația comunei este de aproximativ 2.300 de locuitori (grupați în aproximativ 850 de gospodării) și are, în continuare, drept preocupare principală agricultura. Pe acest fond, se încearcă, la nivel administrativ, crearea de forme asociative de utilizare a terenurilor agricole, în acest moment existând trei astfel de asociații la nivel de comună. Există și persoane care cultivă pământul și vând legumele în piața din Roșiorii de Vede. Alte forme de comerț și antreprenariat practicate de populație sunt reprezentate de deținerea de magazine, baruri și discoteci.

De asemenea, o parte din populație (aproximativ 200 de persoane la nivel de comună) a ales migrația în străinătate ca strategie de obținere a veniturilor, principalele destinații alese de aceștia fiind Spania, Italia și Germania. O altă parte a populației face naveta în diferite localități ale județului, de regulă în Roșiorii de Vede, pentru a lucra. Conform informațiilor obținute de la administratorul public, sunt puține persoanele care fac naveta pentru că nu există multe oportunități de angajare în județ (în Roșiorii de Vede nu funcționează decât o fabrică de ulei). Din punct de vedere demografic, populația comunei este îmbătrânită, multe gospodării având ca principală sursă de venit pensiile și ajutoarele sociale.

Din punct de vedere cultural, pe data de 22 iunie este organizată „Sărbătoarea Teiului” în Drăgănești de Vede. În prezent există în comună o singură școală și două grădinițe.

Decizia de înființare a postului de administrator public

Organigrama primăriei comunei include un post de administrator public din anul 2008, fișa postului fiind aprobată în martie 2009. Membrii consiliului local sunt din Drăgănești de Vede, iar administratorul public este din satul Văcărești. Primarul comunei, care deține această funcție din 1992, fiind la al 5-lea mandat, a luat decizia de înființare acestui post în urma câștigării alegerilor din 2008, unul dintre principalele motive ținând de obținerea unei mai mari libertăți prin preluarea unora dintre responsabilitățile sale de către administrator public. Alături de posibilitatea de a exercita calitatea de ordonator principal de credite, administratorul public urma să preia unele dintre sarcinile îndeplinite de primar, permițând primarului să petreacă mai mult timp pe teren.

Un alt factor important în decizia de înființare a postului de administrator public este legat de problemele existente în satul Văcărești. Deși localizat foarte aproape de Drăgănești de Vede, satul Văcărești este prezentat ca un sat izolat, dificultățile descrise fiind cele care țin de depozitarea gunoaielor în zone neamenajate și de eșecul inițiativei de a ilumina public satul datorită aspectelor care țin de „ordinea publică”⁶³. Administratorul public apare ca o legătură între primăria comunei și locuitorii acestui sat din perspectiva administrativă a identificării și rezolvării de probleme.

Administratorul public a fost angajat printr-un contract care este valabil până la expirarea mandatului actualului primar. La propunerea acestui post în consiliul local, nu au existat opinii împotriva în cadrul ședinței de vot: „*Au aprobat în unanimitate. Și cei din opoziție, și cei de culoarea mea politică. E firesc că atunci când ai o ședință de consiliu local, se aprobă acest post, dar e o chestie pur procedurală și normal e să fie decizia primarului. Revin la subiect. N-au avut nimic de obiectat, au înțeles situația, doi sau trei consilieri au și comentat necesitatea înființării postului de administrator public.*” (primar).

Recrutarea, selecția și integrarea administratorului public

Concursul pentru postul de administrator public a fost anunțat atât prin afișe expuse la primărie cu 21 de zile înainte de ocuparea postului, cât și prin intermediul ziarului județean. Cu toate acestea, o singură persoană a fost interesată de acest post („*A fost singurul. Asta nu înseamnă că nu pot să țin examen. De două ori s-a afișat.*” (primar), pe care l-a obținut în urma unui interviu la care au participat și „*reprezentanți din partea prefecturii*” (secretar). Din discuțiile purtate cu primarul comunei reiese că s-a avut în vedere oferirea acestui post unei anumite persoane mai degrabă decât selectarea unei persoane pentru ocuparea postului.

Alegerea persoanei a revenit primarului, care a văzut în aceasta o oportunitate pentru comunicarea cu locuitorii satului Văcărești. Din punctul de vedere al experienței, abilitatea de a coordona o echipă și capacitățile de administrație au fost elementele importante pentru alegerea administratorului public: „*Eu m-am bazat pe el datorită faptului că acolo unde a lucrat, în CFR, a condus o echipă de 30-40 de oameni. Deci avea unele abilități de a lua inițiative, de a conduce o lucrare. În orice domeniu ai lucra, poți să lucrezi în domeniul CFR, aviatic, construcții, în agricultură, dacă ai știința de echipă, de bun conducător, te menții, te adaptezi repede. El s-a adaptat foarte repede.*” (primar).

Administratorul public era cunoscut atât de către angajații primăriei, cât și de populația comunei încă înainte de a fi angajat pe acest post: „*El e un mai vechi consilier, chiar imediat după revoluție, în cadrul primăriei, în cadrul consiliului local, mai bine zis.*” (primar).

⁶³ În discuțiile legate de satul Văcărești expresiile „ordine publică” și „probleme de mediu” au apărut în mod repetat. De exemplu, în ceea ce privește iluminatul public, becurile din sat au fost sparte în repetate rânduri.

Deși se știa câte ceva despre modificările aduse prin Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, republicată, angajaților primăriei le-a venit greu să înțeleagă de ce este necesară înființarea postului de administrator public. Percepția lor, dar și a multora dintre localnici, a fost că această funcție este una politică: *„Ei au crezut că totul e pus politic, că primarul și-a adus oamenii lui, deci de genul acesta s-a interpretat la început. Primarul este, v-am spus, culoarea politică (...). Dar, administratorul public venind pe problemele pur administrative, nu mai are treabă cu politica. Deci, pur și simplu, eu, personal, nu am treabă cu politica. Încerc să-mi fac datoria mea aici, în limitele date de fișa postului.”* (administrator public).

De asemenea, o altă reacție negativă este legată de nemulțumirea inițială a celor 16 angajați ai primăriei că sunt supravegheați într-o mai mare măsură. Această supraveghere se referă la implicații ce țin de obligativitatea personalului de a-și realiza sarcinile cu o mai mare seriozitate: *„Un reproș l-am avut aici, cu personalul primăriei, pentru că, murmurau discuții tot pe tema: ce trebuia post de administrator public? Păi nu le convine. Acum, de ce? La acel xerox, prin votul consiliului local, se ia o taxă, da? (...) Acuma nu mai pot folosi și în scop personal acel copiator. Deci am început printr-un exemplu. Există o economie? Există! Deci există un control asupra a tot ceea ce se utilizează.”* (primar).

După o primă fază, a „nedumeririi” [*“Deci a fost o chestie d-asta de nedumerire (râde) fiind pentru prima dată postul de administrator public: ce trebuie să facă ăsta, ce nu trebuie să facă, să vedem cum se comportă, care e atitudinea lui, ce contribuție are el la ușurarea muncii noastre. Și (așa) a fost tot timpul pe la început, asta cam o lună de zile.”* (administrator public)], angajații primăriei au perceput înființarea postului ca pe o dorință a primarului de a avea o mai mare libertate de a face „muncă de teren” și au observat apoi că existența postului face ca activitatea primăriei să crească în eficiență. Unul dintre primele efecte concrete ale ocupării funcției a fost acela al stabilirii unor sarcini mai clare ale fișelor de post. Astfel, administratorul public a jucat rolul de coordonator al activității aparatului de specialitate al primarului încă de la începutul ocupării funcției, rol care inițial a fost primit cu reticență, dar care ulterior a fost văzut ca fiind benefic pentru activitatea primăriei. Aceasta se referă la percepția că sarcinile care trebuie împlinite sunt mai rapid finalizate și la percepția că postul duce la ușurarea sarcinilor angajaților primăriei.

În ceea ce privește spațiul fizic în care administratorul public și-a desfășurat (și continuă să își desfășoare) activitatea, acesta împarte un birou cu primarul și cu viceprimarul. Biroul nu este dotat cu calculatoare deși în celelalte birouri există câte un calculator, întrucât primarul nu lucrează cu calculatorul, dar administratorul public utilizează un laptop. Primăria nu are conexiune la Internet și nu dispune de un fax, folosirea unui fax presupunând un drum la Roșiorii de Vede.

Importanța postului de administrator public în primărie

Fișa postului de administrator public conține specificații generale, aceasta menționând faptul că aparatul de specialitate al primarului îi este subordonat, atribuțiile

care revin acestuia fiind redade în termenii generoși ai „*problemelor specifice locului de muncă*”. Inițial viceprimarul prelua atribuțiile primarului atunci când acesta nu era prezent în comună, dar după angajarea administratorului public, acesta din urmă a preluat responsabilitățile de a coordona, a semna și a lua decizii în cazul în care primarul este plecat din comună.

Printre serviciile coordonate de administratorul public se numără Serviciul de Achiziții, Serviciul de Aprovizionare a primăriei și Serviciul Tehnic de Investiții. Coordonarea și evaluarea activității personalului primăriei se numără, de asemenea, printre atribuțiile sale. Totodată, administratorul public exercită calitatea de ordonator principal de credite până la suma de 1 milion RON.

În plus, administratorul public este foarte implicat în problemele care țin de localitatea sa de rezidență, satul Văcărești: „*Am un cătun mai dificil. Un sat aferent comunei noastre, satul Văcărești. Administratorul provine de acolo, din cătunul Văcărești. Totdeauna am avut probleme de mediu, vis-a-vis de formele de gunoi, resturi menajere (...) După program, chiar și în timpul programului, umblă de ici-colo, în cătunul respectiv și nu numai, nu are numai acest rol, și face acea muncă de lămurire. Și uneori semnaleză și cadrul unde putem să luăm măsuri. În urma cărora putem lua măsuri. (...) Altfel, trebuia să cheltuiască pe Văcărești (...) Acolo se întâmplă incidente și tot el dă telefon poliției în caz de conflicte*” (primar).

Administratorul public reprezintă astfel un element de legătură între primărie și satele aferente atât în ceea ce privește identificarea localnicilor care nu respectă regulile de depozitare a gunoiului, cât și a persoanelor certate cu legea sau care tulbură liniștea publică.

Principalele atribuții care sunt menționate în discuții de către angajații primăriei sunt acelea de obținere de achiziții publice și de organizare a activității angajaților primăriei, ideea că această funcție preia toate atribuțiile primarului apărând recurent. Două dintre mențiunile incluse în fișa de post arată atât că singurul superior pe care îl are administratorul public este primarul, cât și faptul că responsabilitățile sale pot fi dintre cele mai diverse, în funcție de ceea ce stabilește primarul: „*Îndeplinește orice alte atribuțiuni, conform legii, prin decizia primarului*” (fișa post).

Evaluarea activității administratorului public nu se face în funcție de anumite obiective propuse sau de anumiți indicatori preciși. Respondenții discută în termenii unei evaluări constante și continue, care nu se materializează decât prin ideea că primarul este întotdeauna la curent cu activitatea administratorului public, iar dacă ar apărea nemulțumiri, postul nu ar mai continua să existe. Prin prisma acestui aspect, monitorizarea activității se realizează în termeni de îndeplinire a diferitelor sarcini care țin de contactul cu cetățenii, de coordonarea aparatului de specialitate al primarului, de implicarea în proiecte și de reducerea timpului de finalizare a acestora: „*Evaluarea activității mele – singurul care mi-o poate face este primarul. Primarul vede activitatea mea, vede că lucrurile merg bine în primărie, vede ceea ce fac eu la nivel de primărie. Și el observă că are libertatea de a ieși mai mult în afara spațiului primăriei. Deci se asigură o permanență în funcționarea aparatului de specialitate al primarului (...) Singurele obiective care mi s-au impus au fost cele legate de proiecte.*” (administrator public).

Administratorul public este implicat în toate proiectele derulate de către primărie, printre proiectele menționate fiind unul pentru realizarea spațiilor de joacă pentru copiii din satul Drăgănești, finalizat cu ajutorul fondurilor europene. Acesta este singurul proiect din fonduri europene în care a fost implicat administratorul public, în vreme ce alte proiecte au fost realizate cu ajutorul fondurilor interne. Un alt proiect finalizat a fost acela de a dota cu calculatoare singura școală de la nivelul comunei și de a asigura transportul pentru elevii din celelalte două sate ale comunei. De asemenea, administratorul public este implicat în proiecte aflate în derulare legate de canalizare, de asfaltarea drumurilor și construirea unui cămin cultural și a unui cămin de bătrâni, iar pentru acestea se încearcă obținerea de fonduri interne: *„Deocamdată avem un studiu de fezabilitate și un proiect integrat care nu a obținut finanțare pe canalizare de apă, pe canalizare și apă menajeră. Și cămin de bătrâni. (...). Suntem o localitate înconjurată de păduri (...) și vrem să facem un cămin de bătrâni, fiind aproape și de Roșiorii de Vede. Dar proiectul ăsta este nefinanțat, deci avem structurile de fezabilitate, proiectul tehnic, dar n-am reușit să obținem bani.”* (administrator public).

Impactul existenței funcției de administrator public la nivelul activității primăriei

Cel mai semnificativ impact al înființării acestui post, așa cum este el perceput de angajații primăriei, ține de „eficientizarea” activității aparatului administrativ printr-un mai mare nivel de organizare și prin posibilitatea de a finaliza probleme mai rapid:

„Se observă o pontare mai bună a aparatului de specialitate al primarului, asta în primul rând. În al doilea rând, primarul are timp mai mult pentru exteriorul primăriei, deci în afara primăriei. El este permanent acolo și aici rămâne administratorul public.” (administrator public).

„Dacă se dorește eficientizarea, rețineți, lucrurilor cu de-adevărat într-o localitate, se poate menține, se poate uza de acest post.” (primar).

„Ce s-a schimbat? S-a schimbat, de exemplu, că s-a ușurat munca într-un fel. Și a mea, și a primarului, și așa mai departe. A preluat din atribuții (...) cu privire la administrație. De exemplu, când niște funcții le preia administratorul public – pentru că nici primarul nu poate să le facă pe toate – și asta se referă cam la general, la toate.” (viceprimar)

Reiese că unul dintre efectele majore pe care le are postul asupra activității primăriei constă în faptul că există o persoană în plus în organigramă care este capabilă să ofere același tip de aprobări pe care le poate da primarul.

Administratorul public nu a participat la stagii de specializare în trecut, lipsa de finanțare fiind motivul invocat. Referitor la recomandările pentru cursuri de formare a administratorilor publici, cunoștințele în domeniul administrației și achizițiilor publice, ca și capacitatea de a coordona o echipă sunt cele amintite.

În ceea ce privește viitorul funcției de administrator public la nivel local, în general părerea oamenilor este că evoluția acesteia este nesigură, ea depinzând de decizia primarului din următorul mandat și de posibile viitoare modificări ale legislației. De asemenea, funcția este văzută ca o investiție dificilă din punct de vedere financiar. În discursul primarului, caracterul temporar al acestui post, generat de nesiguranța necesității ei în viitor este evidențiat mai jos: „*Deci, ce pot să vă spun? Că se face util administratorul public. Mult de tot. Dacă vrea. Dacă nu vrea, îl oblig. Dacă nu mai e necesar, nu se mai face util, desființez postul! Cum l-am înființat, așa îl și desființez! (El e) gata să facă o treabă mai bună. În cazul lui, este un lucru bun. Deocamdată! Nu știu cât va dura. Deci, nu știu! Pentru mine este util. Repet, deocamdată! Și atâta timp cât funcționează legislația. (...) Cred că depinde foarte mult de conducătorul instituției, de primar.*” (primar)

Concluzii

În principal, se apreciază că utilitatea postului constă în primul rând în ajutorul acordat primarului, care astfel are mai mult timp la dispoziție pentru anumite sarcini, spre exemplu mai mult timp petrecut pe teren: „*Eu cred că ar fi necesar să fie funcția de administrator public, v-am spus și mă repet, pentru ușurarea muncii primarului.*” (administrator public). De asemenea, în ceea ce privește cazul Drăgănești, acest post este privit, în contrast cu caracterul său temporar și opțional, ca o investiție financiară benefică pe termen lung, care aduce economii pentru primărie. Așadar, postul aduce un plus de eficiență în cadrul primăriei, printr-un grad mare de implicare a administratorului public în desfășurarea tuturor activităților. Acesta coordonează toate compartimentele primăriei, fiind astfel posibil ca diferite activități să fie finalizate mai rapid, chiar în lipsa primarului. Mai mult decât atât, administratorul public reprezintă un element de intermediere între cetățenii satelor aferente comunei și administrația comunală.

STUDIUL DE CAZ 4: Primăria orașului Eforie, județul Constanța Administratorul public – „extensia economică” a primarului

Contextul

Localitatea Eforie apare descrisă ca fiind cea mai veche stațiune de pe litoralul românesc potrivit prezentării expuse pe pagina de internet a Primăriei orașului Eforie. Orașul Eforie cuprinde cele două stațiuni: Eforie Nord și Eforie Sud. Stațiunea Eforie Nord este cunoscută pentru bazele de tratament balnear, prin existența Sanatoriului Balnear Efosan (GRAND) unde se tratează diferite afecțiuni prin metode naturale (băi, aerosoli, nămol de Techirghiol). Plaja stațiunii atinge aproximativ 3 km lungime și are lățimi de 20-199 m. În ceea ce privește hotelurile, acestea sunt relativ mici, cele mai multe dintre ele fiind de 2 stele. O altă alternativă în privința turismului este reprezentată de numărul mare de vile care oferă cazare.

Localitatea Eforie Sud a fost înființată de Ioan Movilă, un boier din părțile Moldovei, la 1899. La început stațiunea a purtat numele de Băile Techirghiol-Movilă, mai apoi Băile Movilă sau Techirghiol-Movilă. În prezent aceasta constituie o stațiune estivală integrată orașului Eforie. Potrivit informațiilor specificate pe pagina de internet a primăriei localității: „Stațiunea are peste 2.500 paturi în hoteluri și vile de categorii de 1 sau 2 stele. Centrul de sănătate Băile Reci, situat în apropierea lacului Techirghiol, asigură tratamente cu apă sărată din lac și tratament românesc Gerovital. Eforie Sud este recomandată pentru tratamentul afecțiunilor reumatice, dermatologice și ale sistemului osos. Aici există și un sanatoriu pentru copii cu afecțiuni reumatologice, cu regim permanent, care tratează îndeosebi slăbiciunea fizică și rahitismul”.⁶⁴

Conform descrierii evidențiate pe pagina electronică a Primăriei Eforie „după anul 2004, Eforie a înregistrat un trend crescător, de la an la an, numărul de turiști fiind mai mare. La ora actuală ne situăm între primele 3 destinații favorite ale turiștilor români pe litoral.”⁶⁵

Investițiile din ultimii 4 ani realizate de administrația locală s-au îndreptat către „reabilitarea parcurilor și spațiilor verzi, realizarea de locuri de joacă pentru copii și relaxare pentru adulți, străzi, trotuare, iluminat public, salubritate, accese către plajă. De asemenea au fost reabilitate rețele termice, unitățile de încălzire au fost complet modernizate, s-a început realizarea a peste 200 de apartamente, s-au realizat canalizări, alimentări cu apă, stație de pompare ape uzate, rețele de alimentare cu energie electrică și multe altele.”⁶⁶

Din informațiile obținute în urma interviului realizat cu primarul localității a fost evidențiat faptul că particularitatea orașului este dată de caracterul preponderent turistic pe care acesta îl are, aspect care determină lipsa altor activități care pot asigura surse de venit. Principalele activități care asigură surse de venit sunt constituite de practicarea turismului, prestările de servicii și asigurarea serviciilor aferente turismului balnear. Lipsa

⁶⁴ <http://www.primariaeforie.ro/economie>

⁶⁵ <http://www.primariaeforie.ro/intampinare>

⁶⁶ *Ibidem.*

unor fabrici sau uzine determină următoarea particularitate: „90% din persoane trăiesc din turism: din închiriat, din alimentație publică, din comerțul acesta ambulant. Un beneficiu este că avem ieșire și la mare și la lacul Techerghiol care este bine cunoscut pentru proprietățile terapeutice”. (primar).

În ceea ce privește una din principalele probleme cu care se confruntă localitatea Eforie a fost specificat următorul aspect: „Având în vedere că trăim din turism, o mare problemă care ne afectează este dispariția plajelor, deci erodarea continuă și puternică a plajelor. (...) E bine că la Eforie Sud am reușit să se stabilizeze cât de cât zona centrală, falezele, malurile și faleza interioară, cea de promenadă.” (primar).

Referitor la dezvoltarea în viitor a localității Eforie, acesta este unul din subiectele asupra cărora primarul localității Eforie a evitat stabilirea unui pronostic deoarece „în condițiile în care litoralul este tratat în continuare în funcție de coloratura politică, este destul de greu să putem vorbi despre o dezvoltare unitară a litoralului românesc, probabil că vor mai trebui să treacă încă 20 de ani și să vină alți oameni care să aibă altă viziune.” (primar).

Scurt istoric al deciziei de înființare a postului de administrator public

La nivelul orașului Eforie, decizia de înființare a postului de administrator public s-a concretizat ca urmare a apariției contextului legislativ prin introducerea funcției de administrator public reglementată prin Legea nr. 286/2006 care modifică și completează Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale. O dată cu apariția acesteia, primarul a considerat ca fiind un aspect pozitiv înființarea postului de administrator public la nivelul Primăriei orașului Eforie ca urmare a faptului că în administrația publică nu poate exista o persoană care să fie pregătită în toate domeniile, iar din punct de vedere al atribuțiilor unui primar, transmiterea anumitor responsabilități unei alte persoane constituie un lucru bun „pentru că până la urmă te gândești că nu toată lumea este specialistă” (primar).

Inițiativa angajării administratorului public a venit din partea primarului localității Eforie care a argumentat alegerea făcută pe baza faptului că un aspect important la nivelul unei primării este cel reprezentat de componenta financiară (investițiile, cheltuielile efectuate, colectarea de fonduri), prin urmare delegarea calității de ordonator principal de credite administratorului public constituie o necesitate având în vedere lipsa unei pregătiri specializate din partea primarului: „Dacă poți să delegi atribuția asta și dacă poți să delegi o persoană care să se ocupe de linia asta, este un lucru destul de bun. Acum, administratorul public de la Eforie, pe care l-am pus eu, este cel mai bun, ce să zic, nu știu, până acum nu am avut deloc probleme. Este o persoană care își dă interesul să fie pregătită profesional, din păcate motivarea financiară nu putem să o facem așa cum și-ar dori cineva, dar asta e”. (primar).

În ceea ce privește decizia și procesul prin care a fost angajat administratorul public, acestea nu au fost influențate de exemplele întâlnite în cazul altor instituții sau de modele de bune practici identificate la nivelul altor unități administrativ-teritoriale.

Referitor la argumentele aduse pentru înființarea postului de administrator public, primarul localității Eforie a specificat faptul că era necesară crearea unei eficiențe din

punct de vedere al organizării la nivelul primăriei, acordarea unei atenții mai ridicate pentru realizarea anumitor probleme, aspecte ce apar în activitatea primăriei. Înființarea postului de administrator public este argumentată prin prisma nevoii angajării unei persoane care să ajute primarul prin delegarea de atribuții în scopul realizării unei: „...gestionări mai eficiente și mai la obiect. Mai bună, cum să zic eu, să fie cineva care să înțeleagă ce se întâmplă acolo, nu să dea semnături fără să verifice.” (primar).

Înființarea postului de administrator public la nivelul Primăriei orașului Eforie nu a fost însoțită de opoziție deoarece persoanele din primărie nu cunoșteau foarte bine rolul și atribuțiile unui administrator public. Angajații primăriei au perceput delegarea calității de ordonator principal de credite ca fiind un aspect pozitiv.

Recrutarea și integrarea administratorului public

La recrutarea administratorului public s-a ținut cont de legea transparenței deciziilor prin postarea anunțului de angajare atât în presă, cât și la sediul instituției. O descriere elocventă asupra procedurii de selecție desfășurate a fost oferită de administratorul public care a specificat faptul că depunerea candidaturii pentru ocuparea postului de administrator public a fost realizată la solicitarea primarului localității Eforie: „Când s-a făcut modificarea în legea cu administratorul public din 2006, la sfârșitul anului, în decembrie, s-a făcut hotărârea de consiliu local și mi s-a făcut contractul de management. Mi-am depus candidatura la solicitarea domnului primar, fiind din instituție și cunoscând foarte bine mersul lucrurilor pe aici.” (administrator public).

Referitor la numărul de participanți care s-au prezentat la concursul organizat pentru ocuparea postului de administrator public, primarul localității a precizat faptul că nu au fost mai mulți participanți. Decizia ocupării funcției de administrator public a fost determinată de experiența anterioară a administratorului public în cadrul Primăriei orașului Eforie și de criterii informale precum: buna înțelegere și colaborarea eficientă cu primarul localității de-a lungul timpului. Primarul a oferit următoarea motivație pentru criteriile de selecție avute în vedere pentru ocuparea postului de administrator public: „Eu aici, în primărie, sunt un fel de profesor bun la toate, în afară de partea economică unde administratorul public este profesorul. (...) Păi, în primul rând, și-a dorit funcția asta. Era director al Direcției Financiare și e și o etapă din carieră când mai urci un nivel. În afară de asta, spre deosebire de ceilalți a fost o persoană și este o persoană care se preocupă tot timpul să citească, să se pună la punct cu ce apare, este o persoană mai energică și care poate să stăpânească serviciul respectiv, cam astea sunt. Este o persoană deschisă și corectă în colaborare.” (primar).

În ceea ce privește integrarea administratorului public, această etapă nu a fost necesară având în vedere experiența anterioară a acesteia în primărie ca șefă a Direcției Financiare. În schimb, datorită acestei experienței, ea a reușit să aducă angajații la un numitor comun: „Asta vroiam să vă spun că există o relație strânsă și din partea noastră, cum să vă spun, deja suntem ca o familie.” (subaltern).

Un aspect important este determinat de faptul că angajații Primăriei orașului Eforie (atât colegii, cât și subalternii administratorului public) nu cunoșteau cu exactitate

atribuțiile administratorului public în momentul înființării acestui post. Acestea au fost identificate ulterior prin intermediul interacțiunilor destinate rezolvării anumitor atribuții sau problemelor care interveneau la locul de muncă. Înființarea postului de administrator public nu a cauzat schimbări în privința colaborării dintre angajați. Administratorul public a specificat că nu s-a confruntat cu reacții negative din partea celorlalți angajați datorită experienței anterioare în cadrul Primăriei orașului Eforie: *„Eu oricum înainte ocupasem o funcție de conducere aici, în primărie, și faptul că m-am dus cu un nivel, cu o treaptă undeva mai sus și am preluat practic și de la primar niște atribuții și mi le-am păstrat pe ale mele, nu cred că s-au lezat. Chiar cred că s-au bucurat unii că a fost eliberat un post de conducere care mai apoi a fost ocupat. Dacă aș fi venit din afară, ar fi fost altceva. Cum ar fi fost să fi venit unul nou care să facă pe șeful pe aici?! Eu deja eram de câțiva ani.”* (administrator public).

Importanța postului de administrator public

În cadrul Primăriei orașului Eforie, serviciile conduse de administratorul public sunt următoarele: Departamentul de Achiziții Publice, Serviciul de Asistență Socială, Bugetul Local și Politicile Fiscale, iar instituțiile publice de interes local coordonate de administratorul public sunt: Casa de Cultură Eforie, Grupul Școlar și Clubul Sportiv Eforie. Acest lucru face ca administratorul public să coordoneze 70 dintre cei 120 de angajați ai unității administrativ-teritoriale. O particularitate identificată în cazul Primăriei orașului Eforie este reprezentată de faptul că administratorul public îndeplinea înainte funcția de director executiv al Direcției Financiare, iar prin numirea acestuia în noua funcție s-a adăugat exercitarea calității de ordonator principal de credite, însă administratorul public este consultat și rezolvă în continuare în mare parte atribuțiile pe care le realiza în cadrul poziției ocupate anterior.

Principalele responsabilități ale administratorului public sunt cele referitoare la direcția financiară și implicit delegarea responsabilității de ordonator principal de credite, precum și reprezentarea primarului în relația cu terții:

„Responsabilitatea principală e că se ocupă de Direcția Financiară. Eu i-am lăsat libertatea ca să facă cam tot ceea fac eu în lipsa mea, dar nu pot să am pretenții să se implice în rezolvarea unor probleme pe linii de urbanism sau pe administrarea domeniului public, de juridic, de administrație publică locală. Iar asta nu pentru că nu are cunoștințe, ci e vorba că acolo sunt niște directori care au și ei orgoliile lor și nu vreau să pară că administratorul public e un fel de vâtaf pe moșie care, când lipsește proprietarul, dă cu biciul pe acolo.” (primar);

„Am și alte responsabilități de organizare de diverse lucruri, dar aceasta (ordonator principal de credite) este principală din punctul meu de vedere pentru că poartă cea mai mare responsabilitate.” (administrator public).

Pentru îndeplinirea rolului de ordonator principal de credite este necesară o bună cunoaștere a legislației referitoare la fiscalitatea bugetară și de contabilitate bugetară, având în vedere că toate activitățile din primărie sunt influențate de factorul financiar. În plus față de atribuțiile referitoare la aspectele financiare, administratorul public este un

bun gospodar al orașului fiind și o interfață între componenta tehnică și cea financiară deoarece acesta se implică atât în coordonarea realizării strategiei de dezvoltare a orașului și implementarea diferitelor proiecte (componenta tehnică), cât și în administrarea bugetului local.

Administratorul public este angajat pe baza unui contract de management, iar atribuțiile acestuia sunt specificate într-o fișă de post detaliată care prevede printre atribuții: participarea la selectarea în vederea angajării de personal, rezolvarea corespondenței și comunicarea informațiilor de interes public, urmărirea și coordonarea instituțiilor publice și a societăților comerciale aflate în subordinea Consiliului Local Eforie. În situații speciale atribuțiile administratorului public se modifică, așa cum s-a întâmplat în cazul reducerilor de personal din primărie care au dus la preluarea de noi atribuții între toți angajații Primăriei orașului Eforie. O altă situație a fost atunci când: *„au venit în 2007, cu o solicitare de la Grupul Școlar „Carmen Sylva”, care este subordonat nouă aici în localitate, o solicitare privind reprezentantul primarului în Consiliul de Administrație. Domnul primar m-a desemnat pe mine. Ceea ce înseamnă că a apărut o atribuție în plus în fișa postului și anume ca eu să fiu reprezentantul primarului în Consiliul de Administrație al Grupului Școlar pentru că era trecut acolo, că era necesar să fie trecut și un reprezentant al primarului. Cum domnul primar nu se poate duce tot timpul, atunci m-a delegat pe mine.”* (administrator public).

Referitor la modalitatea de evaluare a administratorului public la nivelul Primăriei orașului Eforie nu au fost specificate detalii. Primarul orașului a precizat faptul că nu a ținut cont de indicatori de performanță în evaluarea activității administratorului public și a justificat acest lucru pe baza faptului că este dificilă realizarea unei evaluări a angajaților: *„Sincer să fiu, nu am făcut o evaluare pe baza indicatorilor de performanță (...). Este greu să faci o evaluare pentru că atunci când faci o evaluare nu poți să constăți decât două lucruri: că și-a făcut treaba mai bine decât trebuia sau și-a făcut-o mai prost. Și atunci, dacă găsești că și-a făcut-o mai prost, te gândești ce poți să pui în loc. (...) Interesul meu este să îmi duc la bun sfârșit mandatul și nu am avut motive ca să zic că sunt nemulțumit.”* (primar).

Administratorul public a menționat că ultima oară când a fost realizată o evaluare, aceasta s-a produs în contextul implementării unui proiect referitor la managementul calității. Acesta a specificat faptul că, potrivit prevederilor, ar trebui prezentat trimestrial un raport de activitate, însă acest lucru se realizează pe cale verbală, prin discuții cu primarul.

Principalele obiective care au fost menționate în contractul de management și pe care administratorul public trebuie să le îndeplinească în acest an sunt: reprezentarea primăriei în relațiile cu terții, exercitarea calității de ordonator principal de credite, întocmirea plăților și semnarea contractelor în numele primarului, partea de colectare de venituri la bugetul local și partea de organizare a contabilității și a evidenței contabile și de patrimoniu. Documentele asupra cărora administratorul public are drept de semnătură sunt următoarele: certificate fiscale, adeverințe de salarizare sau altele asemenea eliberate în cadrul Compartimentului Personal, înștiințări de plată, titluri executorii, somații; adrese și înștiințări eliberate de către compartimentele din cadrul aparatului de specialitate al

primarului iar, în lipsa primarului, este permisă semnarea tuturor documentelor care necesită semnătura primarului, inclusiv a dispozițiilor.

În ceea ce privește măsurarea obiectivelor specificate în contractul de management, primarul a punctat necesitatea realizării unei evaluări: „*Evaluarea trebuie să se facă cel puțin o dată anual și mai apoi ori de câte ori este nevoie. Când apare, așa, o sincopă în activitate sau când vezi că omul nu mai are chef de treabă, atunci normal că îți pui problema că s-a întâmplat ceva și că trebuie făcută o evaluare. O evaluare aștept să o propună specialiștii pentru că nu sunt eu specialist în domeniul acesta și nu pot eu să propun o evaluare. Cred că ar trebui să pleci de la o temă fixă destul de clară. Poți, de exemplu, să îi crești gradul de colectare la taxele și la impozitele locale. (...) La noi, evaluările cam astea sunt. Până la urmă este o evaluare zilnică, normal că îți aduci aminte de o problemă și suni și întrebi dacă a fost făcut cutare lucru. Există o evaluare, dar nu una care să fie asemănătoare cu evaluarea unui funcționar public normal care se face pe baza gradului de implicare. Administratorul public, chiar dacă este un om care se angajează pe baza criteriilor oficiale și prin anunțuri în ziare, este un om pe care până la urmă ți-l asumi.*” (primar).

Exemple de bună practică identificate în activitatea administratorului public

Majoritatea persoanelor intervievate au precizat că la nivelul Primăriei orașului Eforie s-au produs schimbări importante odată cu apariția postului de administrator public. Printre principalele realizări ale administratorului public amintite de primar s-au numărat: crearea unei săli de consiliu, renovarea clădirii vechi, dotarea cu calculatoare și instruirea personalului: „*toate astea le-am făcut împreună, la modul că am rugat-o să urmărească lucrurile astea și să se ocupe de ele și a făcut-o cu interes și cu plăcere.*” (primar).

În rândul principalelor realizări ale administratorului public au fost identificate și aspecte referitoare la asigurarea fluenței activității în primărie produsă ca urmare a degrevării primarului de anumite sarcini. Rezolvarea problemelor legate de semnături, aprobări de referate, ordine de plată semnate au determinat schimbări vizibile din punctul de vedere al organizării activității în primărie: „*La noi activitatea merge 50%, dacă nu 60% mai bine datorită administratorului public.*” (coleg al administratorului public).

O altă realizare se referă la crearea unui echilibru între propunerile diferitelor departamente: „*Compartimentul tehnic propunea ceva, compartimentul financiar nu era de acord sau spunea că nu sunt resurse suficiente sau invers și se ajungea la discuții. Adică toate problemele acestea trebuia să le discute cineva superior și nu era decât primarul (sau viceprimarul, în unele cazuri). Iar administratorul public – cum este un manager – are mai mult timp să se ocupe de problemele acestea. Primarul este o persoană aleasă, deci el poate să fie medic, el nu neapărat trebuie să aibă pregătire economică și de asta este bine să fie o persoană cu pregătire economică (...) care să coordoneze toate problemele acestea.*” (coleg al administratorului public).

Primarul localității Eforie a specificat că lucrurile cele mai importante realizate de administratorul public la nivelul primăriei au fost cele referitoare la: „*reorganizarea*

serviciului financiar-contabil, modul de colectare al taxelor și al impozitelor, organizarea serviciului, introducerea unor programe de gestionare a tuturor informațiilor care ne-au ajutat foarte mult pentru că mă săturasem de cincizeci de mii de registre pe holuri. Astăzi avem separate birourile de relații cu publicul unde casierele au fiecare în față un monitor. Au acces la programul acela Pegas care este parolat. Informația care pleacă înspre cetățean este diseminată într-un timp mult mai scurt, află mult mai repede ce mai are de plătit, ce are de făcut, care sunt avantajele și dezavantajele dacă nu plătește și eu cred că este un lucru mult mai civilizat. Ne apropiem de ceea ce am văzut când mergeam prin Europa”. (primar).

Alte realizări importante au fost identificate în ceea ce privește proiectele depuse pentru atragerea de fonduri europene sau de la bugetul de stat. Un alt exemplu a fost oferit pentru situația relației cu băncile și cu unitățile creditoare unde a fost materializată obținerea anumitor credite și a anumitor facilități. O altă problemă importantă reglementată de administratorul public la nivelul Primăriei orașului Eforie a fost obținerea acreditării ISO și a sistemului de management al calității.

Înființarea postului de administrator public a determinat suplینirea primarului prin dreptul de semnătură și dreptul de decizie în absența acestuia. Elementul cel mai important enumerat în toate interviurile realizate a fost cel referitor la asigurarea unei organizări mai bune prin rezolvarea aspectelor administrative cu o mai mare eficiență, oferirea unui răspuns prompt solicitărilor care vin la nivelul primăriei. De asemenea, crearea postului de administrator public a contribuit la asigurarea unei cursivității în organizarea activității din primărie.

Încheiere și concluzii

Evoluția postului în viitor a fost descrisă de primar prin prisma alocării mai multor responsabilități administratorului public. Acesta a specificat că una din probleme o reprezintă menținerea unui nivel de implicare constant, fapt ce este datorat plafonării care apare în orice funcție o dată cu trecerea timpului. În ceea ce privește așteptările primarului privind evoluția postului de administrator public: *„Eu aș vrea să își păstreze același nivel de implicare pe care îl avea în anii trecuți și să ofere soluții, să propună soluții pentru gestionarea problemelor financiare ale unității administrativ-teritoriale pentru că avem probleme foarte mari cu finanțarea programelor de investiții, achitarea creditelor care au fost realizate anterior pentru lucrările de interes public (locuințe sociale, lumină și apă în cartierele noi).”* (primar).

Primarul a specificat faptul că nu urmărește alocarea de mai multe responsabilități deoarece administratorul public are o implicare completă la toate nivelurile.

Argumentul principal care a fost adus în sprijinul angajării unui administrator public venit din partea primarului a fost următorul: *„Deci eu aș recomanda oricărui primar să angajeze un administrator public pentru că, dacă este o persoană competentă, nu face decât să fie acel cap limpede de care avem cu toții nevoie în zilele*

astea când lucrurile decurg așa în viteză și sunt atât de complicate încât e bine să mai ai pe cineva.” (primar).

Alte argumente aduse se referă la: „ajutorul pe care îl are primarul, al doilea ar fi o mai bună gestionare a serviciilor din primărie. Nevoia de administrator public apare în locurile unde este mult de muncă și în locurile unde sunt foarte multe proiecte și se încearcă să se facă ceva (...). Un alt argument ar fi mintea limpede pe care trebuie să o ai tot timpul lângă tine astăzi și atunci îți pui speranța în cineva care știi că poate să fie atent.” (primar).

Tot din registrul argumentelor care au fost aduse în sprijinul angajării unui administrator public s-au enumerat: degrevarea primarului de anumite atribuții, dezvoltarea unității administrativ-teritoriale deoarece prin intermediul unui administrator public poate fi realizat un management eficient, posibilitatea administratorului public de a gestiona totalitatea planurilor de dezvoltare a localității.

Unul din riscurile identificate în evoluția postului de administrator public în viitor a fost faptul că administratorul public ar putea ajunge un instrument politic, lucru care ar diminua din eficiența rezolvării atribuțiilor pe care le are acesta de îndeplinit.

STUDIU DE CAZ 5: Consiliul Județean Prahova

Administratorul public – un îndrăgostit de mediu cu inițiativă și creativitate

Contextul

Prahova, județ situat în regiunea istorică Muntenia, este unul dintre cele mai populate, dezvoltate economic și urbanizate județe (cuprinde două municipii și alte 12 orașe) ale României. Istoria județului este marcată de evenimente aflate în legătură cu dezvoltarea activității de comerț și de industrie.

Reședința de județ – Ploiești – se distinge prin activitatea industriei de prelucrare a petrolului. În acest sens, renumele Prahovei este de pionierat în industria petrolieră, aici funcționând prima rafinărie din lume – Mehedințianu.

Județul Prahova este în prezent foarte cunoscut pentru zona turistică Valea Prahovei în care se regăsesc numeroase stațiuni montane (Sinaia, Azuga, Breaza, Bușteni) care atrag anual un număr impresionant de turiști iubitori de munte, schi și drumeții. O a doua zonă turistică importantă este Valea Teleajenului și Valea Slănicului (Vălenii de Munte, Cheia, Slănic).

Din punct de vedere cultural, județul Prahova deține un impresionant patrimoniu valorificat, alături de resursele naturale, în activitățile de turism. Mănăstirea Sinaia, Castelul Peleş și Castelul Pelișor sunt unele dintre cele mai cunoscute obiective turistice care bucură privirile vizitatorilor.

Decizia de înființare a postului de administrator public la nivelul Consiliului Județean Prahova

Spre deosebire de unitățile administrativ-teritoriale unde decizia de înființare a postului de administrator public a fost luată fără a cunoaște experiența altor locuri, cazul Consiliului Județean Prahova este unul deosebit întrucât aici, încă din perioada pre-aderării României la Uniunea Europeană, a existat un contact cu experiențe similare occidentale. Importanța funcției a fost imediat intuită și chiar a fost promovată oportunitatea implementării acesteia în cadrul administrației din România: „*Postul de administrator public l-am văzut prima dată în 1994 la președintele Consiliului provincial Lombardia –Milano, și mă miram de ce nu este și la noi. După aceea, în cadrul negocierilor pe care le-am purtat ca reprezentant permanent la Strasbourg, în perioada de pre-aderare, una din problemele ridicate și la consfătuirea care a avut loc și după aceea în România cu regionalizarea, am cerut și noi corectarea legii.*” (președinte Consiliul Județean Prahova).

În Prahova, procesul de introducere a funcției de administrator public a fost realizat în două etape: pentru început a fost modificată organigrama și, odată cu instalarea în funcție a actualului președinte al consiliului județean, postul a fost ocupat.

Propunerea de înființare a noii funcții nu a întâmpinat opoziție din partea consilierilor județeni, înțelegându-se foarte ușor necesitatea existenței în cadrul instituției

a unui profesionist care să preia spre îndeplinire multe din obiectivele locale: „*Am fost încântat că și România intră în rândul lumii.*” (președinte Consiliul Județean Prahova).

Modalitatea de recrutare, selecție și integrare a administratorului public

Încă de la înființare, funcției de administrator public i-a fost acordată o mare importanță, urmărindu-se în acest sens ca noul post să fie ocupat de un manager capabil să îndeplinească eficient toate obiectivele: „*Practica cere să pui pe un asemenea post un om care a lucrat în administrație*” (președinte Consiliul Județean Prahova). Tocmai de aceea, riscurile asociate ocupării neadecvate a postului au fost administrate prin recrutarea unei persoane care să dețină un capital de încredere solid și, în același timp, să fie posesoarea unor competențe verificate prin lucrul direct cu instituția consiliului județean: „*Nici nu se putea altfel: e un om în care ai cea mai mare încredere, care te poate suplini. Dacă ești atent, știi că are capacitățile tehnice și științifice necesare care să îi dea utilitate.*” (președinte Consiliul Județean Prahova). Au existat anumite criterii de selecție, experiența relevantă în cadrul administrației publice locale constituindu-se într-o condiție necesară pentru angajarea viitorului administrator. În acest sens, alături de calitatea de membru al Parlamentului României în perioada 2004-2008, administratorul public din Prahova a fost între 2005 și 2008 director al Serviciilor Publice din Ploiești, conducând astfel toate serviciile publice la nivelul municipiului Ploiești. În special această ultimă funcție ocupată este percepută ca având un rol deosebit în apropierea față de administrația locală și în înțelegerea modului de funcționare și organizare al acesteia.

Procesul de integrare și adaptare al noului administrator public în instituția Consiliului Județean Prahova a fost unul de excepție. Practic nu au existat probleme semnalate în ceea ce privește relațiile cu superiorii, colegii sau subalternii. La această performanță au contribuit în primul rând calitățile de comunicare și relaționare ale persoanei angajate pe postul de administrator public:

„*Cred că vicepreședinții consiliului județean și o parte din conducătorii serviciilor consiliului județean au fost încântați având în vedere și personalitatea omului pe care l-am adus în această chestiune.*” (președinte Consiliul Județean Prahova);

„*Cred că apariția mea a fost destul de bine primită chiar și de vicepreședinții consiliului județean. De multe ori, trebuie să recunoaștem că activitățile și atribuțiile mele se mai suprapuneau cu cele ale vicepreședinților și președintelui consiliului județean. Dacă pentru președinte era normal, pentru vicepreședinți nu era normal; însă și ei, fiind persoane politice, au primit bine acest lucru pentru că cineva trebuie să stea și prin consiliul județean.*” (administrator public).

De asemenea, existența unor relații de colaborare între administratorul public și cel puțin o parte din angajații consiliului județean, premergătoare ocupării noii funcții, a favorizat integrarea rapidă, evitarea conflictelor și armonizarea modurilor de lucru: „*Foarte repede [despre integrarea în colectiv]; s-a considerat că e de la noi. Noi îl știam și de la Agenția Națională de Mediu, deci nu au fost probleme. Nu a fost cineva necunoscut la care să stai să te gândești cum să îl abordezi. Cred că din punctul acesta*

de vedere, părerea e unanimă, noi l-am perceput de aproape foarte repede.” (subordonat al administratorului public).

Cunoștințele pe care colegii le aveau cu privire la sarcinile viitorului administrator public au variat în funcție de diferitele niveluri ale organizației: *„Nu cred că toată lumea știa care este rolul și responsabilitățile. Asta e clar! Dar noi, din zona conducerilor, șefi servicii, noi știam care îi sunt atribuțiile, rolul și cum ne va ajuta pe noi chestia asta. Ceilalți mai puțin.”* (subordonat al administratorului public).

Importanța postului de administrator public în cadrul Consiliului Județean Prahova

Conform fișei postului, principalele atribuții ale administratorului public în cadrul Consiliului Județean Prahova se referă la coordonarea și controlul activității Direcției Economico-Financiare, Direcției Absorbție Fonduri Europene, Direcției Generale de Asistență Socială și Protecția Copilului, Serviciului Resurse Umane, Compartimentului de Sănătate și Securitate în Muncă, Serviciului Auditare Internă, Centrului Militar Zonal, Serviciului Protecție Civilă și Protecție Împotriva Incendiilor: *„Practic ar trebuie să coordoneze întreaga activitate în lipsa șefului.”* (subordonat al administratorului public). Nevoia pentru coordonarea activității de către administratorul public, și implicit nivelul dorit de implicare al acestuia, variază în cadrul diferitelor direcții, servicii sau compartimente, astfel că, în viitorul apropiat, se are în vedere modificarea fișei postului pentru a se lărgi sfera atribuțiilor în cazul unora dintre acestea sau, dimpotrivă, renunțarea la coordonarea altora.

Din punctul de vedere al Președintelui Consiliului Județean, cea mai importantă atribuție a administratorului public se referă la implicarea în anumite probleme legate de activitatea unei astfel de instituții complexe, respectiv verificarea și asigurarea supervizării cheltuielilor presupuse de diferitele investiții sau servicii publice și coordonarea celor 230 de persoane din aparatul Consiliului Județean.

Prin noua fișă a postului, administratorul public urmează să primească în coordonare întreaga activitate de absorbție a fondurilor europene. După aderarea la Uniunea Europeană, fondurile provenite din surse externe au crescut considerabil, resimțindu-se astfel tot mai acută nevoia de coordonare și supervizare a proiectelor din fonduri europene: *„Dacă în perioada de pre-aderare noi nu aveam treabă decât cu decontările, pentru că unitățile de plată erau la ministere, astăzi unitățile de implementare sunt la nivelul consiliului județean. Și dacă noi derulam un buget de investiții de 40-42 milioane de euro anual, acum derulăm investiții de peste 100 milioane euro anual ceea ce înseamnă mai mult decât bugetul unor ministere în această perioadă. Or aici este rigoare, este profesionalism, un pic de știință pentru a vedea, citi și înțelege proiectele ...”* (președinte Consiliul Județean Prahova).

Nu în ultimul rând, administratorului public i-a fost delegată și calitatea de ordonator principal de credite încă de la începutul instalării în funcție.

Toate atribuțiile administratorului public erau, înainte de ocuparea postului, în sarcina președintelui consiliului județean care, în prezent, datorită eliberării agendei personale prin introducerea și ocuparea noului post, poate să-și concentreze atenția asupra

dezvoltării strategiilor, administrarea relațiilor internaționale etc. Cu alte cuvinte, degrevarea președintelui de anumite activități a permis mai buna implicare a acestuia în proiecte de mare anvergură.

În privința măsurării performanței administratorului public, s-a evidențiat faptul că acesta este angajat pe baza unui contract individual de muncă și, ca urmare, procesul de evaluare nu se realizează pe baza unor obiective precise sau a unor indicatori de performanță. Cu toate acestea activitatea administratorului public este evaluată săptămânal în cadrul ședințelor operative, iar anual îi este acordat un calificativ.

Lipsa obiectivelor sau a indicatorilor de performanță este suplinită în cazul de față prin abordarea dinamică a tuturor problemelor, nevoilor sau cerințelor ce apar în activitatea consiliului județean. Astfel, orice situație în care administratorul public se implică devine, în sine, un obiectiv. Spre exemplu, în prezent, administratorul public urmărește semnarea unui contract de finanțare pentru Serviciul Apă-Canal, precum și semnarea contractului de finanțare a unui master-plan privind deșeurile. În plus, are în coordonare terminarea echipării a cinci centre cu panouri solare, proiecte în relație cu Agenția de Mediu (precum împăduririle), primul incubator de afaceri și pavilionul Lumina Verde.

Exemple de bună practică

Numitorul comun al tuturor realizărilor administratorului public constă în inițiativă și creativitate: *„Dacă nu avea inițiative, nu era aici.”* (președinte Consiliul Județean Prahova). Începând cu proiectele de mare anvergură (proiecte de mediu, accesare de fonduri europene) și continuând până la implicarea în modul efectiv de lucru al subordonaților săi, factorul ce ține de inițiativa și creativitatea individuală (dublat de o suficientă autonomie) a contribuit în bună măsură la obținerea unor rezultate de succes. Proiectele majore sunt legate de dezvoltarea sustenabilă a județului și, pe lângă efectele economice și sociale asupra comunităților, contribuie și la obținerea unui prestigiu local: *„Deci astăzi dacă vrem să spunem că pe centrele de persoane vârstnice, [pe centrele] de copii făcuți din dragoste și abandonați în brațele administrației, există deja panouri solare, dacă am scos prima localitate din România care e producătoare de energie regenerabilă ca administrație, dacă funcționează o agenție de energii regenerabile în județ, astea sunt o parte din inițiativele cu care administratorul public a venit și care au trecut prin Consiliu, s-au aprobat și merg mai departe. Iată că ocupăm azi prin agenția noastră un post de vicepreședinte la Uniunea Europeană, în Federația Regiunilor Producătoare de Energii Regenerabile. Asta se datorează în mare parte dânsului, care e un îndrăgostit de mediu.”* (președinte Consiliul Județean Prahova).

O altă categorie importantă de realizări ale administratorului public se referă la relația Consiliului Județean cu societățile comerciale în cadrul cărora acesta este acționar majoritar. Implicarea atentă în activitatea acestora prin supervizare a contribuit la rezolvarea unei probleme considerate a fi în trecut foarte importantă pentru instituție: *„Din punctul meu de vedere, marea relație care a început să se înfiripe este cu societățile [comerciale] subordonate consiliului județean (...) Relația cu aceste societăți era foarte*

dificilă până la venirea dânsului și, din punctul acesta de vedere, pentru noi e un mare ajutor (...) Pentru mine personal și pentru instituție e de real folos faptul că cineva a înțeles că aceste societăți din subordine trebuie nu neapărat controlate în sensul rău al cuvântului, ci legătura cu ele trebuie să fie mult mai strânsă și el a favorizat aceste schimbări care sunt benefice până la urmă și pentru societate.” (coleg al administratorului public).

Privitor la modul de funcționare al organizației, apariția administratorului public este unanim percepută de subalterni și colegi ca un mare beneficiu. Este vorba, în principal, de eficiența dobândită prin organizarea activității pe grupuri de lucru, reducerea substanțială a timpului necesar aprobării unor acte precum și facilitarea comunicării cu nivelurile superioare ale ierarhiei:

„În primul rând au fost preluate o parte din sarcini și atunci ușurința semnării unor documente sau accesul la anumite informații a fost favorizată de o legătură mai strânsă.” (coleg al administratorului public).

„E mare lucru să nu stai la ușă la șefi.” (coleg al administratorului public).

Evoluția funcției de administrator public în viitor

În condițiile experimentării cu succes a noii funcții, buna funcționare a consiliului județean este aproape de neconceput fără un administrator public. Tocmai de aceea, recomandările pentru înființarea unui astfel de post sunt unanime. Multiple argumente au fost formulate în acest sens.

În primul rând, administratorul public este un profesionist ale cărui competențe sunt certificate, pe de o parte, prin diferite specializări și, pe de altă parte, prin experiența practică obținută prin lucrul în cadrul administrației locale. Totodată, existența unui administrator public favorizează continuitatea actului administrativ.

Administratorul public asigură permanența unei autorități și a unui drept de semnătură în cadrul consiliului județean în condițiile în care președintele consiliului județean poate fi de multe ori implicat în activități ce necesită deplasarea în afara localității, participarea la întruniri sau ședințe etc.

Nu în ultimul rând, prin această funcție este asigurată supervizarea unui specialist (fie în domeniu juridic, economic, management al proiectelor etc), calitate ce uneori poate lipsi persoanei care ocupă cea mai înaltă poziție în ierarhia consiliului județean: *„Hățișul în care se mișcă azi o administrație impune ca un profesionist să fie adus lângă echipa care câștigă alegerile, astfel încât să poată să își impună punctul de vedere științific și profesionist”* (președinte Consiliul Județean Prahova).

Referitor la oportunitatea modificării atribuțiilor administratorului public, aceasta va fi realizată în direcția optimizării relației dintre ceea ce este nevoie să facă, ceea ce face și ceea ce este prevăzut în fișa postului. În cazul anumitor zone de activitate – precum Centrul Militar Zonal – administratorul nu a avut ocazia să exercite vreo atribuție, tocmai de aceea în viitoarea fișă a postului acestea vor fi eliminate. Pe de altă parte, în cazul managementului Direcției de Absorbție a Fondurilor Europene, este nevoie tot mai mare de prezența acestuia, lucru ce se va regăsi în fișa postului.

Cazul Consiliului Județean Prahova se prezintă ca unul de succes pentru implementarea funcției de administrator public. Aprecierile făcute de colegii, subalternii sau superiorul administratorului public ajută la înțelegerea schimbărilor benefice care pot apărea odată cu introducerea acestei funcții în cadrul unei unități administrativ-teritoriale din România.

STUDIUL DE CAZ 6: Primăria orașului Rovinari, județul Gorj Administratorul public – experiență privată și 3,7 milioane euro pentru infrastructura orașului

Contextul

Rovinari este un oraș nou înființat, în cursul anilor '70-'80, însă teritoriul unde acesta este situat are o istorie îndelungată ce ajunge până în perioada paleolitică, în aria sa descoperindu-se urme și din timpul populației dacice sau a ocupației romane, precum cetatea de la Vârț-Rovinari, tezaurul de la Poiana-Rovinari, castrul Pinoasa-Rovinari sau cula de la Rovinari.

O legătură directă cu localitatea actuală a fost identificată temporar în anul 1497, când apar în actele oficiale ale lui Sigismund al Ungariei sau ale lui Iancu de Hunedoara primele referiri la satul Rovinari. Numele așezării este derivat de la cuvântul "rovină" ce însemna "mlaștină".

Despre dezvoltarea din perioada comunistă a localității a fost consemnat faptul că primele barăci din carton au apărut în zona Vârț, urmând ca, începând cu anii 1979-1981 să fie înființate primele blocuri. Locuitorii, la acel moment, se stabileau în zonă, venind din toată țara, ca urmare a acțiunilor forțate ("acțiunea 7.000", "acțiunea 10.000") determinate de "identificarea marilor rezerve de cărbune energetic din perimetrul Roșia-Jiu și punerea în funcțiune a termocentralei de la Rogojelu"⁶⁷.

Anul 1981 are o însemnătate aparte pentru localitatea de pe Jiu formată din șase comune, fiind anul în care, la data de 6 decembrie, aceasta primește titlatura de oraș. Ca suprafață, acest oraș nou înființat este unul din categoria orașelor mici, cu o suprafață de 2.632 ha. și cu aproximativ 13.800 locuitori, dar ocupând un loc important în rețeaua urbană a județului Gorj, fiind al treilea oraș ca număr de locuitori, după municipiile Tîrgu-Jiu și Motru.

Practic, Rovinari își datorează existența activității de exploatare minieră a lignitului, fiind cunoscut din punct de vedere al profilului său industrial, concentrând în teritoriu două mari unități - Societatea Națională a Lignitului Oltenia și Complexul Energetic Rovinari. Orașul găzduiește și alți agenți economici importanți precum: S.C. Termoserv S.A., S.C. TP SUT S.A., S.C. Energoconstrucția S.A., S.C. Energomontaj S.A., S.C. Energoreparații S.A., S.C. U.M.R. S.A., S.C. Cazare-Cantine S.A., S.C. Minprest S.A. Ramurile dominante de activitate economică ale orașului Rovinari sunt industria extractivă, reprezentată de minerit (extracția cărbunelui); energie electrică și termică (producție, distribuție energetică); combustibili; construcții, materiale de construcții; utilaj minier; industrie alimentară; vânzarea cu amănuntul și furnizarea de servicii (termopan, construcții, mobilă etc.).⁶⁸

Orașul are o populație tânără din punct de vedere demografic, media de vârstă fiind de 36 de ani, iar sporul natural în localitate fiind pozitiv și superior valorilor de la

⁶⁷ *Strategia de dezvoltare durabilă a orașului Rovinari, 2009-2019.*

⁶⁸ *Ibidem.*

nivel național și județean. Comunitatea este caracterizată de neomogenitate culturală și etnică, datorită zonelor diferite de proveniență a locuitorilor.

Din punct de vedere cultural trebuie remarcat singurul obiectiv cu valoare patrimonială din localitate - Biserica Ortodoxă "Sf. Ioan Botezătorul", construcție din lemn, din anul 1840.

Infrastructura culturală este limitată și s-a observat un interes scăzut al locuitorilor pentru activități culturale. Instituțiile din domeniul educației și culturii sunt: școlile, grădinițele, Grupul Școlar, Căminul Cultural, Casa de Cultură (aflată, însă, într-o stare avansată de degradare), Biblioteca Orășenească, un club al elevilor, un cinematograf.

Sărăcia reprezintă o problemă pentru localitate și este, în bună măsură, datorată disponibilizărilor masive și reducerii activității Complexului Energetic Rovinari care este sursa principală de activitate economică din oraș. Alte probleme grave ale orașului sunt poluarea și degradarea mediului.

Recrutarea și integrarea administratorului public

Inițiativa înființării postului de administrator public în anul 2007 a venit din partea primarului orașului Rovinari. Din fișa postului aflăm că scopul principal care a stat la baza luării deciziei de înființare și de angajare a unui administrator public a fost "*eficientizarea managementului în administrația publică*" locală.

Interesul administratorului public actual față de această funcție s-a născut ca urmare a unei discuții avute cu primarul, în cadrul căreia acesta din urmă și-a exprimat nevoia și dorința de a include în organigrama primăriei și postul de administrator public. Postul a fost ocupat prin concurs, cel care a obținut postul având un singur contracandidat.

Cerințele pentru ocuparea postului au fost: studii superioare, cunoașterea cel puțin a unei limbi de circulație internațională la nivel mediu, cunoștințe foarte bune de operare pe calculator.

Conform fișei postului, era nevoie ca viitorul administrator public să dețină abilități manageriale, să poată pune în aplicare principiile și tehnicile moderne de organizare a bugetului și pe cele referitoare la managementul financiar în sectorul public, la managementul resurselor umane, la comunicare și transfer de cunoștințe, la managementul operațional, la controlul calității și la managementul de proiect, cu precădere în ceea ce privește proiectele cu finanțări europene. Alte aspecte menționate în fișa postului se referă la disponibilitatea pentru deplasări și delegații și pentru un program de lucru prelungit. Postul de administrator public solicită de asemenea numeroase abilități și aptitudini, precum cele de planificare și acțiune strategică, de coordonare și organizare, de adaptabilitate la situații neprevăzute, de a evita sau rezolva relațiile și stările conflictuale, de a analiza, sintetiza și interpreta un volum mare de informații, de a identifica și gestiona problemele și de a găsi cele mai bune soluții.

Ceea ce l-a recomandat pe actualul administrator public pentru această funcție a fost nu doar rezultatul concursului de ocupare a postului, ci și experiența anterioară: „În

administrație publică nu mai lucrasem niciodată. În schimb, înainte de a veni administrator public la Primăria orașului Rovinari, am fost administratorul unei societăți comerciale, am lucrat mai mult în presă, am fost președintele consiliului de administrație la una dintre societățile din oraș care se ocupă de apă-canal-salubritate. Deci fusesem președintele consiliului de administrație și aveam experiență pe partea aceasta de servicii publice. Fiind administratorul unei societăți comerciale, am mai fost și directorul unei alte societăți pe acțiuni și în consiliul de administrație al acestei societăți. Cred că cel mai mare atu al meu în această funcție a fost faptul că veneam din mediul privat și am adus un suflu nou în primărie și anume, stilul de muncă din societățile private, unde e, în orice caz, puțin altfel decât în administrația publică.” (administrator public).

Primarul a fost cel care s-a ocupat de introducerea administratorului public în rândul angajaților din instituția pe care o conduce. Practic, aceștia au fost informați despre înființarea și ocuparea postului, despre atribuțiile și sfera de autoritate a acestuia și despre natura raporturilor de muncă dintre administratorul public și ceilalți angajați: „(...) *practic, am fost informați că s-a ocupat acest post de administrator public, ni s-au adus la cunoștință atribuțiile acestuia și cum va fi integrată munca noastră.*” (coleg al administratorului public).

Din punctul de vedere al administratorului public, înființarea postului a fost privită cu ochi buni de către ceilalți angajați ai primăriei, motivul principal identificat fiind teama de responsabilități a angajaților din administrația publică, care sunt astfel mulțumiți de apariția unui post menit să preia întreaga responsabilitate administrativă.

„Să știți că în administrația publică, marea majoritate a celor care lucrează au așa un pic de teamă de responsabilități și vă spun sincer, a fost primită destul de bine pentru că eu mi-am asumat responsabilitățile acestea.” (administrator public).

În ceea ce privește ocuparea postului, administratorul public mărturisește că nu a fost întâmpinat de un mediu ostil, fapt datorat în bună măsură și familiarității dintre acesta și majoritatea angajaților primăriei, pe care îi cunoscuse anterior, unul dintre motivele pentru care a acceptat să devină administrator public fiind tocmai această familiaritate cu instituția și cu angajații săi: „(...) *îi cunoșteam dinainte. Știam primăria, îi cunoșteam pe marea majoritate dinainte. De asta am și venit. Nu am venit undeva despre care nu știam nimic.*” (administrator public).

Integrarea în colectiv a fost împiedicată însă la început, într-o oarecare măsură, de prima inițiativă pusă în practică de administratorul public, aceea de a reorganiza întreaga activitate, ceea ce a oferit anumitor persoane motive de nemulțumire. Cu toate acestea, administratorul public este convins că, ulterior, toți angajații au apreciat această măsură, ca una menită să fluidizeze activitatea și să faciliteze o mai bună coordonare. Viziunea sa despre relațiile de la locul său de muncă este însă una realistă, acceptând ca fiind absolut firesc și inerent unui post de conducere să provoace anumite atitudini de antipatie: *„Când am venit aici, în primărie, am venit în august. Din august până în octombrie-noiembrie am reușit să îmi fac o idee despre modul în care funcționează toate birourile și, în general, serviciile din primărie. Atunci i-am propus domnului primar, și domnul primar a acceptat, o reorganizare a întregii activități așa cum îmi doream eu, așa cum era firesc, din moment ce urma să coordonez activitatea. (...) Atunci e firesc că*

am mai deranjat pe undeva. Dar nu. Toată lumea a văzut că toate au fost făcute cu intenții bune, cu intenția de a fluidiza, de a avea o coordonare mai bună. Și a fost în regulă. (...) Nu știu, e firesc să se întâmple [acest lucru].” (administrator public).

Administratorul public nu a fost însă interesat să stabilească cu restul angajaților relații prietenești și, chiar dacă marturisește că are prieteni printre colegii săi, relațiile la locul de muncă rămân profesionale. Impresia sa generală despre atitudinea din partea colectivului legată de înființarea și ocuparea postului de administrator public este împărtășită și de colegii sau subordonații săi, atât secretarul orașului, cât și unii șefi de departamente dând mărturie despre lipsa animozităților și a conflictelor: „(...) nu au fost neînțelegeri pentru că a venit un pic în ajutorul nostru, sau în ajutorul activității din administrația locală. (...) Da, se poate spune [că a fost integrat oarecum rapid în colectiv]. (...) Poate e o reticență la început când știi că toate problemele trebuie să le discuți cu domnul primar sau cu cea mai importantă persoană, dar atâta timp cât funcția de administrator public a venit cu această delegare a tuturor sarcinilor primarului, e clar că nu mai ai de ce să fii reticent față de această funcție.” (coleg al administratorului public).

„S-a integrat destul de repede.” (secretar oraș).

Rolul și importanța administratorului public în primărie

O dată cu înființarea postului, administratorului public i s-a delegat din partea primarului calitatea de ordonator principal de credite, ceea ce demonstrează încrederea în capacitățile și loialitatea sa. Primarul pare să fi înțeles astfel importanța unui post menit să îl susțină în demersul său administrativ.

Atribuțiile administratorului public s-au modificat de la momentul angajării, când era direct răspunzător, conform fișei postului, de coordonarea activității Direcției de Servicii Comunale, a Casei de Cultură și Bibliotecii, a Grupului Școlar Minier Industrial Rovinari, a Biroului Investiții, a Compartimentului Achiziții, a Compartimentului Fonduri Externe, a Biroului Urbanism, Amenajarea Teritoriului și Fond Locativ, a Biroului Impozite și Taxe Locale, a Biroului Contabilitate Buget, a Compartimentului Resurse Umane, a Compartimentului de Patrimoniu Public și Privat, a Compartimentului Administrativ.⁶⁹

Din anul 2008, când în primărie s-a ocupat și postul de viceprimar, acesta a preluat din subordinea administratorului public Compartimentul Urbanism și Amenajarea Teritoriului, Compartimentul Gestiune Patrimoniu, Compartimentul Casa de Cultură și Compartimentul Bibliotecă.

În prezent, sfera de autoritate a administratorului public cuprinde coordonarea Biroului Achiziții Publice, Fonduri Externe, Administrativ, Registratură, Biroului Investiții, Servicii Curente, Protecția Muncii, Biroului Contabilitate și Biroului I.T.L. cu toate compartimentele aferente.⁷⁰

⁶⁹ Conform Fișei postului întocmite în 5.11.2007.

⁷⁰ Conform organigramei aprobate pe anul 2010.

În exercitarea atribuțiilor de mai sus, administratorul public răspunde de realizarea investițiilor și lucrărilor publice aprobate de consiliul local, întocmește bugetul și îl supune spre aprobare consiliului local, duce la îndeplinire hotărârile consiliului local, elaborează programe de executare a lucrărilor de reparații și amenajări de școli, grădinițe, străzi, parcuri și alte obiective de interes public și urmărește realizarea lor la termene și în condiții de calitate, elaborează planurile de acțiune pentru implementarea politicilor și strategiilor și se ocupă de monitorizarea și evaluarea implementării lor, aprobă și semnează toate contractele în care este implicată primăria, ia măsuri pentru prevenirea sau gestionarea situațiilor de urgență, urmărește inventarierea bunurilor din patrimoniu public și privat al primăriei, asigură angajaților din primărie îndrumare, condițiile necesare și resurse pentru îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu.⁷¹

Granițele de autoritate ale administratorului public nu se limitează, însă, la sarcinile de serviciu trasate prin fișa postului sau la poziția pe care o are în organigrama instituției. De exemplu, Societatea de Apă-Canal-Salubritate și celelalte servicii (Serviciul Public de Asistență Socială, Serviciul Spații Verzi, Serviciul Centrale Termice, Serviciul Câini Comunitari) din subordinea consiliului local nu sunt sub directa răspundere a administratorului public. Însă desfășurarea activității impune extinderea autorității și în direcția lor: *„Până la urmă ca și ordonator de credite, colaborarea este clară cu absolut toate. Într-un fel, nu mi se subordonează strict din punct de vedere al organigramei, dar absolut toate birourile au tangență cu ordonatorul principal de credite. (...) Mie nu mi se subordonează Serviciul nostru public de Apă-Canal-Salubritate. E subordonat direct consiliului local. Dar, având în vedere că eu exercit calitatea de ordonator de credite și majoritatea contractelor sunt semnate de mine și lucrăm împreună la contracte, e clar că există o colaborare destul de strânsă și, practic, o coordonare a activităților de la mine din birou se face.”* (administrator public).

Administratorul public consideră destul de solicitantă funcția pe care o deține și ca fiind suficientă aria sa de activitate. Părerile sa despre sarcinile și îndatoririle unui administrator public conturează profilul unei funcții de execuție cu un rol de bază în administrația publică locală. El îi numește pe administratorii publici *"profesioniștii din administrație"*. Rolul lor principal este de a facilita edililor șansa să devină cu adevărat ceea ce administratorul public al Primăriei orașului Rovinari consideră ca fiind calitatea esențială a unui primar - aceea de interfață între instituția pe care o reprezintă și restul societății: *„La ce fac eu e deja foarte greu. La atribuțiile pe care le am acum, sunt deja destul de multe. Cred că administratorul public ar trebui să rămână în cadrul unei primării cu ordonanțarea de credite, cu investițiile, cu achizițiile și cu birourile economice. Deci cred că acestea sunt practic nucleul, motorul oricărei primării și, ca să poți să le duci la bun sfârșit pe toate, cred că toate astea îți cam ajung. Și acolo unde e cazul, la noi nu e decât o singură societate comercială, și un fel de colaborare, de coordonare a activităților de salubritate și de servicii publice. (...) [Primarul] vine în primărie cu un program. (...) Cu acest program a câștigat alegerile. De realizarea acestui program depinde alegerea lui. Atunci, practic, câștigă primarul care are*

⁷¹ Conform Fișei postului întocmită în 5.11.2007 din care au fost excluse atribuțiile preluate ulterior de viceprimar.

programul cel mai aproape de doleanțele cetățenilor. Ca să poată pune în practică toate acestea are nevoie de un aparat foarte bine pus la punct. (...) Nu trebuie să se piardă în amănunte de genul condica: a venit toată lumea, face prezența, ăia au plecat, ăia vin, cine lucrează în nu-știi-ce birou. Acestea sunt amănunte care răpesc din timpul primarului care e foarte prețios și care ar trebui să fie consumat, în marea majoritate, pe probleme cu cetățenii și pe reprezentarea primăriei în alte instituții. Adică primarul trebuie să atragă fonduri externe, să reprezinte instituția în discuții cu alte instituții de stat sau private, să fie în permanență reprezentantul orașului. Ori ca să poată face asta într-un mod foarte bun, el trebuie degrevat de anumite sarcini care țin strict de administrație, de bucătăria internă a primăriei. Și cred că ăsta e rolul administratorului public.” (administrator public).

Rutina zilnică a administratorului public include o întrevvedere cu primarul la începutul programului în care se discută problemele ce trebuie rezolvate în ziua respectivă și în urma căreia administratorul public își stabilește agenda zilei. Apoi au loc ședințe sau discuții cu șefii de departamente și de servicii, în care aceștia își prezintă problemele sau cer sfaturi și indicații și li se trasează sarcinile de îndeplinit. Săptămânal, administratorul public vizitează obiectivele de investiții ale primăriei și oferă, apoi, primarului informații despre mersul lucrurilor. Pe lângă toate acestea, activitatea sa implică și o bogată muncă de birou, ușa sa fiind deschisă pentru orice document ce trebuie aprobat și semnat. Foarte des, administratorul public organizează și discuții sau ședințe de lucru privind accesarea de fonduri externe și derularea de proiecte.

În viziunea sa, rolul administratorului public în primărie este esențial și îl consideră „*factorul decisiv*” în prelungirea mandatului unui primar. Explicația ține de mai multe aspecte. În primul rând, după cum s-a văzut mai sus, prioritatea unui primar trebuie să fie cetățenii și relația cu aceștia. O relație cât mai bună presupune, între altele, mai mult timp alocat interacțiunii directe cu aceștia, astfel încât cetățenii să simtă un interes real din partea primarului și preocuparea acestuia pentru bunul mers al localității și pentru creșterea calității vieții locuitorilor. Comunicarea bună este, în acest sens, fundamentală: „*(...) nu e în regulă ca primarul să urmărească bucătăria internă a primăriei. (...) Timpul folosit de primar astfel e un timp pierdut și cel care pierde în mod sigur e cetățeanul. Până la urmă, eu nu sunt om politic, dar eu cred că cel care trebuie să fie beneficiarul activității primarului trebuie să fie cetățeanul. Cel care l-a votat. Și trebuie să beneficieze de activitatea primarului 100%.*” (administrator public).

Un alt avantaj îl reprezintă aportul de eficiență în munca primarului datorită faptului că, prin înființarea postului de administrator public (care răspunde, în mare parte, de coordonarea aparatului de specialitate al primarului), edilului îi vine mult mai ușor să supervizeze activitatea a doi sau trei angajați, adică a administratorului public și, de obicei, a directorului economic, decât să fie nevoit să intre în contact cu toți angajații care au nevoie de aprobări, semnături sau consiliere și să dea directivele sale fiecăruia în parte: „*Tocmai prezența administratorului public ar atrage după sine o preluare a tuturor problemelor legate strict de administrarea banilor din primărie. Și primarul să rămână undeva sus, intangibil.*” (administrator public).

Și din punctul de vedere al subordonaților administratorului public, venirea sa în instituție a fost benefică. Între avantajele pe care le resimt subordonații, a fost identificată

o creștere a operativității muncii dată de o mai bună comunicare între departamente, de o mai bună cunoaștere, înțelegere și implicit, o rezolvare mai adecvată a problemelor cu care se confruntă fiecare departament coordonat de administratorul public, de timpul mai mare acordat fiecărui departament în sprijinirea îndeplinirii sarcinilor curente.

„Păi, mai exact, de când e domnul administrator public, cel puțin o dată pe săptămână ne întâlnim și stabilim problemele fiecăruia și obiectivele fiecăruia. Nu trebuie să întârzie un anumit lucru pe o problemă personală sau pe o chestie de comunicare. Dacă e ceva, tot timpul trebuie discutat, trebuie pus la punct și așa mai departe. Și acestea eu zic că sunt atuuri. Dacă înainte te întârziu o zi, două, trei sau așteptai soluția de la biroul nu-știi-care și nu mai venea, acum, faptul că suntem puși față în față și discutăm, și nu că am trimis hârtia și o veni ea când o veni. Se rezolvă practic din discuția respectivă. (...) Pot să spun că a crescut puțin eficiența muncii. Dacă înainte stăteam un anumit timp sau trebuia să știi când vine domnul primar să semneze anumite hârtii sau să purtăm o anumită discuție, să dezvoltăm anumite probleme, acum nu ne mai lovim de problema asta. Domnul administrator public fiind omniprezent în timpul programului, e foarte ușor să dezbați orice problemă, să-ți rezolvi hârtiile foarte repede și zic că ăsta e un mare avantaj. (...) Dar pot să spun că s-a schimbat ceva la nivel de instituție, pot să spun că este un liant și ne-a ajutat să comunicăm mai bine între departamente, a avut timp să ne asculte sau să ne întâlnească ori de câte ori e nevoie. Coordonator de diferite departamente care conlucrau, dar de fapt existau niște deficiențe de comunicare și nu puteam să rezolvăm problemele în mod optim. (...) Să spun așa, ni s-a dat o mai mare importanță biroului, ni s-a permis să aducem noi oameni, administratorul public a avut timp să vadă adevăratele probleme din interiorul departamentului, să vadă munca efectivă pe care o desfășoară biroul și și-a dat seama că suntem mai puțini sau avem nevoie de tehnică de calcul mai nouă și așa mai departe. Am avut cu cine să discutăm toate lucrurile acestea, nu că domnul primar nu le-ar fi ascultat, dar cu siguranță timpul dumnealui este mult mai mic decât al administratorului public, care lucrează 8 ore pe zi lângă noi.” (coleg al administratorului public).

Performanța în exercitarea funcției sale este evaluată în funcție de criteriile prevăzute în contractul de management în care sunt stabilite clar obiectivele urmărite prin înființarea acestui post. Criteriile de evaluare sunt hotărâte în concordanță cu responsabilitățile față de fiecare birou din subordinea sa: *„De exemplu, pentru Biroul Impozite și Taxe Locale [criteriile] sunt colectarea și realizarea de venituri. Din ce știi, parcă 90% e obiectivul propus. La Biroul Investiții am realizarea investițiilor în totalitate, din lista de investiții. La Biroul Achiziții am realizarea achizițiilor. Adică criteriile sunt în funcție de responsabilitățile particulare pe fiecare birou în parte.”* (administrator public).

Activitatea administratorului public este urmărită și evaluată atât lunar, în cadrul ședințelor consiliului local, unde administratorul public răspunde întrebărilor consilierilor legate de activitatea din primărie, cât și prin rapoarte anuale privitoare la întreaga activitate din instituție, unde se regăsește și darea de seama din partea administratorului public.

Principalele realizări și exemple de bună practică

Ocuparea postului de administrator public în Primăria orașului Rovinari poate fi considerată, fără a greși, un caz fericit de punere în aplicare a unei inițiative curajoase care a adus multe beneficii orașului și primăriei. Activitatea prodigioasă a acestuia este dovada clară a ceea ce înseamnă dedicație și interes investite într-un obiectiv asumat. Dovada că administratorul public și-a luat în serios funcția constă, în primul rând, în realizările datorate în bună măsură lui, dar și unor aspecte care nu trebuie trecute cu vederea. Astfel, merită menționat faptul că administratorul public al orașului Rovinari a fost primul care a ocupat această funcție în județul Gorj, în august 2007. De asemenea, s-a implicat în dezvoltarea și promovarea implementării proiectului de înființare a acestui post în administrația publică locală. A făcut parte dintr-un comitet menit să pună bazele Asociației Naționale a Administratorilor Publici din România. Din păcate acest obiectiv nu s-a concretizat, însă administratorul public are încrederea și dorința ca pe viitor acest lucru să se întâmple. A participat la stagiile de practică organizate de Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice (UCRAP) din cadrul Ministerului Administrației și Internelor și a luat inițiativa contactării oficialilor UCRAP atunci când a simțit că susținerea administratorilor publici nu mai era la fel de intensă. Și-a manifestat interesul pentru a lua parte și a se implica în toate acțiunile UCRAP sau de altă origine care vizează funcția de administrator public.

În ceea ce privește realizările obținute, administratorul public vede în timpul câștigat de primar și dedicat relației sale cu cetățenii, cea mai importantă urmare a înființării postului de administrator public: *„În primul rând, cred eu, cea mai importantă schimbare e în relația primarului cu cetățenii. În sensul în care, preluând eu toată activitatea de administrație din primărie, sau marea majoritate a ei, primarul are mai mult timp pentru cetățean.”* (administrator public).

În activitatea sa, administratorul public a acordat o importanță deosebită realizării anuale a programului de achiziții și investiții publice aprobat de consiliul local și s-a bucurat din acest motiv de un real succes pe acest plan. Rezultatul implicării sale este realizarea completă a listelor de investiții din ultimii trei ani: *„Cred că una din cele mai importante activități sau, până la urmă, ceea ce trebuia eu să fac aici, e realizarea programului de achiziții și de investiții publice. Și pot să vă spun că, de 3 ani de când sunt aici, lista de investiții, care e aprobată la începutul anului de către consiliul local, se face în întregime. Adică am urmărit de fiecare dată să realizez investițiile pe care consiliul local și primarul și le doresc și să le realizăm la parametri la care au fost doriți.”* (administrator public).

Foarte importante pentru primărie și pentru orașul Rovinari au fost standardele atinse în atragerea de fonduri externe, europene sau nu. În acest sens administratorul public a reușit înființarea Biroului de Achiziții Publice și Finanțări Externe care a gestionat întreaga activitate legată de scriere de propuneri de finanțare, scriere de proiecte și derularea lor. Această realizare este, pentru administratorul public și pentru primărie, una deosebită, deoarece prin fonduri externe a fost suplinit și, în același timp, depășit un buget local insuficient pentru nevoile localității. La momentul actual, fondurile atrase în derularea de proiecte ating 15.000.000 RON (150 de miliarde de lei vechi), situând

primăria pe primul loc în județ din acest punct de vedere: „*Jarăși o misiune îndeplinită de către mine este atragerea de fonduri. Am spus că mă ocup direct de Biroul Achiziții Publice. Practic, noi am format un Birou "Achiziții publice și finanțări externe" care a reușit să atragă fonduri externe destul de multe. Pot să vă spun că, în fiecare an, finanțările externe atrase în oraș depășesc investițiile locale. (...) Practic acum, în oraș avem aproape 150 de miliarde de lei în execuție. (...) E o realizare importantă pentru că am reușit să degrevăm puțin bugetul primăriei de anumite investiții mari și am reușit să schimbăm fața orașului tocmai prin atragerea de fonduri europene. Cred că, fără falsă modestie, din județ, suntem pe primul loc la atrageri (de fonduri).*” (administrator public).

Din banii obținuți din fonduri nerambursabile s-au efectuat numeroase lucrări pentru îmbunătățirea situației din localitate în ceea ce privește infrastructura, starea unităților de învățământ și problemele legate de calitatea locuirii: alimentarea cu apă, canalizare și epurarea apelor menajere. De asemenea, au fost efectuate ample lucrări de infrastructură rutieră. Fondurile externe atrase în localitate au permis ca bugetul local să fie folosit pentru nevoi mai puțin costisitoare, acesta nefiind suficient pentru asemenea lucrări de amploare: „*Reabilitarea șoselei de centură a orașului, care se face pe fonduri de la Banca Mondială prin Agenția de Dezvoltare Regională, reabilitarea tuturor școlilor se face prin bani de la guvern, reabilitarea unor parcuri, la fel, prin fonduri externe, stația de epurare, la fel, pe fonduri externe, sistemul de canalizare, sistemul de alimentare cu apă. (...) Despre infrastructură, de exemplu, pot să spun că, în acest moment, în orașul Rovinari, cu mici excepții de străduțe, străzile sunt asfaltate și pot să spun că nu există gropi în orașul Rovinari.*” (administrator public).

Fiind un mare amator de fotbal, administratorul public al Primăriei orașului Rovinari a îmbinat utilul cu plăcutul atunci când și-a canalizat forțele pentru înființarea unui club sportiv și a unei echipe de fotbal care să ofere satisfacții cetățenilor din oraș. Ca detaliu, menționăm că echipa de fotbal “Jiul Rovinari” nu a dezamăgit așteptările iubitorilor de fotbal din localitate și a obținut rezultate foarte bune care au clasat-o pe locul I în grupă și îi deschid calea către Liga a II-a. Tot pentru viitorul fotbalistic al orașului, administratorul public a demarat lucrările pentru construcția unui stadion de fotbal complet echipat.

Nu în ultimul rând, înființarea postului de administrator public a însemnat un sprijin real pentru cetățenii care intră în contact direct cu primăria. Aceștia beneficiază de promptitudine în eliberarea actelor de care au nevoie, nevoie satisfăcută prin atenția acordată acestui aspect de către administratorul public: „*Eu cred că, o dată cu venirea mea în primărie – vă dau un exemplu – nici un fel de cerere, din cele mai grele, care vin de la cetățeni, nu stă la noi mai mult de opt ore. Deci practic se rezolvă în aceeași zi. O rapiditate în sensul eliberării actelor din primărie.*” (administrator public).

Realizările administratorului public nu se opresc aici deoarece există o serie de planuri concrete, unele dintre ele deja demarate. Se intenționează a se interveni pentru rezolvarea problemei de mediu a orașului Rovinari prin plantarea unei liziere de pădure în jurul orașului și prin punerea în funcțiune a unui sistem de oxigenare, pentru care se lucrează la cererea de finanțare în vederea obținerii fondurilor necesare. A mai fost depus

un proiect prin care se dorește reabilitarea parcului central al orașului și alte proiecte ce țin de infrastructură.

Concluzii - Funcția de administrator public în viitor

La nivelul Primăriei orașului Rovinari, administratorul public este de părere că nu vor exista modificări însemnate în coordonatele funcției pe durata mandatului primarului actual, nici în ceea ce privește persoana care ocupă acest post și nici în ceea ce privește atribuțiile sale, întrucât, din feedback-ul primit din partea primarului și a consiliului local, dar și a angajaților, prestația sa a fost apreciată pozitiv, iar din practica celor 3 ani s-a putut constata și utilitatea funcției.

Cât despre șansele ca unitățile administrativ-teritoriale care angajează administrator public să sporească numeric, administratorul este mai degrabă sceptic, din mai multe motive. În primul rând, din punctul său de vedere, este vorba despre o serie de lacune privind legislația care reglementează înființarea și existența unui post de administrator public, cele trei articole din Legea nr. 215/2001 fiind insuficiente pentru a stabili un cadru favorabil dezvoltării funcției de administrator public. De asemenea, există un deficit de promovare din partea administrației centrale. Promovarea adecvată este, din punctul de vedere al administratorului public din Rovinari, esențială pentru soarta acestei funcții în administrația locală: *„(...) eu cred că în ultimul timp a stagnat angajarea administratorilor publici și cred că "vinovată" de lucrul acesta se face și administrația centrală pentru că eu cred în promovarea acestuia. Nimeni nu angajează dacă nu e promovat. Postul de administrator public trebuie promovat la fiecare dintre primarii din țară sau la fiecare consiliu local și județean din țară. Promovarea trebuie făcută mult mai agresiv, mult mai mult. Ceea ce zice în lege despre administrator public nu poate fi tratat serios nici măcar de către primari. Nu că ei nu știu.”* (administrator public).

O altă problemă identificată o reprezintă actuala situație economică a țării, datorită căreia s-au operat numeroase reduceri de personal și de buget. Există astfel șanse mai reduse să se înființeze un nou post în unitățile administrativ-teritoriale afectate în prezent de constrângerile bugetare.

De asemenea, administratorul public preconizează o limitare a numărului de administratori publici la nivelul țării prin faptul că utilitatea acestei funcții se dovedește în cazul unor localități cu mulți locuitori și mai puțin acolo unde administrațiile locale cuprind un număr mic de angajați, cum e cazul majorității localităților rurale, care au și o pondere ridicată în totalul unităților administrativ-teritoriale: *„În general, eu cred că administratorii publici sunt mult, mult mai utili la oraș și în localitățile cu mulți locuitori, pentru că în localitățile rurale unde sunt 7-8 angajați nu cred că mai e loc și de un administrator public. Vă dau exemplu, sunt destule în Gorj, unde primăria are doar un contabil șef, pe cineva pe la Biroul Agricol, și încă eu-știu-ce. Acolo nu cred că e util administratorul public.”* (administrator public).

Cât privește localitățile urbane, înființarea posturilor de administrator public este afectată în principal de mentalitatea primarilor. Aceștia sunt tributari practicii statornicite în ceea ce privește managementul din administrația publică, în care primarul are rolul de

coordonator direct al întregii activități. Consecința este dezvoltarea unui sentiment de insecuritate dat de teama de a nu le fi subminată autoritatea prin cedarea unor atribuții: „în localitățile urbane și în localitățile urbane mari primarul are un întreg aparat lângă el care crede că poate suplini activitatea administratorului public, în sensul că acolo este un director economic, sunt mai multe funcții, directori tehnici, funcții de directori care suplinesc, pe bucata lor de activitate, activitatea administratorului public. Și coordonarea acestor directori o face primarul. Eu zic că, în mod normal, coordonarea acestor servicii ar trebui să o facă administratorul public. Primarul așa s-a învățat, e firesc.” (administrator public).

Pentru a învinge reticența primarilor la înființarea postului de administrator public și pentru a impulsiona dezvoltarea unei mentalități favorabile care să determine în mod decisiv succesul implementării acestui concept de management administrativ în administrația locală, administratorul public din Rovinari este de părere că durata contractului de management pentru această funcție trebuie să fie legată de mandatul primarului. Mai concret: „administratorul public să vină cu primarul și să plece cu primarul”. Această măsură ar oferi primarului confortul dat de siguranța de a avea alături un ajutor de nădejde în persoana administratorului public și nu un potențial adversar care îi vânează funcția.

„Eu cred că asta e și motivul pentru care primarii sunt reticenți în a-și mai lua pe cineva lângă ei. Gândiți-vă că administratorul public e zilnic la investiții, zilnic în oraș. Dacă administratorul public ar fi un tip care face politică, i-ar fi foarte ușor să spună: nu primarul a făcut, eu am făcut. Înțelegeți? Și ar putea un pic să estompeze din imaginea primarului. Și atunci eu cred că prin lege ar trebui legat primarul de administratorul public și eu cred că e absolut necesar postul de administratorul public. (...) Eu cred că ar trebui să plece o dată cu primarul, în primul rând pentru că administratorul public ar trebui să se plieze exact cu primarul. (...) E foarte greu să găsești un om care să stea lângă tine ca și primar și care să nu prezinte un pericol pentru tine la alegerile următoare.” (administrator public).

STUDIUL DE CAZ 7: Consiliul Județean Sibiu

Administratorul public – mai mult decât un administrator public: consilier

Contextul

Județul Sibiu, având ca reședință de județ municipiul Sibiu, se întinde pe o suprafață de 5.432 kmp., include 201 de localități, dintre care 2 municipii, 9 orașe și 53 de comune și are o populație de 423.144 locuitori (conform recensământului din 2002). Potrivit aceluiași recensământ, aproximativ 90% dintre aceștia sunt români, celelalte etnii cu număr ridicat de locuitori fiind maghiară, germană și rromă. Sibiu este printre județele cu cele mai mari rate ale emigrației externe la nivel național, iar îmbătrânirea demografică este un proces accentuat.

Municipiul Sibiu a fost atestat documentar în 1192 și este o destinație turistică majoră pentru România, fiind un important centru istoric și cultural. De asemenea, există nouă rezervații și parcuri naturale pe teritoriul administrativ al județului.

Industria extractivă, industria materialelor de construcții și turismul, alături de industria prelucrării lemnului, comerțul și serviciile sunt importante repere pentru economia județului. Agricultură rămâne și ea o activitate importantă la nivelul județului Sibiu.

Decizia de înființare a postului de administrator public

Consiliul Județean Sibiu are 15 instituții în subordine, printre care aeroportul Sibiu, Direcția Județeană de Evidență a Persoanelor Sibiu, două unități medico-sociale și Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului. Funcția de administrator public a fost înființată în anul 2008, după ce au avut loc alegerile pentru președintele consiliului județean, deși decizia de a înființa postul era luată cu un an înainte de acest moment.

Principalul motiv care a stat în spatele deciziei ține de necesitatea resimțită de către președintele consiliului județean de a încredința o parte din responsabilitățile sale administratorului public, în special funcția de ordonator de credite: *„lăsându-i (președintelui consiliului județean) mai multă libertate de mișcare și aceasta s-a și întâmplat. Deci administratorul public a preluat o parte din atribuțiile administrative și chiar este și ordonator de credite până la suma de un milion de lei. (...) Am constatat că volumul activităților președintelui consiliului județean a crescut. Și, bineînțeles, că președintele consiliului județean delegă multe sarcini: la vicepreședinte, la cei din aparatul propriu, însă sunt și unele sarcini care sunt speciale, cum este spre exemplu cea de ordonator de credite, pe care poți foarte bine să o dai administratorului public.”* (președinte Consiliul Județean).

Conform spuselor respondenților, după ce funcția a fost aprobată prin hotărârea consiliului județean și organigrama a fost modificată, concursul a fost anunțat. Acesta a constat într-un interviu și prezentarea unui proiect de management, la care o singură

persoană s-a prezentat. Anunțul a fost afișat pe pagina de internet a consiliului județean, iar după ocuparea funcției – la două luni după anunțarea concursului – au apărut articole în presa locală despre numirea în funcția de administrator public a fostului vicepreședinte al consiliului județean.

Informațiile pe care le aveau angajații consiliului județean despre postul de administrator public înainte de înființarea acestuia erau destul de limitate, acestea rezumându-se la cele difuzate în presă la intrarea în vigoare a Legii nr. 286/2006 pentru modificarea și completarea Legii nr. 215/2001 a administrației publice locale.

Se cunoștea faptul că postul este propus de primar sau de președintele consiliului județean, de la care sunt preluate o serie de responsabilități.

Recrutarea, selecția și integrarea

La nivel formal, nu a existat niciun fel de opoziție față de instituirea postului, singurele reacții reticente venind din direcția celor care nu înțelegeau de ce este nevoie de un nou post de management în cadrul organigramei: *„Deci important a fost ca cei de la conducere – colegii mei, colaboratorii mei mai apropiați – să înțeleagă necesitatea postului pentru că asta, apoi, se transmite și în celelalte structuri. Sigur că a fost o serie de întrebări: de ce acest post, că n-a fost până acuma? (...) Însă au înțeles. Și au înțeles că nu este un post politic, pentru că postul de președinte al consiliului județean și cel de vicepreședinte fiind ocupate politic, sigur că poate să apară întrebarea: nu se întâlnește cumva politicul la o anumită parte aici, mai mult decât trebuie? Dar au înțeles foarte bine că nu este o chestiune politică, ci este una pur-și-simplu de întărire a administrației, de a-l ajuta pe președintele consiliului județean să fie mai eficient.”* (președinte Consiliul Județean)

Astfel, într-o primă fază s-a pus problema necesității existenței postului de administrator public și a calității acestuia din punct de vedere politic, argumentele aduse pentru înființarea funcției subliniind utilitatea sa din punct de vedere administrativ.

Pe de altă parte, reacția angajaților consiliului județean în ceea ce privește persoana care urma să ocupe postul a fost una pozitivă, întrucât aceștia erau familiarizați cu viitorul administrator public, care a lucrat în cadrul Direcției Generale a Finanțelor Publice până în anul 2000, după care a ocupat funcția de vicepreședinte al consiliului județean până în anul 2008, astfel încât personalul consiliului județean îl cunoștea. Mai mult decât atât, oamenii au apreciat pozitiv ideea că o persoană cu experiență vastă ocupă funcția, administratorul public fiind și conferențiar la Facultatea de Studii Economice. De asemenea, a participat la o serie de cursuri de specializare în domeniul managementului, administrației publice și economiei. De altfel, experiența a reprezentat factorul esențial în alegerea administratorului public, care a avut o *„experiență îndelungată de muncă în consiliul județean. El a fost opt ani vicepreședinte al consiliului județean. Deci o persoană mai potrivită în ceea ce privește experiența anterioară aproape că nu poți găsi.”* (președinte Consiliul Județean).

Întrucât existaseră relații de colaborare între administratorul public și celelalte departamente ale consiliului județean înainte de numirea acestuia în funcție, nu au existat

probleme de integrare sau dificultăți în relaționarea cu angajații. Încă din septembrie 2008, când postul a fost instituit și ocupat, administratorul public a împărțit biroul cu conducătorul Direcției Economice și toată logistica necesară a fost pusă la dispoziția sa.

Importanța postului de administrator public în Consiliul Județean Sibiu

Administratorul public este subordonat direct președintelui consiliului județean de la care preia o serie de atribuții ce țin de nivelul administrativ. El nu este superior direct pentru angajații vreunui departament din cadrul consiliului județean, ci are dreptul de a aproba diferite proiecte, propuneri, suplinind pe președintele consiliului județean și pe secretarul județului în lipsa acestora. Cea mai importantă responsabilitate care îi revine este aceea de ordonator principal de credite până la suma de 1 milion de RON. De asemenea, administratorul public este văzut ca „*liant între angajați și celelalte direcții*” și, în special, cu Direcția Economică.

În același timp, administratorul public este implicat în toate proiectele derulate de Consiliul Județean Sibiu din septembrie 2008 până în prezent. În acest moment există 13 proiecte în curs de derulare, dintre care 7 de modernizare a drumurilor, 3 în domeniul sănătății și un proiect de instalare a unor panouri solare în 4 instituții din județ. Administratorul public a coordonat procesul de preluare a spitalelor de către consiliul județean, participând și în comisia de selectare a managerilor.

Implicarea administratorului public în proiecte constă în principal în oferirea de consiliere pe probleme legislative și de proiectare a studiilor de fezabilitate, de obținere a fondurilor. Principala utilitate a funcției de administrator public, așa cum este ea percepută de către personalul consiliului județean, este de asemenea de a contribui la îmbunătățirea eficienței aparatului administrativ. Atât datorită experienței administratorului public, cât și datorită prezenței a încă unei persoane care poate aproba decizii legate de proiecte, sarcinile sunt mai rapid finalizate decât înainte: „*Erau mai multe comisii, erau mai multe întâlniri cu conducerea administrativă a județului. Termenele erau mai lungi, până la obținerea unei decizii finale, până la transmiterea acesteia. Totul s-a scurtat. S-au scurtat și termenele, soluțiile sunt mai rapide.*” (angajat Compartimentul Învățământ)

Atribuțiile administratorului public sunt stipulate în fișa postului, care a fost modificată în luna noiembrie a acestui an. Între administratorul public și președintele consiliului județean există discuții zilnice referitoare la activitatea desfășurată. O evaluare a activității desfășurate de către administratorul public nu s-a realizat până în prezent, acest aspect nefiind considerat necesar:

„*Nu am simțit nevoia.*” (președinte Consiliul Județean)

„*Prin contractul meu de management nu am reglementat această posibilitate. E o relație corectă, principială, în condițiile în care n-aș fi bun sau nu... dacă mi s-ar spune sau dacă ar simți că sunt inutil, aș renunța rapid la funcție.*” (administrator public)

Astfel, colaborarea dintre președintele consiliului județean și administratorul public este văzută ca o evaluare constantă prin observarea directă a activității desfășurate.

Evoluția postului de administrator public

Dacă în ceea ce privește postul de administrator public la nivelul Consiliului Județean Sibiu eficiența sa este privită prin prisma ușurării procesului administrativ și a legăturii dintre președintele consiliului județean și vicepreședinți și restul aparatului, la nivel general, opiniile susțin că acest post ar trebui să fie instituit numai în anumite condiții. Există păreri care susțin că un astfel de post ar fi mai degrabă folositor în cadrul primăriilor prin posibilitatea oferirii de consiliere și abilități specializate, bazate pe o pregătire înaltă în domeniu: „Acum, drept să vă spun, la o primărie ar fi mare lucru să fie administrator public. Pentru că primarii au studii diferite.” (angajat Compartimentul Învățământ).

Pe de altă parte, există și opinii care nu văd în acest post o necesitate decât în cazul instituțiilor cu număr ridicat de proiecte care trebuie finalizate: „uneori, sau cel puțin dacă am fi obiectivi, mi se pare că e forțată un pic nota. Adică e un lux prea mare pentru unitățile administrativ-teritoriale mici. (...) Deci în opinia mea, nu văd justificată o astfel de funcție. Doar să fie o comună, care are eventual 3-4-5 proiecte în implementare, știu eu ce activități laborioase să aibă. Altfel nu.” (administrator public)

În același mod se fac și aprecierile în legătură cu posibila continuitate pe teren lung a postului. Diferențele se poartă în termenii statutului opțional al funcției și al caracterului apolitic pe care ar trebui să îl aibă. O primă direcție susține menținerea postului ca opțional și justifică aceasta prin ideea autonomiei locale și a faptului că fiecare instituție ar trebui să decidă dacă este necesară delegarea de atribuții astfel, în vreme ce o a doua susține necesitatea introducerii obligativității postului pentru o mai bună funcționare a aparatului din punct de vedere administrativ. De asemenea, factorul politic este luat și el în considerare, percepția fiind că cea mai mare parte a conducătorilor de instituții este reticentă la ideea acestei funcții pentru a nu avea dificultăți cu persoana care urmează să o ocupe. În acest caz, administratorul public este văzut ca o amenințare la adresa autonomiei conducătorului instituției, care decide să nu instituie un astfel de post pentru a evita un nivel ridicat de supraveghere.

Formarea continuă a administratorului public

În ceea ce privește realizarea unor cursuri de formare profesională pentru administratorii publici, îmbunătățirea abilităților în economie și atragerea de fonduri nerambursabile sunt menționate ca fiind folositoare. Managementul proiectelor ca și cunoștințele în domeniul legislației sunt văzute ca alte specializări importante pentru administratorul public întrucât, printre alte atribuții, acesta poate prelua funcția de ordonator principal de credite.

De asemenea, capacitatea de a lucra cu resursele umane, în sensul atragerii de personal competent, este considerată a fi una dintre atribuțiile ce ar trebui să țină de administratorul public, văzut astfel ca un director executiv al aparatului administrativ: *„Avem nevoie de cursuri de achiziții și finanțe publice și management în general. Problemele astea care țin strict de atragerea de fonduri, să zic așa, sunt întrucâtva mai specializate. Sunt mult mai specializate decât ce pretenții poți să ai de la un nivel de top management. Adică nu poate să fie atât de specific pe fiecare domeniu în parte. Dar se poate să aibă o viziune de ansamblu asupra legislației din domeniul finanțelor publice și a achizițiilor publice”* (șef Managementul Proiectelor).

Astfel, se pune accentul pe statutul postului de administrator public din perspectiva precizărilor existente în legislație. De asemenea, oamenii identifică în această funcție posibilitatea folosirii unui nivel înalt de calificare în domeniul administrației care poate face separarea între partea de reprezentativitate politică și cea de activitate executivă.

Concluzii

În ceea ce privește cazul Consiliului Județean Sibiu, administratorul public nu are rolul de a coordona aparatul administrativ, ci pe acela de a consilia pe cei implicați în derularea proiectelor și de a aproba diferite stagii de desfășurare. Astfel, acesta este un important punct de legătură între departamente care reușește, prin preluarea unora dintre atribuțiile președintelui consiliului județean, să reducă timpul necesar pentru finalizarea proiectelor. Cu excepția exercitării calității de ordonator principal de credite până la suma de 1 milion de RON, administratorul public nu are atribuții speciale și bine specificate, ci îndeplinește multiple sarcini, în funcție de ceea ce i se delegă de către președintele consiliului județean și de abilitățile sale. Dincolo de aceasta, cei 108 angajați ai consiliului județean par a se raporta mai degrabă la omul din spatele funcției, ca la o persoană foarte pregătită, care îi poate ajuta cu păreri bine întemeiate, decât la postul de administrator public în sine.

STUDIUL DE CAZ 8: Primăria municipiului Slatina, județul Olt

Administratorul public – Restructurarea autorității locale: de la mediator al relațiilor organizaționale la strateg al dezvoltării locale

Contextul

Municipiul Slatina are în prezent aproximativ 70.000 de locuitori, numărul acestora înregistrând, conform statisticilor locale, o evoluție crescătoare: se așteaptă ca în următorii 15 ani numărul locuitorilor să crească cu 10 până la 20 de mii. Locuitorii lucrează preponderent în sectorul public (în administrație), în industrie (ex. industria aluminiului, Uzina de Vată Minerală, Fabrica de Rulmenți, Fabrica de Utilaj Alimentar) și în servicii.

Administrația locală are ca prioritate, în prezent, crearea de facilități pentru tineri, cu scopul de a-i încuraja să rămână în localitate. Aceste facilități se referă, pe de o parte, la creșterea calității învățământului superior din Slatina – investirea în centrul universitar din oraș și, pe de altă parte, la crearea de spații pentru petrecerea timpului liber de către tineri – amenajarea unui cinematograful 3D și a unei săli de teatru.

În ceea ce privește reperatele temporale ale orașului, cel mai des menționat în interviuri a fost momentul alegerii primarului actual, în 2004. Pe parcursul mandatului acestuia, Slatina s-a dezvoltat puternic prin investirea în construirea de locuințe, în infrastructura publică (străzi, parcuri, elemente de peisagistică) și „socială” – echipe de sport (fotbal, handbal, înot), grădina zoologică etc.

Decizia de înființare a postului de administrator public

Postul de administrator public a fost înființat în Primăria municipiului Slatina în 2006, la inițiativa primarului. Decizia a fost luată ca urmare a nevoii de decongestionare a activității acestuia. Mai exact, din cauza complexității problemelor caracteristice unui oraș relativ mare, a fost nevoie de o persoană care să preia din atribuțiile primarului. În acest sens, atragerea de fonduri europene a fost principala atribuție pentru care a fost înființat postul de administrator public, însă acesta din urmă a preluat o mare parte din atribuțiile care le reveneau primarului și viceprimarilor.

În plus, decizia înființării postului de administrator public a venit ca urmare a nevoii unei persoane care să aibă cunoștințe și aptitudini în domeniul economic și în ceea ce privește problemele tehnice. În fapt, rolul primarului a fost descris ca fiind mai curând de ordin administrativ, politic și de imagine, în timp ce rolul administratorului public a fost comparat cu acela al unui prim-ministru, acesta ocupându-se de partea executivă.

Un alt argument pentru înființarea postului de administrator public este contracararea disputelor dintre viceprimari. Perioada dinaintea înființării postului de administrator public a fost descrisă ca fiind una de instabilitate în ceea ce privește poziția viceprimarilor. Mai exact, instituțiile din subordinea acestora nu erau clar stabilite. A existat un sistem de rotație, cei doi viceprimari împărțindu-și instituțiile din subordine o dată la 6 luni. Pe lângă aceasta, viceprimarii au fost demși de către consiliul local sau, în

unele cazuri, au demisionat. Postul de administrator public contracarează instabilitățile de acest tip, prin faptul că nu are apartenență politică și prin faptul că servește, în mare măsură, ca „amortizor” în relațiile dintre primar și viceprimari. Cu alte cuvinte, administratorul public preia din atribuțiile primarului, dar și din atribuțiile viceprimarilor, reducând astfel și nivelul lor de suprasolicitare, dar și creând posibilitatea de evitare a tensiunilor directe dintre primar și viceprimari. De asemenea, la nivel informal, beneficiază de încrederea primarului, care a propus înființarea acestei funcții.

În ceea ce privește opoziția față de înființarea unui post de administrator public, nu s-au înregistrat reacții categorice contra acestei decizii, care a fost aprobată prin vot în cadrul consiliului local.

Recrutarea, selecția și integrarea administratorului public

Selectarea administratorului public s-a făcut prin concurs care a constat într-o probă orală și una scrisă. Condițiile de desfășurare a concursului s-au făcut publice pe pagina de internet a primăriei și la sediul acesteia.

Pentru ocuparea funcției de administrator public din cadrul Primăriei municipiului Slatina s-au înscris 3 candidați, din care s-a prezentat la concurs un singur candidat. Acesta avea experiență de lucru în domeniu, fiind angajat al Departamentului de Investiții al primăriei de trei ani. Specific, experiența relevantă a candidatului pentru acest post consta în faptul că: „*Participase la procesul de evaluare a ofertei la licitație. Urmărise desfășurarea unor lucrări de investiții, a luat parte la elaborarea unor proiecte europene, participase la proiectul de evaluare a acelor lucrări, avusese o relație cu arhitecții.*” (viceprimar).

După cum reiese din documentele oficiale, condițiile specifice pentru ocuparea funcției de administrator public au fost:

- vechime de minim 5 ani în specialitatea studiilor necesare exercitării funcției;
- vechime de minim 3 ani în administrația publică;
- studii superioare de lungă durată tehnice absolvite cu diplomă de licență;
- perfecționări: studii de masterat sau postuniversitare în domeniul administrației publice;
- cunoștințe de operare/programare pe calculator.

După decizia de angajare, nu se poate vorbi de o perioadă de adaptare la mediul de lucru și de integrarea în colectiv deoarece administratorul public venea din primărie, ocupând anterior o funcție de conducere, trecerea acestuia de la funcția de inspector în cadrul Departamentului de Investiții la cea curentă nemarcând relațiile din cadrul organizației.

Privitor la condițiile de muncă, postul a fost înființat în perioada în care sediul primăriei era în curs de renovare, astfel încât administratorul public a beneficiat de un birou propriu de la începutul desfășurării funcției sale.

Importanța postului de administrator public în primărie

Administratorul public din Primăria municipiului Slatina are în subordine Direcția de Investiții (unde a fost director și înainte de ocuparea funcției de administrator public) și Serviciul de Urmărire Lucrări Publice. De asemenea, el exercită și calitatea de ordonator principal de credite. Principalele sale atribuții sunt, în special, de ordin financiar: *„stabilește și propune primarului, și după aceea primarul propune consiliului local, proiectul de buget. Și aici proiectul de buget include toate cheltuielile, toate plățile, banii pentru investiții. Deci, aceasta este componenta cea mai importantă a activității lui. După aceea, în fiecare lună, el asigură urmărirea tuturor investițiilor care se desfășoară pe raza municipiului. Asigură bugetarea și urmărirea tuturor fondurilor care au fost alocate direcțiilor din cadrul primăriei. Și sunt foarte multe lucruri mici care compun toate astea. Dar, în principal, în asta constă.”* (viceprimar).

De asemenea, el coordonează și activitățile legate de absorbția fondurilor europene, având în derulare 13 proiecte de acest tip, care privesc planul de dezvoltare urbană. Există o fișă a postului întocmită pentru funcția de administrator public, care cuprinde activitățile corespunzătoare celor două departamente de care este responsabil în mod direct, precum și atribuții reieșite din exercitarea calității de ordonator principal de credite.

Procesul de evaluare al administratorului public se face anual, pe baza unui set de indicatori. Administratorul public scrie un raport la începutul fiecărui an, pe care îl înaintează primarului care, la rândul lui, îl prezintă consiliului local. Conform documentelor oficiale ale Primăriei municipiului Slatina, indicatorii de referință pentru administratorul public sunt:

- Ponderea împrumuturilor din bugetul local;
- Gradul de colectare a impozitelor și taxelor locale;
- Volumul investițiilor;
- Volumul încasărilor de executare silită;
- Ponderea cheltuielilor materiale în buget;
- Volumul fondurilor europene atrase.

În mare, obiectivele sale sunt legate de atribuțiile financiare pe care acesta le are: *„Păi, în primul rând, să fie realizat bugetul. El, în fiecare dimineață, trebuie să se întâlnească cu cei de la buget din cadrul primăriei și are, în fiecare dimineață, un raport cu ceea ce s-a încasat și ceea ce urmează să se cheltuiască. În al doilea rând, realizarea planului de investiții care la fel de important ca îndeplinirea bugetului.”* (viceprimar). Obiectivele menționate în contractul de management sunt atât cantitative, cât și de ordin calitativ. Cele cuantificabile sunt:

- Realizarea investițiilor și lucrărilor publice aprobate;
- Respectarea termenelor de punere în funcțiune pentru investițiile și lucrările publice aprobate;
- Procentul de colectare a impozitelor și taxelor locale;
- Eliminarea încălcărilor privind disciplina în construcții;
- Actualizarea hărții digitale a municipiului Slatina;
- Accesarea fondurilor europene pentru realizarea unor obiective de investiții.

Obiectivele care sunt mai greu măsurabile în mod direct sunt:

- Promovarea unui management de maximă calitate și eficiență în activitățile încredințate;
- Maximizarea randamentului pentru personalul din subordine în realizarea sarcinilor de serviciu.

În ceea ce privește primul set de obiective, performanța sa a fost evaluată după criterii cantitative: „*Pentru anul 2010 am avut ca indicatori de referință: gradul de colectare al impozitelor și taxelor, volumul caselor din executare silită, numărul de controale la agenții economice și nivelul fondurilor europene și sponsorizărilor atrase. Și cele guvernamentale, pentru că s-au făcut proiecte și cu astfel de fonduri. Și faptul că suntem al IV-lea oraș din țară ca și nivel de număr de apartamente realibilitate termic, înseamnă ceva.*” (administrator public).

În urma evaluării de la începutul anului 2010 s-a constatat că administratorul public din Slatina a îndeplinit obiectivele în proporție de 100%. În timp ce primul set de obiective poate fi măsurat în mod direct, cele din urmă – promovarea unui management de calitate și maximizarea randamentului pentru personalul din subordine – sunt obiective dificil de cuantificat. Pentru maximizarea randamentului, administratorul public a propus ca soluție instalarea unui program de monitorizare a calculatoarelor angajaților din primărie și calcularea proporției de timp petrecută cu activități care nu au legătură cu munca. Ideea s-a dovedit totuși nefezabilă.

Administratorul public a preluat atât din atribuțiile primarului, cât și din cele ale viceprimarilor. Mai mult de trei sferturi din atribuțiile acestora au fost delegate administratorului public, acesta având în subordine Departamentele Financiar și Tehnic. Delegarea atribuțiilor primarului și viceprimarilor a fost evaluată pozitiv de către personalul din Primăria municipiului Slatina: „*deci înainte primarul era cel care avea aceste atribuții și era coordonatorul pentru bani. Și mai erau un viceprimar care se ocupa de investiții și celelalte componente erau în sarcina celui alt viceprimar. Dar el acum, practic, a preluat. Din punct de vedere al administrației. Și vreau să vă spun că este un lucru foarte corect, pentru că atunci ceea ce face ... ne permite în primul rând să vedem și dacă activitatea lui este corectă în timp, pentru că acum suntem și noi mai detașați. Nu mai suntem la fel de implicați și acuzele legate de eventuale acte de corupție, tot ceea ce înseamnă activitatea unui om politic în administrație, s-au diminuat. Pentru că nu ne mai vizează pe noi.*” (viceprimar).

Cu toate acestea, cea mai importantă atribuție care i-a fost delegată administratorului public este aceea de exercitare a calității de ordonator principal de credite: „*În Primăria municipiului Slatina, dacă spun că sunt ordonator principal de credite, atunci cred că am spus totul. Coordonez în mod direct activitatea Direcției de Venituri și Cheltuieli și, în mod indirect, prin natura funcției, și celelalte direcții. Mai ales acum că ne-am restrâns și au rămas doar cele mai importante, mai mari, care au implicații mult mai puternice și mai importante și care sunt mai eficiente decât câteva servicii descentralizate. Au rămas cele cu personalitate juridică. Pe restul le-am inclus în aparatul propriu și le-am concesionat.*” (administrator public). Delegarea calității de ordonator principal de credite s-a întâmplat în 2007, o decizie considerată ca fiind foarte eficientă: „*Cred că modificarea acesta, cu ordonatorul principal de credite, este una*

dintre modificările cele mai bune pentru că îți dă o libertate de mișcare. Sunt 5-6 rânduri în această lege. Da, și este foarte multă libertate de mișcare.” (administrator public).

Bune practici

Întrebați care sunt cele mai importante realizări ale administratorului public din localitate, majoritatea angajaților primăriei a făcut referire la dezvoltarea infrastructurii urbane, la atragerea fondurilor europene și la eficientizarea comunicării dintre cetățenii Slatinei și autoritățile publice.

Dezvoltarea infrastructurii urbane și atragerea fondurilor europene, două realizări complementare, cel mai des menționate se referă la refacerea rețelei de apă și la reabilitarea termică a 41 de blocuri din oraș. Conform răspunsurilor primite, în Slatina au fost atrase 10% din fondurile acordate la nivel național: *„În primul rând, faptul că a fost aprobat planul de dezvoltare și integrare urbană. A început acum 2 ani și acum intră în finanțare și se va trece la licitarea lucrărilor. Începerea implementării proiectului, tot pe fonduri europene, pe apă la care primăria este acționar în proporție de 87%. Deja s-a făcut graficul de lucrări și se încep lucrările. S-au reabilitat și sunt aproape de finalizare 41 de blocuri, toate cu cel puțin 3 scări și 10 etaje. Cele mai mari blocuri din oraș. Slatina a atras anul trecut cam 10% din suma acordată pentru întreaga țară. Asta este în ultimul an. (...) De exemplu noi peste 2 ani vom termina de modernizat cartierele din tot orașul. Mai ales că vom termina proiectele de apă și canalizare.”* (viceprimar).

Punctual, a fost semnalată creșterea bugetului administrației publice locale, de la 300 de miliarde de lei în 2004, la 950 de miliarde în 2009. De asemenea, au fost câștigate 13 proiecte de finanțare din fonduri europene care au accentuat schimbarea aspectului orașului Slatina din punct de vedere al peisagisticii: *„Efectiv, s-a schimbat fața orașului. S-au făcut parcuri, fântâni.”* (coleg).

O altă realizare importantă menționată constă în eficientizarea relației dintre locuitorii Slatinei și primărie, prin intermediul administratorului public. Acesta din urmă constituie ceea ce a fost numit „interfața între primar și cetățean”. În loc să aștepte să fie primiți de primar, cetățenii pot apela la administratorul public care, în multe cazuri, le poate oferi răspunsuri adecvate. Un exemplu în acest sens a fost dat de către administratorul public: *„Îmi place să cred că s-a schimbat cumva mentalitatea, iar noi cei din Primăria municipiului Slatina am încercat cumva, prin această idee, că cetățeanul este stăpânul nostru. Nu noi suntem stăpânii cetățeanului; și cumva această logică, acest lucru s-a schimbat. Am adrese, pot să dau chiar acum exemple, venite de la diverși cetățeni, care solicită fel de fel de lucruri. De exemplu, a venit un domn, pe data de 20 și deja am semnat răspunsul. Mi se pare un lucru foarte normal și nu am așteptat 30 de zile ca să îi dau un răspuns conform cu termenul legal.”* (administrator public).

Acest efect se remarcă nu doar în relația dintre primărie și locuitorii Slatinei, ci și la nivel intern, în cadrul instituției. Administratorului public îi sunt comunicate direct problemele sau propunerile angajaților, ceea ce duce la un timp mai scurt de soluționare a acestora și la reducerea riscului unui efect de tipul „telefonul fără fir”, apărut în situațiile în care problemele trebuiau să fie comunicate primarului, prin intermediul a mai multor

persoane: „Scurtarea circuitului și, din punctul meu de vedere, toate problemele pe care le avem, le rezolvăm doar cu dumnealui. Și le primim doar de la dumnealui, deci nici diluția deciziilor. Atât timp cât sunt mai multe persoane care merg cu o idee sau se transmite din om în om, se diluează. Chiar și răspunsul, chiar și cererea. Te duci, vorbești, comunicare mult mai eficientă.” (coleg).

„E șeful direct, lucrurile pe producție stau mai bine, pentru că se evită a te mai duce să semnezi la un alt șef. Este mult mai rapidă conlucrarea.” (subaltern al administratorului public).

Concluzii

Pe termen lung a fost preconizat că administratorul public va continua să reprezinte un factor esențial în organizarea administrației locale. În prezent, acesta supraveghează aproape integral departamentele din cadrul primăriei (având 92 de angajați în subordine din cei 297 pe care îi are primăria), Poliția Comunitară fiind serviciul care i-ar mai putea reveni în viitor.

Principalul avantaj al existenței unui administrator public constă în fluidizarea muncii din cadrul instituției, prin scurtarea circuitului de comunicare dintre persoane din departamente diferite. Un alt avantaj major îl constituie depolitizarea activității administrației locale: în timp ce primarul este afiliat unui partid, administratorul public este ales pe criterii de competență. Acest tip de selecție duce la scăderea tensiunilor politice legate de deciziile luate în cadrul primăriei.

Un alt argument, complementar celui care privește depolitizarea activității primăriilor, se referă la asigurarea coerenței acțiunilor administrației locale, administratorul public nefiind condiționat de limitările temporale ale unui mandat, ca în cazul primarului. Mai exact, dacă primarii se schimbă, în cazul în care administratorul public rămâne în funcție, poate continua proiectele neterminate pe parcursul primarului anterior.

Funcția de administrator public este utilă mai curând în cadrul orașelor de dimensiuni mai mari, și mai puțin în cadrul comunelor sau orașelor mici, după cum reiese din interviurile realizate. Ideea a fost motivată prin faptul că în localitățile mici problemele sunt mult mai puțin complexe decât în cazul celor mari, iar primarii și viceprimarii le-ar putea administra eficient. O excepție o reprezintă localitățile în care primarii nu au nivelul suficient de educație și experiență pentru administrarea problemelor cu care se confruntă. Un exemplu care a fost amintit într-unul din interviuri făcea referire la o comună al cărei primar avea un nivel scăzut de educație și nu putea face față oricărui tip de probleme apărute în activitatea sa. În aceste condiții, un administrator public ar putea veni în sprijinul atribuțiilor primarului și ar putea asigura o funcționare mai eficientă a aparatului administrativ.

Unul din principalele impedimente în înființarea unui post de administrator public este o informare scăzută de la nivelurile superioare către cele inferioare în ceea ce privește rolul unui administrator public în primărie. Numărul scăzut de administratori

publici din țară a fost justificat de către persoanele intervievate prin referire la atitudinile circumspecte pe care le au primarii atunci când este vorba despre angajarea unei persoane care să le preia din atribuții. Opiniile viceprimarilor și ale administratorului public sugerează că o parte dintre primarii care refuză înființarea unui post de administrator public în instituția lor și-ar putea simți amenințat statutul.

De asemenea, percepțiile locuitorilor în ceea ce privește rolul administratorul public în aparatul administrativ local sunt nedefinite. Administratorul public din Slatina recomandă schimbarea numelui acestei funcții, din cauză că este asociat de către locuitori cu o funcție mai curând „burocrațică”, fără să îi pună în valoare atribuțiile pe care le are în realitate. O denumire adecvată o constituie aceea folosită în celelalte țări în care a fost înființată funcția similară – aceea de City Manager (Managerul orașului).

STUDIUL DE CAZ 9: Primăria municipiului Turda, județul Cluj Administratorul public – expertiză juridică și un flux mai bun al documentelor

Contextul

În cadrul rețelei urbane de șase orașe a județului Cluj, Turda este municipiul cu a doua populație ca mărime (55.887 locuitori la recensământul din 2002) însumând aproximativ 14% din populația urbană și aproximativ 8% din populația totală a județului.

Turda se numără printre acele orașe ce se mândresc cu o existență veche atestată, fiind vorba de un spațiu în care s-au întâlnit așezări importante, ale căror urme se văd și astăzi, încă din perioada daco-romană (Potaissa). Diferitele zone ale orașului sunt rezultate ale integrării unor mici așezări medievale⁷².

Viața urbană desfășurată fără întreruperi timp de secole a modelat înfățișarea actuală a Turdei. Momente istorice sunt reamintite la tot pasul informând vizitatorul despre trecutul daco-roman, perioada medievală (biserici reformate, ortodoxe, greco-catolice, romano-catolice), perioada pașoptistă sau interbelică, precum și despre numele personalităților care au marcat viața urbei (familia Rațiu, spre exemplu). Toate elementele istorice și culturale se constituie într-un potențial turistic semnificativ, alături de acestea contribuind și alte elemente antropice sau naturale, aflate în împrejurimi (Salina Turda, Băile sărate, Cheile Turzii, Cheile Turenilor).

Dacă trecutul individualizează Turda, elementele ce țin de istoria recentă sunt cele regăsite în cazul multor localități urbane din România.

Înainte de 1989 în Turda erau concentrate activitățile de industrie grea din județ (cele de industrie ușoară regăsindu-se mai degrabă în Cluj-Napoca), o mare parte din forța de muncă fiind ocupată în ramuri precum producția de materiale de construcții sau piese de mașini, industria chimică etc. În acest sens, tranziția a însemnat și pentru economia Turdei privatizări de întreprinderi și, de multe ori, falimentul acestora. Comerțul și turismul au devenit zone economice spre care s-au îndreptat o mare parte din persoanele disponibilizate. Pe fondul economic actual găsirea unui loc de muncă este un lucru destul de dificil în Turda unde peste 4.600 de persoane s-au înscris pentru a primi ajutoare comunitare constând în alimente⁷³.

Mediul asociativ din Turda cuprinde în principal organizații cu caracter cultural, precum Societatea Avram Iancu, Fundația Rațiu etc.

Decizia de înființare a postului de administrator public

Deși nu a avut acces la experiența în materie de administratori publici a altor unități administrativ-teritoriale, primarul municipiului Turda a întrevăzut în noua

⁷² Flaviu Cismașiu (coord.), *Turda – 20 de secole de istorie*, Editura LogArt, Turda, 2003.

⁷³ Monitorul de Cluj – disponibil online în data de 15.11.2010 la adresa de internet:

http://www.monitorulcj.ro/cms/site/m_cj/news/isteria_ajutoarelor_comunitare_a_cuprins_municipiul_turda_91180.html

prevedere legală o mare oportunitate pentru îndeplinirea condițiilor necesare bunei desfășurări a actului administrativ.

Dacă inițiativa înființării poziției de administrator public a aparținut primarului, oportunitatea luării deciziei a fost dezbătută împreună cu membrii consiliului local. Argumentele pentru adoptarea noii funcții au ținut, pe de o parte, de transferul anumitor sarcini care încăreau activitatea primarului și, pe de altă parte, de nevoia de supervizare juridică a tuturor actelor emise: *„Sigur că primarul nu este ceea ce ar trebuie să fie – managerul acestei comunități care să gândească lucrurile importante pentru localitate – și nu semnatarul unor adevăruri, certificate de urbanism ș.a.m.d. Având în vedere că erau sute sau mii de documente care veneau zilnic la semnare la ordonatorul de credite, erai pur și simplu sufocat (...) Nu aveai nici posibilitatea să verifici ce este în spatele acestor documente, pe ce se bazează ele și, în aceleași timp, nu-ți dădeau posibilitatea să gândești lucrurile importante pentru comunitate.”* (primar).

În cazul de față, eliberarea agendei primarului se traduce prin timp câștigat care este investit în activități de importanță diferită precum elaborarea strategiilor de dezvoltare sau atragerea investitorilor. Totodată, supervizarea juridică înseamnă reducerea incidenței problemelor specifice, precum cele legate de impozite și taxe locale, legile proprietății, întocmirea documentelor administrative (toate acestea fiind identificate drept cele mai importante pe agenda locală).

Nu în ultimul rând, în procesul local de adoptare a funcției de administrator public s-a argumentat că aceasta este necesară pentru delimitarea funcțională a primăriei de consiliul local: *„Trebuia să despărțim cele două instituții, ca și responsabilitate. Secretarul este al consiliului local, juridicul nostru era al administrației publice locale, dar fără ca o persoană să fie foarte puternic antrenată într-o responsabilitate, în semnarea și studierea documentelor.”* (primar).

Cu toate că nu a existat o opoziție puternică, răspunsul consilierilor locali referitor la adoptarea și ocuparea noii funcții în cadrul primăriei nu a fost unul omogen, indiferent de natura acestuia - acceptare sau respingere. Motivul pentru care, în unele situații, noua funcție a fost privită cu reținere este pus în relație cu anumite practici de comunicare organizațională existente la acea dată: *„Unii pro, alții contra pentru că, de obicei, consilierii locali sunt obișnuiți să discute cu primarul, ceea ce este o foarte mare greșeală. Documentele administrative, indiferent de ce natură sunt (...), ei vor să le discute numai cu primarul pentru că nu coboară mai jos de această funcție. Dar, între timp, ei s-au adaptat la acest lucru, colaborarea a început să fie bună și, ca atare, nu avem probleme nici în consiliul local.”* (primar).

Modalitatea de recrutare, selecție și integrare a administratorului public

În cazul municipiului Turda, postul de administrator public a fost scos la concurs însă, întrucât noutatea funcției a fost însoțită și de o incertitudine cu privire la stabilitatea sa, la atribuțiile și responsabilitățile pe care urma să le presupună, a existat un singur candidat: *„Nu au existat alte persoane care să participe întrucât era total necunoscut, nu se știa chiar ce se vrea, era ceva nou din partea celorlalți.”* (administrator public).

Experiența candidatului anterioară ocupării funcției de administrator public cuprindea trei ani petrecuți ca funcționar în cadrul Direcției de Taxe și Impozite la nivelul Primăriei Municipiului Turda, acest lucru concretizându-se într-o serie de plusuri deopotrivă pentru instituție cât și pentru administratorul public, atât la momentul angajării, cât și ulterior.

Astfel, având în vedere că printre condițiile pe care candidatul pentru poziția de administrator public trebuia să le îndeplinească se număra experiența în domeniul juridic, faptul de a cunoaște în detaliu problemele specifice a însemnat îndeplinirea din start a unei condiții necesare pentru ca nevoile stringente de natură juridică ale administrației locale să își găsească soluționări. Pe de altă parte, pentru administratorul public, acest lucru a însemnat o bună cunoaștere a procedurilor care conduc la rezultate pozitive în domeniul juridic: *„Experiența adunată în cei trei ani m-a ajutat foarte mult să evit comiterea unor greșeli și să fac corect niște lucruri, m-a învățat cum se pot recupera și cum se pot aduce bani la bugetul local și de aceea susțin și activitatea Oficiului Juridic.”* (administrator public).

Provenind din structura primăriei, administratorul public nu a întâmpinat probleme majore de integrare în colectiv (indiferent dacă avem în vedere persoanele de pe aceeași poziție ierarhică sau cele de pe poziții inferioare), în același timp cel puțin o parte din personalul primăriei cunoscând faptul că urma să apară această funcție.

Cu toate acestea, la început, au existat anumite rețineri ca reacții la o situație caracterizată prin noutate și (implicit) lipsa unui punct de comparație:

„Administratorul public era o noțiune pentru marea majoritate. Pentru mine era un lucru știut, pentru ei era o noțiune.” (primar);

„La început a fost privit mai cu reticență dar, după ce toată lumea a înțeles care este rolul și scopul lui de fapt, nu cred că au mai existat probleme. La un moment dat s-a înțeles și rolul acestei funcții.” (subordonat).

Reticența menționată pare să fie, mai degrabă, caracteristică persoanelor ce dețin o experiență mai îndelungată în câmpul muncii: *„Un alt impediment în societatea noastră este vârsta, pentru că sunt persoane de 40-50 de ani cărora nu li se pare normal să fie coordonate de persoane mai tinere și, la fel, m-am lovit și eu de acest impediment acum 5 ani: nu pot ca eu, o persoană de 40 ani, să fiu condusă de o persoană mai tânără decât mine, dar am trecut peste ...”* (coleg). Dacă la experiența îndelungată se adaugă și deținerea unei funcții de conducere, atunci reticența față de noul administrator public se poate transforma în frustrare. Este important de subliniat că toate aspectele ce țin de percepția colectivului au caracterizat perioada de început a existenței funcției de administrator: *„... trebuie să vedem și aspectele pozitive, în principal încrederea în administratorul public care răspunde pentru acțiunile și activitățile din cadrul aparatului de specialitate al primarului, care oferă un grad de încredere, dar și de competență. (...) Eu zic că s-a construit o relație bună. A fost greu la început, dar am reușit până la urmă.”* (administrator public).

Dincolo de reticența întâlnită în cadrul colectivului, la început au fost semnalate probleme legate și de legitimarea funcției în cadrul interacțiunii cu alte

instituții/organizații externe: „În cadrul unor ședințe, unor discuții ... a fost o conferință în care nu apărea în documente această funcție de administrator public. (...) Deci administratorului public nu i se dădea o valoare, deci practic nu se știa nimic despre această nouă funcție. Asta este una dintre cele mai mari dificultăți pentru că e greu să faci cunoscută o funcție și să îi dai valoare, pentru că fiecare administrator public din țară a făcut și a încercat să îi dea valoare și să facă pe cei din jur să înțeleagă că este un lucru bun, pozitiv.” (administrator public).

Indiferent de tipul de problemă apărut inițial, acceptarea funcției de administrator public a ținut de conștientizarea avantajelor pe care aceasta le aduce, în condițiile în care activitatea celui ce o ocupă are rezultate pozitive.

Importanța postului de administrator public în primărie

În cadrul Primăriei municipiului Turda activitatea administratorului public a debutat prin coordonarea Direcției Taxe și Impozite și a Oficiului Juridic. Pe parcursul timpului, numărul direcțiilor care au ajuns să fie coordonate de administratorul public a crescut pentru ca, în prezent, să cuprindă întregul aparat administrativ. Mai mult decât atât, aria de activitate s-a extins și asupra structurilor asociative în cadrul cărora Primăria municipiul Turda este acționar - Asociația de Comunicare Interculturală, Societatea Comercială pe Acțiuni, Compania de Apă, Societatea Turda-Salină.

Principalele atribuțiile ale administratorului public țin de coordonarea unor direcții, precum și coordonarea, supravegherea și monitorizarea activității Oficiului Juridic. În cadrul unor direcții (precum cea a Patrimoniului Local) sunt îndeplinite și atribuții de control al legalității actelor (vizare, aprobare). În cadrul structurilor asociative, administratorul public este reprezentantul primăriei în elaborarea acțiunilor generale. Totodată, au intervenit și competențe legate de ședințele consiliului local (analiza proiectelor). Nu în ultimul rând, redactarea unor proiecte de mare importanță pentru municipiu a început cu timpul să țină tot de activitatea administratorului public.

Începând cu anul 2008 (la un an după instalarea în funcție) administratorului public din Turda i-a fost delegată calitatea de ordonator principal de credite, cu importanța mențiune că nu a existat o limitare a plafonului sau a sumelor de care se poate dispune. Importanța acestei specificări rezidă, în primul rând, în înțelesul pe care administratorul public i-l acordă și anume perceperea că funcția deținută este înzestrată cu încredere și importanță, aceste atribute putând genera autoritatea necesară desfășurării activităților: „A făcut-o, cred eu, pentru a permite o dezvoltare a funcției de administrator public pentru că era încadrată într-un anumit plafon din care nu se mai putea ridica și face cunoscută. Probabil că a existat și acel dram de încredere în administratorul public, a fost și o gestiune personală și au fost și niște acțiuni personale care au generat încredere, pentru că trebuie să existe și această relație interpersonală între primar și administratorul public.” (administrator public).

Relația dintre atribuțiile menționate în fișa postului și cele efectiv îndeplinite de administratorul public trebuie privită ținând cont de dinamica unității administrativ-teritoriale și implicit a activității administrative locale. Provocările și problemele locale

pot varia în timp astfel că nevoia pentru implicarea administratorului public poate apărea în domenii neincluse formal în sarcinile acestuia. Astfel, fișa postului poate rămâne, cel puțin în situația de față, „în urma” atribuțiilor îndeplinite în mod curent.

Cu toate acestea, dorința de claritate privind această funcție stă la baza intenției atât a primarului, cât și a administratorului public de a reactualiza fișa postului pentru a cuprinde în cadrul acesteia toate responsabilitățile. Urmărirea clarității atribuțiilor este dublată de convingerea, în unanimitate împărtășită, că depășirea unui anumit prag cantitativ al atribuțiilor are drept consecință declinul calitativ al activității oricărui administrator public.

Actuala fișă a postului cuprinde: atribuții de coordonare delegate în privința Direcției Venituri și Serviciului Administrație Publică Locală din cadrul aparatului de specialitate al primarului, calitatea de ordonator principal de credite, avizarea contractelor gestionate de aparatul de specialitate, supervizarea achizițiilor publice și relațiile cu consiliul local.

Situația obiectivelor stabilite prin contractul de management este asemănătoare celei privind atribuțiile. Printre obiectivele menționate a fi incluse în contractul de management se numără cele legate de creșterea gradului de încasare a sumelor la bugetul local (aplicarea măsurilor de executare silită, crearea unor taxe speciale la nivelul localității) și cele referitoare la creșterea numărului de procese câștigate în instanță. Indicatorii de performanță aferenți au fost măsurători ale gradului de încasare și a numărului de procese câștigate: *„Administratorul public este evaluat la pachet cu primarul și viceprimarul, până la urmă aici este activitatea lui. Dacă noi reușim să ne atingem performanțele din punct de vedere administrativ este și reușita administratorului public. Dacă nu, el este și marele vinovat. Nu trebuie să uităm că administratorul public este un om apolitic. (...) Eu nu sunt chiar așa de formalist, rapoartele de activitate el le face pentru activitățile zilnice pe care le are și atunci când am nevoie de un anume raport el le are pregătite.”* (primar).

Exemple de bună practică

Una din realizările importante ale administratorului public este considerată a fi creșterea gradului de încredere a angajaților în superiori. Încrederea mai mare înseamnă, pe de o parte, îmbunătățirea relațiilor de comunicare ierarhică, pe de altă parte, creșterea receptivității față de angajații. Totodată, efectele benefice s-au resimțit și în rezolvarea problemelor interpersonale. Modalitatea prin care s-a obținut o încredere mai mare ține de disponibilitatea permanentă a administratorului, accesul la el fiind unul permanent și mult mai ușor de realizat.

Un alt exemplu de bună practică se referă la îmbunătățirea funcționării în ansamblu a aparatului de specialitate al primarului, acest aspect fiind în viziunea superiorului ierarhic chiar cea mai importantă realizare a administratorului public: *„Realizarea de bază este că funcționarea aparatului propriu în gestionarea actelor administrative se face printr-un om care preia responsabilitatea documentului și a*

acțiunii respective din punct de vedere juridic și, în același timp, assemblează toate activitățile celelalte în așa fel încât să fie bine pregătite.” (primar).

Cumularea responsabilității juridice și a coordonării activității pe acest palier a condus la fluidizarea și eliminarea erorilor din activitatea primăriei în materie de acte emise, aplicare de legi, încasare de taxe și impozite etc.

Totodată, multe din atribuțiile pe care administratorul public le îndeplinește erau în trecut dispersate pe diferite direcții sau servicii, astfel că întreaga informație este acum centralizată într-un singur loc – mai ușor de identificat și accesat. A avea acces rapid și ușor la o semnătură, care în plus este însoțită și de o confirmare a legalității actului (prin prisma expertizei juridice deținute de administrator), înseamnă timp câștigat și posibilitatea sporită de soluționare în termen util a cererilor cetățenilor: „... în momentul înființării acestei funcții s-a făcut o economie masivă în ceea ce privește timpul primarului prin faptul că actele, înainte să ajungă la primar, trebuiau verificate. Dar acum este mult mai ușor și mult mai rapid. În primul rând din punct de vedere al timpului, apoi al calității actelor.” (subordonat);

„Cooperare și operativitate în rezolvarea acestor aprobări care necesitau aprobarea primarului, rezolvarea mai rapidă a diverselor probleme. Pe noi astea ne interesau, probleme de consultare pe diverse chestii care țin de activitatea curentă: procesul decizional se face mai rapid. (coleg)

Comunicarea între diferitele servicii, o zonă în care s-a semnalat existența în trecut a unor probleme, a fost substanțial îmbunătățită odată cu apariția funcției de administrator public. Rețeta prin care au fost obținute rezultate bune cuprinde aceleași ingrediente ca și în cazul activității generale a aparatului de specialitate – coordonare, circulație rapidă a informațiilor și a documentelor, disponibilitate permanentă: „*Relaționarea între compartimente [este cea mai importantă realizare a administratorului public] pentru că ajungând să coordoneze întreaga activitate, sau măcar o parte din această activitate, a reușit să realizeze o comunicare mai eficientă între servicii. Acolo unde până nu de mult sau până la apariția postului au existat unele divergențe de opinii, dânsul a reușit să îi aducă la un consens, s-a îmbunătățit un pic fluxul documentelor, s-a introdus un sistem de evidență a documentelor, documentele ajung toate la dânsul și el le repartizează mult mai repede decât până în momentul respectiv, ne-a ajutat să păstrăm o legătură cât mai apropiată de domnul primar și, din punctul meu de vedere, este foarte importantă în instituțiile publice și posibilitatea de a te adresa unei persoane fără prea multe formalisme pentru că este disponibil la orice oră.” (coleg).*

Fiind vorba de o persoană cu expertiză juridică, a fost posibilă o diviziune a muncii în acest domeniu, ajutorul administratorului public neresimțându-se doar la nivelul coordonării diferitelor servicii și departamente, ci și în cadrul diferitelor departamente: „*Să zicem că a preluat o parte din ceea ce făceam eu. De exemplu, circuitul documentelor, până la apariția funcției eu trebuia să ma ocup și de acest circuit. În plus a preluat și o parte din sarcinile juridice pe care le aveam eu: cele legate de procese, de Legea 10 (eu am rămas cu Legea 110) și, practic, prin apariția acestui post, sarcinile au fost împărțite între mine și dânsul. Dosarele au început să se rezolve mai ușor și mai repede, foarte multe probleme se discută cu el fără a ajunge la domnul primar care a avut încredere în el și i-a delegat aceste atribuții. Când el crede că problema îl depășește*

și trebuie discutată sub altfel de aspecte, se merge și la domnul primar pentru găsirea unei soluții.” (coleg).

Concluzii – Evoluția funcției de administrator public în viitor

În cazul Primăriei municipiului Turda, o viitoare ajustare a fișei postului va fi făcută, în principal, pentru a cuprinde toate atribuțiile care, de facto, sunt îndeplinite de administratorul public. O suplimentare reală a funcțiilor ar conduce (deopotrivă în viziunea primarului, administratorului public, colegilor sau subordonaților) la crearea unui dezechilibru care, în final, să ducă la diminuarea tuturor avantajelor pe care funcția le-a adus.

Cu toate acestea, nu este exclus ca anumite modificări să apară. În primul rând, dezvoltarea activităților de accesare de fonduri europene poate conduce la o situație în care să fie nevoie ca anumite atribuții să fie în sarcina administratorului public. În momentul de față, acestei ramuri îi este destinat un compartiment specializat în cadrul căruia, până în prezent, administratorul public a avut rolul de supervizare juridică (legalitatea documentelor, proiecte de patrimoniu): *„Cred că și administratorul public ar putea fi competent pentru asemenea chestii [accesare fonduri europene], dar asta înseamnă că va limita timpul pentru celelalte activități. Este foarte importantă accesarea fondurilor europene, dar și ce ține de credite interne și-așa-mai-departe este foarte greu. Dacă există un compartiment cu o structură specializată în cadrul administrației, eu cred că o activitate de supraveghere din partea administratorului public este îndeajuns pentru că, efectiv, munca este intensă. Ia mult timp pentru a scrie un dosar, pentru a-i putea da claritate și atunci folosind majoritatea timpului pentru a scrie un dosar e cam greu.”* (administrator public). În plus, în funcție de planurile, strategiile sau nevoile locale, este posibil ca la un moment dat o anumită zonă de activitate să „ceară” prezența sporită a administratorului public.

Principalul avantaj adus de funcția administratorului public este acela că reprezintă o posibilitate reală de profesionalizare a aparatului administrativ local. În acest sens, un administrator public poate fi o garanție împotriva subiectivismului bazat pe orientări și practici politice: *„Am fost inițiatorul și am crezut în el. Sigur că am pornit cu inițierea pe o perioadă de un an. Văzând că lucrurile merg bine, cred că este necesar ca toată lumea să adopte o asemenea soluție pentru că administratorul public este despărțit în totalitate de factorul politic și aici este un mare câștig. Este un om apolitic care lucrează numai pentru administrație și numai în folosul comunității locale pe problemele pe care le au cetățenii și nu are nici o legătură cu factorul politic, așa că nu poate fi interpretat în niciun fel. Este un bun profesionist.”* (primar).

Atât primarul, cât și colegii sau subalternii administratorului public recomandă puternic adoptarea acestei funcții la nivelul cât mai multor unități administrativ-teritoriale (cu excepția localităților foarte mici, unde se apreciază că existența unei astfel de funcții este mai greu justificabilă).

Motivele recurente sunt eficientizarea activității și profesionalismul. Modul în care este selectată persoana și atribuțiile ce i se vor da sunt însă esențiale pentru obținerea

succesului. Pregătirea profesională și experiența candidatului trebuie să răspundă acelor probleme și nevoi locale. De asemenea, este necesar un anumit grad de libertate și o plajă de atribuții suficient de mare: „*Dacă cineva vrea să angajeze o persoană și pe care să o canalizeze pe un singur culoar, atunci nu va reuși nimic: omul acela nu va fi administrator public. Dacă vrei să îl angajezi ca să îți rezolve o multitudine de probleme trebuie să fie pregătit pentru așa ceva, că altfel iar nu va reuși nimic (...). Administratorul public trebuie să aibă și o bună pregătire profesională și ambiția că poate să fie un bun conducător de servicii. Peste tot în lume există acest director al primăriilor care gestionează toată activitatea din primărie.*” (primar).

STUDIUL DE CAZ 10: Primăria comunei Vlădești, județul Vâlcea **Administratorul public – Asfaltare, apă, canalizare, grădiniță și stadion de 3,5 milioane euro**

Contextul

Comuna Vlădești se află situată pe drumul dintre orașul Râmnicu Vâlcea și stațiunea Băile Olănești, la 5 km față de primul și 13 km față de stațiune. Comuna nu a avut o evoluție spectaculoasă până în anul 2004, când s-a produs o explozie imobiliară, urmând a se construi între 350-400 de imobile, după care, prin proiecte de finanțare europeană a început o dezvoltare rapidă a regiunii. Construcțiile de imobiliare se datorează și ușoara creștere a numărului de locuitori, de după anul 2000.

Din comuna Vlădești fac parte localitățile Vlădești, Priporu, Trundin, Pleașa și Fundătura, având 2.611 locuitori în anul 2006. Satul Priporu a fost prima dată atestat documentar în anul 1527⁷⁴. În anul 2006, structura ocupațională a comunei Vlădești era alcătuită din 135 de salariați în construcții, 132 de salariați în industrie, 55 în comerț, 21 în transport și poștă, 20 în învățământ, 19 în administrația publică și 8 salariați în sănătate publică, adică un total de 390 de salariați⁷⁵.

Principala activitate a locuitorilor din comună o reprezintă agricultura și creșterea animalelor, atât pentru consum propriu, dar și pentru desfacere în piețele din Râmnicu Vâlcea. Din punct de vedere economic, la nivelul comunei, se pot observa numeroase societăți, cu un număr mic de angajați și cu variate profiluri economice: industria materialelor de construcții, prelucrarea lemnului, industria preparatelor din carne, serviciile etc.

Obiceiurile care încă se păstrează în comuna Vlădești sunt olăritul și obiceiul vânzării produselor la oraș: „*Dimineața, în zi de sărbătoare, sau sâmbăta să vedeți cum vin cu niște coșuri imense în cap femeile și se duc la oraș. Își vând laptele, au și un buchet de flori, au și o sacoșă de morcovi și asta când se întoarce vine cu pâinea, vine cu ceea ce a cumpărat de la oraș. Bani au, 90% la sută, căci majoritatea au pensii.*” (administrator public). Chiar dacă acest ultim obicei este pe cale de dispariție, încă se păstrează poveștile cu femeile care merg țațoșe, purtând coșurile pe cap și umplând autobuzele către oraș. În ceea ce privește olăritul, există două familii care continuă această tradiție și care continuă să facă „unicate căutate peste tot”, în cadrul atelierului-muzeu de olărit. De asemenea, comuna are în dotare și un cămin cultural. În ceea ce privește turismul, la 5 km. de centrul de comună se află schitul Lacul Frumos, „foarte mulți oameni destul de importanți vizitează acest schit în zile de sărbătoare mari”(administrator public).

⁷⁴ *Strategia de Dezvoltare Locală 2009-2013 a Comunei Vlădești*, p. 173.

⁷⁵ *Ibidem*, p. 171.

Hotărârea de înființare a postului de administrator public

Decizia de înființare a postului de administrator public, în comuna Vlădești, a venit din nevoia de a se forma o nouă echipă care să coordoneze activitatea primăriei, necesitatea administrării domeniului public și din nevoia de a implementa noi programe de dezvoltare. Hotărârea a fost luată de primar, în urma vizionării anunțului prefectului despre necesitatea acestei funcții, și aprobată, apoi, în consiliul local. Inițial, primarului îi venise ideea de a înființa un post de consilier personal, dar a aflat că în județul Brașov a fost angajat un administrator public, drept urmare, a decis să creeze această funcție și la nivelul comunei sale: *„Deci, aveam de gând pentru consilierul meu personal și, la un moment dat, am văzut pe un site că, la Brașov, Consiliul Județean Brașov își angajează administrator public. Am dat telefon acolo: domnilor, cum e cu administratorul public?”* (primar). Deși secretarul comunei nu credea că această funcție este legală, s-a aprobat în consiliul local, și astfel a fost înființată funcția de administrator public în anul 2008.

Primarul a susținut necesitatea înființării acestui post datorită faptului că era nevoie de cineva care să deruleze proiectele de dezvoltare, care să se ocupe de coordonarea anumitor departamente și pentru a suplini ceea ce primarul nu poate face: *„Deci o primărie are nevoie de așa ceva, mai ales pe partea tehnică, pentru că astăzi trebuie să deruleze proiecte, trebuie să-și dezvolte localitatea (...) Și în condițiile acestea administratorul public face o echipă bună cu primarul. Ce nu poate primarul face administratorul public, ce nu poate administratorul public face primarul”* (primar).

Conform spuselor primarului, decizia de a crea acest post a fost a lui, și nu a lăsat nicio portiță de interpretare sau atacare a acestei decizii, cei din consiliul local fiind de acord cu formarea acestei funcții: *„și-au zis dacă zice primaru’, ăsta-i deștept: știe el ce spune, și-au acceptat hotărârea mea”* (primar). Compartimentul de contabilitate a prezentat o oarecare reticență la început, întrucât salariul administratorului public depășea chiar și salariul primarului, din cauza sporurilor, salariul fiind însă stabilit de către primar și secretarul primăriei. Acest lucru s-a rezolvat în urma unei discuții la nivelul ședinței de consiliu local. De asemenea, o altfel de problemă pune secretarul, deoarece acesta susține că ar trebui făcute mai multe distincții între administratorul public și consilierul personal al primarului și că, totodată, atribuția de ordonator principal de credite ar trebui să nu fie delegată către nimeni.

Referitor la atribuțiile pe care administratorul public le-a preluat, nu au existat comentarii din partea colegilor, întrucât el a primit, în mare, atribuții de care nu se ocupa nimeni înainte sau o parte din atribuțiile primarului. Un motiv în plus pentru care nu au existat discuții referitoare la ocuparea postului este pus pe seama abilităților administratorului public de a relaționa cu oamenii: *„și el din prima zi s-a purtat cum trebuie și i-a câștigat. Este un om care, atunci când e ziua cuiva din primărie, se duce, face, drege, te-a-ncântat,(...) îți aduce-o floare, gata, te-ai îndrăgostit de el. Deci este foarte apropiat, știe cum să abordeze oamenii.”* (primar).

Cu toate că funcția a fost una nouă, persoana care a preluat-o lucra de dinainte în cadrul primăriei ca și consilier personal al primarului. Totuși, postul a fost scos la concurs, pentru respectarea procedurilor de creare a funcției, dar o singură persoană s-a prezentat: *„am dat concurs ca să respect o procedură, dar s-a prezentat numai el.”*

(primar). În momentul în care a fost înființat postul, exista cineva care să corespundă acestor cerințe, și anume consilierul personal al primarului. Acest lucru se datorează faptului că primarul și consilierul său lucrează de mai mult de 16 ani împreună, ceea ce a dus la o relaționare foarte bună, ajungând să funcționeze ca o adevărată echipă.

Înființarea postului de administrator public în comuna Vlădești s-a făcut publică atât la televiziunile locale, unde primarul a vorbit despre necesitatea acestui post, dar și în presa locală, unde știrea a circulat timp de o lună. La nivelul primăriei, nu a fost nevoie de prezentare a persoanei care urma să ocupe acest post, ci mai mult de o prezentare a funcției în sine. Administratorul public s-a integrat foarte bine în cadrul primăriei: *„După două săptămâni chiar am avut discuții din acestea, foarte sincere și importante, după mine, la nivelul salariaților, colegilor”* (administrator public), urmând ca în aproximativ 3-4 luni să se integreze și în viața comunității. El descrie relațiile pe care le are cu cei din consiliul local ca fiind unele foarte bune. Integrarea rapidă a funcției de administrator public la nivelul comunei Vlădești se datorează și faptului că a fost cunoscut dinainte de a ocupa această funcție. Mai mult, de foarte mare ajutor i-a fost și experiența profesională, acesta lucrând în funcție de conducere și cu oamenii și înainte de a ajunge administrator public. Pentru proiectele de dezvoltare i-au fost de ajutor cunoștințele tehnice pe care le-a dobândit odată cu specializarea de inginer.

Atât secretarul, cât și viceprimarul știau încă de la început care sunt atribuțiile pe care le are administratorul public, însă ei pun problema dacă administratorul public este angajat de către primar sau de primărie, dacă are funcție de conducere sau n-are și se insistă pe stabilirea unei fișe a postului mai clară, postul fiind descris ca unul hibrid, fără stabilitate.

În primele săptămâni de lucru, ca și administrator public, acesta a trebuit să se concentreze pe intabularea mai multor proprietăți, deoarece primăria nu avea nicio proprietate intabulată, și pe proiectarea unor programe de dezvoltare la nivelul comunei. Încă de la început, biroul administratorului public se află în aceeași încăpere cu biroul viceprimarului, acesta dispunând și de telefon fix, dar și de telefon mobil. De calculator nu dispune, deoarece informațiile necesare de care ar trebui să beneficieze cu ajutorul acestuia sunt obținute prin intermediul consilierilor pe anumite proiecte.

Importanța administratorului public

La nivelul comunei Vlădești, administratorul public coordonează aparatul de specialitate al primarului, serviciile publice, Departamentul de Achiziții Publice, cel de Contabilitate și Serviciul de Urbanism. Administratorul public preia mare parte din atribuțiile primarului, principalele sale atribuții fiind cele de: ordonator principal de credite, gestionarea domeniului public, împreună cu primarul și secretarul, demararea și finalizarea achizițiilor publice și a proiectelor de dezvoltare și finanțare europeană (întocmirea studiilor de fezabilitate și a proiectelor de execuție a lucrărilor de dezvoltare). Altfel spus, este manager de proiecte.

Principalele obiective ale administratorului public stipulate în contractul de management sunt proiectele de dezvoltare (întocmirea studiilor, demararea și

implementarea acestora), administrarea patrimoniului comunei, întocmirea studiilor cu privire la concesionarea, închirierea și înstrăinarea bunurilor din patrimoniul comunei, întocmirea regulamentelor de organizare și funcționare a serviciilor publice și realizarea intereselor comunei Vlădești. Pentru a redacta contractul de management, primarul și secretarul s-au ajutat de contractele încheiate anterior de alți primari sau de alte consilii județene.

Administratorul public din Vlădești este angajat pe bază de contract de management pe perioadă determinată, de un an, acesta fiind reînnoit anual, în urma evaluării activității pe care o desfășoară. Acesta a fost evaluat ultima dată în luna martie a anului 2010. Evaluarea se face de către primar, în timpul ședinței de consiliu local, și are la bază niște indicatori de performanță care se referă la proiectele care au avut loc de-a lungul anului. Faptul că activitatea administratorului public se raportează și la indicatori calitativi, face ca în măsurarea performanței să apară un anumit grad de subiectivitate:

„Vezi, dacă-mi spui indicatori de performanță, într-o primărie nu există neapărat un astfel de indicator. (...) La mine ce indicator de performanță să-ți definești? Este puțin dificil. Să trăiască oamenii mai bine! Acesta-i obiectivul. Și e greu de cuantificat obiectivul acesta de performanță. Indicator de performanță, într-adevăr, cum ți-am spus la început, este ca pe localitate să aibă canalizare, să aibă apă, să aibă drumuri asfaltate, să aibă stadion, să aibă grădiniță, să aibă cămin, să aibă lumină, să aibă microbuz, ăștia sunt indicatori de performanță” (primar).

Această evaluare are loc mai mult ca o evaluare a situației din anul precedent, decât ca o evaluare particulară a administratorului public.

Legea îi permite primarului să delege o mare parte din atribuțiile sale administratorului public și viceprimarului. În afară de autorizațiile de construire și cea de ordonator principal de credite, administratorului public i-au fost delegate toate atribuțiile pe care le are primarul, atunci când acesta nu a putut să se ocupe de chestiunile în cauză.

Prezentarea exemplelor de bună practică

Cea mai importantă realizare a administratorului public este aceea de accesare a fondurilor europene. Odată cu înființarea acestei funcții și cu crearea unei echipe de management, în comuna Vlădești s-au demarat mai multe proiecte de dezvoltare, atât cu fonduri europene, cât și cu fonduri din bugetul de stat. Pentru demararea acestor proiecte s-a ținut cont de ce nevoi avea comuna, legate de infrastructură, canalizare, sistem de alimentare cu apă etc. La nivelul acestei comune s-a pus foarte mult accentul pe infrastructură, toate proiectele incluzând astfel de elemente. Una din cele mai importante realizări ale administratorului public o reprezintă finalizarea sistemului de alimentare cu apă. Mai mult, s-a reabilitat școala din comună și s-a introdus încălzire centrală. În comuna Vlădești s-a realizat, de asemenea, un sistem de canalizare și stație de epurare.

Percepția administrației locale referitoare la diferențele dintre rural și urban este că, pentru ca oamenii să revină la sat, trebuie să se schimbe ceva la nivelul acestuia, trebuie să răspundă aceluiași nevoi la care răspunde și orașul: *„omul nu se va muta la țară decât dacă-i oferi condiții.”* (primar).

Toate aceste lucruri sunt importante, deoarece răspund nevoilor inițiale ale comunei. Cel mai important proiect, însă, care este în curs de derulare îl reprezintă accesarea de fonduri prin programul PNDR, pe măsura 3.2.2., care presupune asfaltarea a 9,8 km. de drumuri comunale, construirea unei grădinițe cu program prelungit, amenajarea unui teren de fotbal și cultivarea tradiției olăritului: *„după părerea mea, cea mai importantă realizare, în momentul ăsta, este aprobarea cererii de finanțare și întocmirea contractului de finanțare pe măsura 3.2.2. pentru proiectul de dezvoltare a infrastructurii în comuna Vlădești”* (administrator public).

În ceea ce privește departamentul de contabilitate, de-a lungul acestor ani se poate observa o creștere a bugetului comunei, de la 400.000 RON (4 miliarde de lei vechi) la aproximativ 14.000.000 RON (140 miliarde de lei vechi), administratorul public fiind cel care s-a implicat direct în investițiile din localitate.

Așadar, din spusele respondenților reiese că cetățenii din comuna Vlădești beneficiază în totalitate de rezultatele activităților desfășurate de administratorul public, întrucât toate aceste proiecte nu numai că îmbunătățesc stilul de viață din comună, dar facilitează și aducerea de investiții în comună. Un proiect de viitor la nivelul comunei Vlădești îl reprezintă un proiect pentru dezvoltarea turismului.

Majoritatea pedicilor pe care le-a avut de întâmpinat administratorul public în desfășurarea activității sunt cele referitoare la întocmirea actelor necesare elaborării proiectelor de dezvoltare, dar și insuficiența resurselor economice, deoarece fără fonduri este foarte dificil să se demareze proiectele. De altfel, disputele politice reprezintă o problemă, întrucât aprobarea proiectelor de dezvoltare este influențată de apartenența la partidul care conduce, îngreunând, demararea și implementarea acestora.

Concluzii

În ceea ce privește viitorul acestei funcții, părerile sunt împărțite. Pe de o parte sunt cei care susțin că această funcție va exista pe viitor, urmând a fi angajați mai mulți administratori publici, dar pentru asta trebuie să fie ajutați cumva, printr-un mai mare grad de mediatizare a funcției și a atribuțiilor pe care le are, sau chiar prin exemplificarea eficienței pe care a avut-o în alte comunități, prin prezentarea proiectelor de dezvoltare. Un alt factor pentru continuitatea acestei funcții îl reprezintă și faptul că, pentru moment, este prinsă în derularea diferitelor proiecte. Primarul preconizează că va fi nevoie de această funcție cel puțin 6 ani de acum înainte, după care trebuie pusă problema adaptării acestei funcții la noile condiții din viitor: *„Părerea mea că în România șase ani de zile este nevoie de administrator de acum încolo. După șase ani, într-adevăr, cred că s-ar putea să se modifice rolul.”* (primar).

Pe de altă parte sunt scepticii, care susțin că nu era și nici nu va fi nevoie de administrator public, deoarece o parte din atribuțiile acestuia erau îndeplinite înainte de consilierul personal al primarului, iar celelalte ar putea fi îndeplinite de persoane specializate pentru fiecare domeniu în parte. Pe viitor nu va fi nevoie de administrator public deoarece nu vor mai fi proiecte de implementat sau, altfel spus, programele de

până atunci vor fi răspuns nevoilor comunei. În cazul în care această funcție va continua să existe, îi vor trebui asociate noi atribuții, va trebui să se schimbe fișa postului.

În viitoarele atribuții ale administratorului public ar putea intra și strategiile de dezvoltare ale comunei pe termen mai îndelungat. În ceea ce privește recomandarea înființării acestei funcții altor primari, există o părere unanimă, conform căreia o astfel de funcție ar fi necesară deoarece elimină din caracterul politic al conducerii unității administrativ teritoriale, permite și ajută la o mai bună coordonare a aparatului administrativ și, cel mai important, este factorul cheie în realizarea și derularea proiectelor de dezvoltare, răspunde de bunurile comunei: *„Eu din tot sufletul chiar aș recomanda să existe în fiecare primărie un administrator public. Pentru că acest administrator public este omul care-aduce în primărie, cum să vă spun, contractele, aduce investitori”* (referent contabilitate).

Domeniile în care un administrator public ar trebui să se specializeze ar fi managementul proiectelor, achiziții publice, administrație publică, domeniul legislativ, contabilitate deoarece *„trebuie să știi ce semnezi acolo și să-i dai lucrului importanța pe care trebuie să i-o dai”* (administrator public), adică e nevoie de cineva care să știe cum să implementeze proiectele, care sunt legile și cum să administreze o primărie.

La nivelul comunei Vlădești, așa cum susține una din subordonatele administratorului public, se poate observa că acesta, mai mult decât un simplu funcționar, este cel care se ocupă în cea mai mare parte de ceea ce înseamnă dezvoltarea comunei, este inima comunei, iar primarul este aerul care *„dă bătaie inimii”* (referent contabilitate), adică cel care supraveghează activitățile acestuia și care ajută la implementarea lor. Administratorul public este cel care intensifică relațiile dintre colegi în cadrul primăriei.

3.2 Rezultatele și avantajele introducerii funcției de administrator public în România

Analiza informațiilor cuprinse în studiile de caz a furnizat și alte date importante privind atitudinea mediului organizațional intern și extern față de prezența administratorului public la nivelul primăriei/consiliului județean, rolul acestuia în procesul dezvoltării durabile, impactul creării postului, poziționarea administratorului public în spațiul ce delimitează nivelul politic și/sau apolitic.

Sursele privind rezultatele și avantajele introducerii funcției de administrator public în România le-au constituit, pe de o parte, cele 10 studii de caz prezentate în subcapitolul anterior (5.1 Studii de caz) și, pe de altă parte, *Studiul* privind stadiul implementării funcției de administrator public la nivel local.

Repartiția studiilor de caz realizate în cadrul proiectului privind *Administratorul public – factor de succes pentru un management eficient la nivel local*, cod SMIS 2985, cofinanțat de Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, în funcție de unitățile administrativ-teritoriale chestionate, este următoarea:

Tabelul nr. 2: Repartiția studiilor de caz

Administratori publici		
	Primărie	Consiliu Județean
Județe		<ul style="list-style-type: none">▪ Sibiu▪ Brașov▪ Prahova
Municipii	<ul style="list-style-type: none">▪ Turda▪ Slatina	
Orașe	<ul style="list-style-type: none">▪ Rovinari▪ Băile Olănești▪ Eforie	
Comune	<ul style="list-style-type: none">▪ Drăgănești de Vede (județul Teleorman)▪ Vlădești (județul Vâlcea)	

Studiile de caz au pus în evidență faptul că, deși cei 10 administratori publici își desfășoară activitatea în baza unui contract de management, atribuțiile delegate de către primari/președinți de consiliu județean sunt diferite. În consecință, atât rezultatele lor, cât și percepția asupra avantajelor introducerii funcției de administrator public variază de la o unitate administrativ-teritorială la alta, ele fiind inegale ca pondere în economia cercetării. Vom urmări rezultatele și avantajele introducerii funcției de administrator public în România din perspectiva unor criterii comune, identificate pe parcursul celor zece studii de caz, fără a le eluda însă și pe cele care fac diferența în cadrul analizei noastre.

a) Rezultatele activității desfășurate de administratorii publici la nivelul consiliilor județene

În ceea ce privește rezultatele, o analiză a studiilor de caz prezentate mai sus, reliefează următoarele aspecte la nivelul administratorilor publici angajați de către consiliile județene:

Tabelul nr. 3: Analiza comparativă a activității administratorilor publici la nivelul consiliilor județene

Consiliul Județean Brașov	Consiliul Județean Prahova	Consiliul Județean Sibiu
Responsabilități:		
<p><u>Coordonare servicii:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, Direcția Județeană Comunitară de Evidență a Persoanelor, Camera Agricolă Județeană. <p><u>Atribuții/responsabilități:</u></p> <p><u>Financiar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordonator principal de credite (cea mai importantă atribuție); ▪ aplicarea de principii și tehnici moderne privind bugetarea și managementul financiar în sectorul public; <p><u>Proiecte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborarea unui proiect de management; ▪ managementul proiectelor, în special al celor cu finanțare din fonduri europene; <p><u>Resurse umane, Comunicare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ managementul resurselor umane; ▪ managementul operațional; ▪ comunicarea și transferul 	<p><u>Coordonare servicii:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcția Economico-Financiară, Direcția Absorbție Fonduri Europene, Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, Serviciul Resurse Umane, Compartimentul de Sănătate și Securitate în Muncă, Serviciul Auditare Internă, Centrul Militar Zonal, Serviciul Protecție Civilă și Protecție Împotriva Incendiilor. <p><u>Atribuții/responsabilități:</u></p> <p><u>Financiar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordonator principal de credite (încă de la începutul instalării în funcție); ▪ verificarea și asigurarea supervizării cheltuielilor presupuse de diferitele investiții sau servicii publice; <p><u>Proiecte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ urmează să primească în coordonare întreaga 	<p><u>Coordonare servicii:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nu are rolul de a coordona aparatul administrativ, ci pe acela de a consilia pe cei implicați în derularea proiectelor și de a aproba diferite stagii de desfășurare. <p><u>Atribuții/responsabilități:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nu are atribuții speciale și bine specificate, ci îndeplinește multiple sarcini, în funcție de ceea ce i se delegă de către președinte și de abilitățile sale; <p><u>Financiar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordonator principal de credite până la suma de 1 milion de RON; <p><u>Proiecte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ consiliază pe cei implicați în derularea proiectelor; <p><u>Juridic:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ oferirea de consiliere pe probleme legislative și de proiectare a studiilor de fezabilitate în vederea obținerii fondurilor

<p>de cunoștințe;</p> <p><u>Educație:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilirea planului de școlarizare și de învățământ; ▪ stabilirea planului de ocupare a posturilor vacante în domeniul învățământului. 	<p>activitate de absorbție a fondurilor europene;</p> <p><u>Resurse umane:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ coordonarea persoanelor din aparatul de specialitate al consiliului județean (cea mai importantă atribuție). 	<p>europene.</p>
<p>Rezultate obținute:</p>		
<p><u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ delegarea responsabilității de ordonator principal de credite a determinat schimbări la nivelul execuției bugetare; <p><u>Resurse umane, Comunicare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reglementarea unui anumit tip de politică managerială care a determinat o disciplină a muncii mult mai bună; ▪ fluidizarea circuitului documentelor și implementarea managementului integrat al documentelor; ▪ comunicare mai bună între compartimentele consiliului județean și o mai mare operativitate în ceea ce privește îndeplinirea sarcinilor; <p><u>Infrastructura</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ realizarea investițiilor pe drumurile județene (cca. 90 de milioane de euro în 2 ani), investiții în monumentele istorice (cca. 5 milioane de euro), implicarea în supervizarea lucrărilor de construcție a aeroportului. 	<p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dezvoltarea sustenabilă a județului prin proiecte de mediu, accesare de fonduri europene; <p><u>Economic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ relația consiliului județean cu societățile comerciale în cadrul cărora acesta este acționar majoritar (implicarea atentă a administratorului public în activitatea acestora prin supervizare a contribuit la rezolvarea unei probleme considerate a fi, în trecut, foarte importante pentru instituție); <p><u>Resurse umane, Comunicare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la nivel organizațional: eficiența dobândită prin organizarea activității pe grupuri de lucru, reducerea substanțială a timpului necesar aprobării unor acte precum și facilitarea comunicării cu nivelurile superioare ale ierarhiei. 	<p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ implicat în toate proiectele derulate de consiliul județean: există 13 proiecte în curs de derulare, dintre care 7 de modernizare a drumurilor, 3 în domeniul sănătății și un proiect de instalare a unor panouri solare în 4 instituții din județ; <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a coordonat procesul de preluare a spitalelor de către consiliul județean, participând și în comisia de selectare a managerilor.

Avantaje:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nevoia/necesitatea de creare a acestui post având în vedere complexitatea activităților din cadrul Consiliului Județean Brașov; ▪ eficiență din punctul de vedere al organizării, operativitatea în rezolvarea problemelor, scurtarea circuitului actelor și buna organizare a Departamentului Financiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ buna funcționare a consiliului județean i se datorează și administratorului public; ▪ existența unui administrator public favorizează continuitatea actului administrativ; ▪ asigură permanența unei autorități și a unui drept de semnătură în cadrul consiliului județean în condițiile în care președintele consiliului județean poate fi de multe ori implicat în activități ce necesită deplasarea în afara localității, participarea la întruniri; ▪ prin intermediul funcției de administrator public este asigurată supervizarea unui specialist (fie în domeniu juridic, economic, management al proiectelor etc.), calitate ce uneori poate lipsi persoanei care ocupă cea mai înaltă poziție în ierarhia consiliului județean. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „liant între angajați și celelalte direcții” și, în special, cu Direcția Economică; ▪ îmbunătățirea eficienței aparatului administrativ: ușurarea procesului administrativ și a legăturii dintre președintele consiliului județean/ vicepreședinți și restul aparatului de specialitate.
Probleme întâmpinate sau rămase de rezolvat:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ introducerea unei funcții care presupune exercitarea prin delegare a atribuției de ordonator principal de credite a determinat nemulțumire (disconfort) din partea persoanelor care activau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nevoia extinderii atribuțiilor administratorului public în zona managementului Direcției de Absorbție a Fondurilor Europene, lucru ce se va regăsi în noua fișă de post. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ administratorul public nu are atribuții speciale și bine specificate, ci îndeplinește multiple sarcini (cu excepția celei de ordonator principal de credite, plafonată la suma de 1 milion de RON).

<p>în sfera economică la nivelul consiliului județean;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ a fost nevoie de o perioadă de acomodare în care angajații au încercat să se obișnuiască cu atribuțiile administratorului public și cu faptul că în rezolvarea problemelor nu vor mai solicita consultare din partea președintelui consiliului județean; ▪ angajații consiliului județean consideră ca atribuțiile administratorului public ar trebui să fie bine planificate și segmentate. 		
--	--	--

Concluzii:

O analiză comparativă a atribuțiilor administratorilor publici de la nivelul celor trei consilii județene, scoate în evidență faptul că cea mai importantă atribuție a administratorului public este aceea de exercitare a calității de ordonator principal de credite (la Consiliul Județean Brașov) și de coordonare a persoanelor din aparatul de specialitate al consiliului județean (la Consiliul Județean Prahova), în timp ce la Consiliul Județean Sibiu administratorul public nu are atribuții bine specificate. Rezultatul este o consecință a responsabilităților diferite pe care le au administratorii publici de la nivelul consiliilor județene. Dacă în Consiliul Județean Brașov și în Consiliul Județean Prahova, administratorii publici coordonează activitatea diferitelor servicii publice, în Consiliul Județean Sibiu administratorul public nu are astfel de atribuții. Ca urmare, rezultatele activității lor nu sunt omogene la nivelul celor trei instituții analizate, în timp ce avantajele introducerii funcției de administrator public converg, în general, spre același tip de beneficiu declarat: eficientizarea activității aparatului administrativ.

Studiile de caz se referă și la atribuțiile incluse în fișa de post și la cele pe care le îndeplinește în mod concret administratorul public. De exemplu, în Consiliul Județean Prahova, deși administratorul public are inclusă în fișa postului activitatea de coordonare și control a Direcției Absorbție Fonduri Europene, el „urmează să primească în coordonare întreaga activitate de absorbție a fondurilor europene”, potrivit noii fișe a postului.

Diferența majoră în cadrul acestei analize comparative o face cazul Consiliului Județean Sibiu: administratorul public nu are rolul de a coordona aparatul administrativ, ci doar pe acela de a consilia pe cei implicați în derularea proiectelor și de a aproba diferite stagii de desfășurare. Cu excepția responsabilității de ordonator principal de credite până la suma de 1 milion de RON, administratorul public nu are atribuții speciale și bine specificate, ci îndeplinește multiple sarcini, în funcție de ce i se delegă de către președinte și de abilitățile sale.

Existența unei fișe de post cu atribuții comune administratorilor publici de la nivelul consiliilor județene ar fi o soluție pentru ameliorarea și îmbunătățirea activității acestora, care ar trebui să se concretizeze în rezultate cuantificabile, precise și performante.

b) Rezultatele activității desfășurate de administratorii publici la nivelul primăriilor de municipii

Tabelul nr. 4: Analiza comparativă a activității administratorilor publici la nivelul primăriilor de municipii

Primăria municipiului Turda	Primăria municipiului Slatina
Responsabilități:	
<u>Coordonare servicii:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcția Venituri și Serviciul Administrație Publică Locală din cadrul aparatului de specialitate al primarului. 	<u>Coordonare servicii:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcția de Investiții (unde a fost director și înainte de ocuparea funcției de administrator public) și Serviciul de Urmărire Lucrări Publice.
<u>Atribuții/responsabilități:</u> <u>Financiar</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ exercitarea calității de ordonator principal de credite, fără limitarea plafonului sau a sumelor de care se poate dispune; ▪ supervizarea achizițiilor publice; 	<u>Atribuții/responsabilități:</u> <u>Financiar</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ principalele sale atribuții sunt, în special, de ordin financiar; ▪ ordonator principal de credite;
<u>Proiecte</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ relațiile cu consiliul local (analiza proiectelor); ▪ preluarea activității de redactare a unor proiecte de mare importanță; 	<u>Proiecte</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ coordonează și activitățile legate de absorbția fondurilor europene, având în derulare 13 proiecte de acest tip, care privesc planul de dezvoltare urbană.
<u>Juridic</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ coordonarea, supravegherea și monitorizarea activității Oficiului Juridic; ▪ avizarea contractelor gestionate de 	

<p>aparatul de specialitate;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ atribuții de control al legalității actelor (vizare, aprobare) în cadrul unor direcții (precum cea a Patrimoniului Local); <p><u>Altele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ în cadrul structurilor asociative, administratorul public este reprezentantul primăriei în elaborarea acțiunilor generale. 	
<p>Rezultate obținute:</p>	
<p><u>Comunicare</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ îmbunătățirea comunicării între diferitele servicii; ▪ creșterea gradului de încredere a angajaților în superiori: îmbunătățirea relațiilor de comunicare ierarhică, creșterea receptivității față de angajați; ▪ coordonare, circulație rapidă a informațiilor și a documentelor, disponibilitate permanentă; <p><u>Juridic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fluidizarea și eliminarea erorilor din activitatea primăriei în materie de acte emise, aplicare de legi, încasare de taxe și impozite etc.; <p><u>Altele (climat organizațional):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ îmbunătățirea funcționării de ansamblu a aparatului de specialitate al primarului (cea mai importantă realizare a administratorului public – în viziunea superiorului ierarhic); ▪ întreaga informație este acum centralizată într-un singur loc mai ușor de identificat și accesat; ▪ flexibilizarea modului de lucru ce presupunea relații cu consiliul local: hotărârile adoptate de către consiliul local nu au mai urmat traseul intermediat de diferite servicii, ci au ajuns să fie semnate direct de către administratorul public; 	<p><u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bugetul local: creșterea bugetului administrației publice (de la 300 de miliarde de lei în 2004, la 950 de miliarde în 2009); <p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ atragerea fondurilor europene (în Slatina au fost atrase 10% din fondurile acordate la nivel național); ▪ au fost câștigate 13 proiecte de finanțare din fonduri europene care au schimbat aspectul orașului din punct de vedere al peisagisticii; <p><u>Comunicare:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eficientizarea comunicării dintre cetățenii Slatinei și autoritățile publice; <p><u>Infrastructura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dezvoltarea infrastructurii urbane (refacerea rețelei de apă, reabilitarea a 41 de blocuri din oraș).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ soluționare în termen util a cererilor cetățenilor. 	
Avantaje:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ administratorul public reprezintă o posibilitate reală de profesionalizare a aparatului administrativ local; ▪ eficientizarea activității și profesionalismul. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fluidizarea muncii din cadrul instituției, prin scurtarea circuitului de comunicare dintre persoane din departamente diferite; ▪ depolitizarea activității administrației locale – în timp ce primarul este afiliat unui partid, administratorul public este ales pe criterii de competență. Acest tip de selecție duce la scăderea tensiunilor politice legate de deciziile luate în cadrul primăriei; ▪ administratorul public reprezintă interfața între primar și cetățean.
Probleme întâmpinate sau rămase de rezolvat:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ fișa postului rămâne, în prezent, în urma atribuțiilor îndeplinite în mod curent, ceea ce justifică intenția de clarificare, atât din partea primarului, cât și a administratorului (reactualizarea fișei postului pentru a include toate competențele); ▪ urmărirea clarității atribuțiilor este dublată de convingerea, în unanimitate împărtășită, că depășirea unui anumit prag cantitativ al atribuțiilor are drept consecință declinul calitativ al activității oricărui administrator public. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informare insuficientă de sus în jos cu privire la rolul unui administrator public în cadrul administrației publice locale; ▪ administratorul public este privit încă, în diferite zone, ca o amenințare a autorității și prestigiului pe care îl reprezintă primarul. Numărul scăzut de administratori publici din țară a fost justificat de către persoanele intervievate prin referire la atitudinile circumspecte pe care le au primarii atunci când este vorba despre angajarea unei persoane care să le preia atribuții. O parte dintre primarii care refuză înființarea unui post de administrator public în instituția lor, și-ar putea simți amenințat statutul; ▪ administratorul public din Slatina propune schimbarea numelui acestei funcții, asociată de către locuitori cu o funcție mai curând „birocratică”, fără să îi pună în valoare atribuțiile pe care le are în realitate, cu aceea de City Manager.

Concluzii:

Ca și în cazul consiliilor județene, administratorii publici de la nivelul primăriilor de municipiu au responsabilități diverse, ceea ce explică rezultatele diferite ale activității lor. Mai mult, din analiza celor două studii de caz reiese faptul că urmărind câteva criterii, atribuțiile cuprinse în fișa postului nu-și găsesc întotdeauna echivalență în rezultate corespunzătoare criteriilor urmărite/identificate. Domeniile în care atribuțiile celor doi administratori publici de la nivelul primăriilor de municipiu sunt similare au fost identificate, după cum se poate observa și în tabelul de mai sus, în zonele: financiar, proiecte și juridic.

Cu toate acestea, diferențele sunt evidente. Ne vom opri doar la a aminti că, în timp ce pentru administratorul public din Primăria municipiului Turda cea mai importantă realizare a lui, în viziunea superiorului său ierarhic, o reprezintă îmbunătățirea funcționării de ansamblu a aparatului de specialitate al primarului, în Primăria municipiului Slatina, deși nu există o precizare expresă în acest sens, observăm ca accentul cade pe realizări concrete, care au schimbat starea economică și socială a municipiului. Situația este justificată de faptul că fiecare oraș are propria personalitate administrativă, generată de o ierarhie a priorităților pe baza problemelor identificate la nivelul colectivității locale, dar și de proporția atribuțiilor pe care primarul e dispus să o transfere administratorului public.

Avantajele creării acestei funcții se reflectă, pe de o parte, în plan organizațional prin eficientizarea activității și creșterea profesionalismului angajaților (Turda), iar pe de altă parte în îmbunătățirea relației primăriei cu membrii comunității, administratorul public fiind perceput ca interfața dintre primar și cetățean (Slatina).

c) Rezultatele activității desfășurate de administratorii publici la nivelul primăriilor de orașe

Tabelul nr. 5: Analiza comparativă a activității administratorilor publici la nivelul primăriilor de orașe

Primăria orașului Rovinari	Primăria orașului Băile Olănești	Primăria orașului Eforie
Responsabilități:		
<p><u>Coordonare servicii:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Biroul Achiziții Publice, Fonduri Externe, Administrativ, Registratură, Biroul Investiții, Servicii Curente, Protecția Muncii, Biroul Contabilitate și Biroul I.T.L. cu toate compartimentele aferente. <p><u>Atribuții/responsabilități:</u> <u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordonator principal de credite; ▪ realizarea anuală a a programului de investiții și lucrări publice aprobate de consiliul local; ▪ realizarea completă a listelor de investiții din ultimii trei ani; 	<p><u>Coordonare servicii:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentul de Dezvoltare, Compartimentul Agricol, Poliția Comunitară, Compartimentul de Achiziții Publice, Compartimentul Tehnic-Energetic.⁷⁶ <p><u>Atribuții/responsabilități:</u> <u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nu i-a fost delegată calitatea de ordonator principal de credite; <p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ accesarea de fonduri europene și guvernamentale pentru dezvoltarea localității. 	<p><u>Coordonare servicii:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentul de Achiziții Publice, Serviciul de Asistență Socială, Bugetul Local și Politicile Fiscale; ▪ Coordonare instituții: Casa de Cultură Eforie, Grupul Școlar și Clubul Sportiv Eforie. <p><u>Atribuții/responsabilități:</u> <u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordonator principal de credite; ▪ responsabilități referitoare la direcția financiară.

⁷⁶ De aceste sectoare răspundeau înainte viceprimarul, secretarul sau chiar primarul. Aceste precizări au fost făcute de către primarul și administratorul public din Băile Olănești. Pe lângă acestea, în organigramă mai sunt menționate și Creșa din Băile Olănești, Compartimentul de Audit Intern și Compartimentul de Urbanism și Amenajarea Teritoriului, de care administratorul public susține că se ocupă, în continuare, viceprimarul împreună cu secretarul orașului. De asemenea, din fișa postului lipsește coordonarea Poliției Comunitare, de care înainte se ocupa Consiliul Local, și care a intrat de curând în subordinea administratorului public. Vezi *Studiul de caz 1- Băile Olănești*.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ întocmește bugetul și îl supune spre aprobare consiliului local; <p><u>Educație</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborează programe de executare a lucrărilor de reparații și amenajări de școli, grădinițe, străzi, parcuri și alte obiective de interes public și urmărește realizarea lor la termene și în condiții de calitate; <p><u>Altele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ elaborează planurile de acțiune pentru implementarea politicilor și strategiilor și se ocupă de monitorizarea și evaluarea implementării lor; ▪ aprobă și semnează toate contractele în care este implicată primăria; ▪ ia măsuri pentru prevenirea sau gestionarea situațiilor de urgență; ▪ urmărește inventarierea bunurilor din patrimoniul public și privat al primăriei; ▪ asigură angajaților din primărie îndrumare, condițiile necesare și resurse pentru îndeplinirea sarcinilor și atribuțiilor de serviciu. 		
---	--	--

Rezultate obținute:		
<p><u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ înființarea Biroului de Achiziții Publice și Finanțări Externe care a gestionat întreaga activitate legată de scriere de propuneri de finanțare, scriere de proiecte și derularea lor; <p><u>Proiecte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ în prezent, fondurile atrase în derularea de proiecte ating 15.000.000 RON, poziționând Primăria orașului Rovinari pe primul loc în județ, din acest punct de vedere; <p><u>Social:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ remedierea problemelor legate de calitatea locuirii: epurarea și alimentarea cu apă, canalizare (din fonduri nerambursabile); <p><u>Educație:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ îmbunătățirea stării unităților de învățământ (din fonduri nerambursabile); <p><u>Infrastructura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rezolvarea problemelor de infrastructură rutieră în proporție aproape totală (din fonduri nerambursabile); <p><u>Altele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ înființarea unui club 	<p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ accesarea fondurilor europene, însemnând realizarea de documentație, avize și achiziții publice; <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ administratorul public a fost implicat în desfășurarea tuturor proiectelor de dezvoltare din oraș, primul fiind cel de construire a unui bloc de locuințe sociale cuprinzând 32 de apartamente; ▪ finalizarea unui proiect de dezvoltare integrată, însemnând modernizarea bazinelor de apă sulfuroasă, reabilitarea Parcului Central și a Centrului Balnear, reabilitarea unor străzi și construirea unei parcuri supraetajate; <p><u>Infrastructură:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ există alte două mari proiecte în curs de derulare, unul pe infrastructură turistică, pe axa 5.2, pe Programul Operațional Regional, în valoare de 5,2 milioane de euro. Al doilea proiect, „Reabilitarea infrastructurii rutiere în stațiunea Băile Olănești”, urmărește 	<p><u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reorganizarea a serviciului financiar-contabil, modul de colectare al taxelor și al impozitelor, organizarea serviciului; <p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ proiecte depuse pentru atragerea de fonduri europene sau de la bugetul de stat; <p><u>Juridic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ suplinirea primarului prin dreptul de semnătură și dreptul de decizie în absența acestuia; <p><u>Economic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ situația relației cu băncile și cu unitățile creditoare unde a fost materializată obținerea anumitor credite și a anumitor facilități; <p><u>Altele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ introducerea unor programe de gestionare a tuturor informațiilor; ▪ asigurarea fluenței activității în primărie produsă ca urmare a degrevării primarului de anumite sarcini; ▪ obținerea acreditării ISO și a sistemului de management al calității; ▪ crearea unei săli de consiliu, renovarea clădirii vechi, dotarea cu calculatoare și

<p>sportiv și a unei echipe de fotbal care să ofere satisfacții cetățenilor din oraș;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ s-a implicat în dezvoltarea și promovarea implementării proiectului de înființare a acestui post în administrația publică locală; ▪ a făcut parte dintr-un comitet menit să pună bazele Asociației Naționale a Administratorilor Publici din România. 	<p>reabilitarea atât a străzilor, cât și a infrastructurii străzilor (apă, canalizare) și două parcuri care trebuie reabilitate;</p> <p><u>Altele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ intabularea mai multe terenuri, în condițiile în care nu exista până atunci⁷⁷ niciun teren intabulat. 	<p>instruirea personalului;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rezolvarea problemelor legate de semnături, aprobări de referate, ordine de plată semnate au determinat schimbări vizibile din punctul de vedere al organizării activității în primărie.
<p>Avantaje:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicarea bună; ▪ aportul de eficiență în munca primarului datorită faptului că, prin înființarea postului de administrator public (care răspunde, în mare parte, de coordonarea întregului aparat de specialitate al primarului), edilului îi vine mult mai ușor să supervizeze activitatea a doi sau trei angajați, adică a administratorului public și, de obicei, a directorului economic, decât să fie nevoit să intre în contact cu toți angajații care au 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ eficientizarea activității compartimentelor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizare mai bună a activității prin rezolvarea aspectelor administrative cu o mai mare eficiență prin oferirea unui răspuns prompt solicitărilor care vin la nivelul Primăriei orașului Eforie; ▪ asigurarea unei cursivități în organizarea activității din primărie; ▪ înființarea postului de administrator public a determinat suplینirea primarului prin dreptul de semnătură și dreptul de decizie în absența acestuia.

⁷⁷ 2008 – data creării postului de administrator public în cadrul Primăriei orașului Băile Olănești.

<p>nevoie de aprobări, semnături, consiliere;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ creștere a operativității muncii dată de o mai bună comunicare între departamente, de o mai bună cunoaștere, înțelegere și implicit, o rezolvare mai adecvată a problemelor cu care se confruntă fiecare departament coordonat de administratorul public, de timpul mai mare acordat fiecărui departament în sprijinirea îndeplinirii sarcinilor curente; ▪ promptitudine în eliberarea actelor de care au nevoie, nevoie satisfăcută prin atenția acordată acestui aspect de către administrator. 		
<p>Probleme întâmpinate sau rămase de rezolvat:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ funcția administratorului public este insuficient promovată; ▪ actuala situație economică a țării, datorită căreia s-au operat numeroase reduceri de personal și de buget. Există astfel șanse mai reduse să se înființeze un nou post în unitățile administrative teritoriale afectate în prezent de constrângerile bugetare. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ administratorului public nu i se vor mai delega noi atribuții deoarece primarul își dorește ca acesta să se focalizeze pe problemele mai sus specificate. Mai degrabă, l-ar degreva de responsabilitățile care țin de Poliția Comunitară pentru a se ocupa în mai mare măsură de coordonarea compartimentelor de achiziții publice și cel de dezvoltare. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o problemă reprezintă menținerea unui nivel de implicare constant, ceea ce ar determina o plafonare profesională, care apare în orice funcție o dată cu trecerea timpului. Primarul a specificat faptul că nu urmărește alocarea de mai multe responsabilități deoarece administratorul public are o implicare completă la toate nivelurile.

Concluzii:

Analiza comparativă în cazul administratorilor publici din primăriile de oraș relevă, ca și în cazul consiliilor județene sau a primăriilor de municipii, existența unor atribuții diverse, specifice dimensiunii unității administrativ-teritoriale supusă observației. O diferență asupra căreia ne vom opri, între atribuțiile delegate celor trei administratori publici (din orașele Rovinari, Băile Olănești și Eforie), o constituie calitatea de ordonator principal de credite. Singurul administrator public, dintre cei trei, căruia nu i-a fost transferată această atribuție este cel din orașul Băile Olănești, unde primarul susține că nici nu ia în calcul o asemenea perspectivă. Situația pare contradictorie în contextul existenței unui contract de management (pe baza căruia este angajat administratorul public) care prevede printre cele mai importante patru obiective pe acela de a organiza activitatea de ordonator principal de credite.

În cadrul Primăriei orașului Eforie, înființarea postului de administrator public a determinat suplینirea primarului prin dreptul de semnătură și dreptul de decizie în absența acestuia. Făcând o paralelă cu situația expusă în studiul de caz privind Băile Olănești, administratorul public a fost prezentat de către primar, în fața angajaților primăriei, ca fiind acea persoană care îi ține locul, atunci când este cazul.

Cele mai importante realizări ale administratorilor publici la nivelul primăriilor de oraș sunt înființarea Biroului de Achiziții Publice și Finanțări Externe (Rovinari), finalizarea unui proiect de dezvoltare integrată (Băile Olănești) și reorganizarea serviciului financiar-contabil (Eforie). Realizările acestor administratori publici țin, pe de o parte, de existența unor nevoi recunoscute și oportunități locale de a le rezolva (Rovinari, Băile Olănești), dar și de pregătirea profesională anterioară a acestora (Eforie). Îmbinarea acestor elemente ar crea, în general, contextul favorabil rezolvării unor probleme importante, dar și profesionalizarea managementului public local prin extinderea modelului administratorului public.

d) Rezultatele activității desfășurate de administratorii publici la nivelul primăriilor de comune

Tabelul nr. 6: Analiza comparativă a activității administratorilor publici la nivelul primăriilor de comune

Primăria comunei Drăgănești de Vede (județul Teleorman)	Primăria comunei Vlădești (județul Vâlcea)
Responsabilități:	
<u>Coordonare servicii:</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Serviciul de Achiziții, Serviciul de Aprovizionare și Serviciul Tehnic de	<u>Coordonare:</u> <ul style="list-style-type: none">▪ aparatul de specialitate al primarului▪ serviciile publice: Departamentul de

<p>Investiții; coordonarea și evaluarea activității personalului primăriei se numără, de asemenea, printre atribuțiile sale.</p> <p><u>Atribuții/responsabilități:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ specificații vagi în fișa postului care menționează faptul ca că întregul aparat administrativ al primăriei este subordonat administratorului public, atribuțiile care revin acestuia fiind precizate în termeni generali care vizează „problemele specifice locului de muncă”; <p><u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordonator principal de credite până la suma de 1 milion RON; ▪ achiziții publice; <p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ este implicat în toate proiectele derulate de către primărie; <p><u>Altele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ organizarea activității angajaților primăriei. 	<p>Achiziții Publice, cel de Contabilitate, Serviciul de Urbanism.</p> <p><u>Atribuții/responsabilități:</u></p> <p><u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ordonator principal de credite; ▪ demararea și finalizarea achizițiilor publice; <p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ demararea și finalizarea proiectelor de dezvoltare și finanțare europeană (întocmirea studiilor de fezabilitate și a proiectelor de execuție a lucrărilor de dezvoltare), altfel spus, este manager de proiecte; <p><u>Altele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ gestionarea domeniului public, împreună cu primarul și secretarul comunei; ▪ autorizațiile de construire; ▪ administratorului public i-au fost delegate toate atribuțiile pe care le are primarul, atunci când acesta nu a putut să se ocupe de problemele în cauză.
<p>Rezultate obținute:</p>	
<p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ singurul proiect din fonduri europene în care a fost implicat administratorul public s-a concretizat prin realizarea spațiilor de joacă pentru copii din satul Drăgănești; <p><u>Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ administratorul public este implicat în proiecte aflate în derulare legate de canalizare, de asfaltarea drumurilor și construirea unui cămin cultural și a unui cămin de bătrâni, iar pentru acestea se încearcă obținerea de fonduri interne; <p><u>Educație</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dotarea cu calculatoare a școlii din comună și asigurarea transportului 	<p><u>Financiar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ creștere a bugetului comunei de la 400.000 RON la 14.000.000 RON <p><u>Proiecte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ accesare a fondurilor europene; ▪ accesarea de fonduri prin programul PNDR, pe măsura 3.2.2., care presupune asfaltarea a 9,8 km. de drumuri comunale, construirea unei grădinițe cu program prelungit, amenajarea unui teren de fotbal și cultivarea tradiției olăritului; <p><u>Educație:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reabilitarea școlii din comună și introducerea sistemului de încălzire centrală;

<p>pentru elevii din celelalte două sate ale comunei.</p>	<p><u>Infrastructură:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dezvoltarea infrastructurii, finalizarea sistemului de alimentare cu apă, realizarea unui sistem de canalizare și stație de epurare.
<p>Avantaje:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „eficientizarea” activității aparatului administrativ: organizare mai bună și posibilitatea de a finaliza probleme mai rapid. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o mai buna relaționare cu localnicii.
<p>Probleme întâmpinate sau rămase de rezolvat:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ buget insuficient pentru participare la cursuri de perfecționare profesioanală a administratorului public. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ întocmirea actelor necesare elaborării proiectelor de dezvoltare și resursele economice insuficiente, deoarece fără fonduri este foarte dificil să se demareze proiectele; ▪ disputele politice, întrucât aprobarea proiectelor de dezvoltare este influențată de apartenența la partidul care conduce, îngreunând, demararea și implementarea acestora.

Concluzii:

La nivelul comunelor, atribuțiile administratorilor publici diferă: de la specificații vagi privind zonele lor competență (Drăgănești de Vede), până la stabilirea celor mai importante atribuții - ordonator principal de credite, gestionarea domeniului public împreună cu primarul (Vlădești).

În Drăgănești de Vede, cel mai semnificativ impact al înființării acestui post, așa cum este el perceput de către angajații primăriei, ține de eficientizarea activității aparatului administrativ prin creșterea capacității de organizare și prin posibilitatea de a rezolva problemele locale mult mai rapid.

În cazul comunei Vlădești, din relatările respondenților, reiese că locuitorii beneficiază în totalitate de rezultatele activității desfășurate de către administratorul public, întrucât toate proiectele coordonate de acesta nu numai că îmbunătățesc stilul de viață, dar facilitează și aducerea de investiții în comună.

Concluziile celor 10 studii de caz privind rezultatele și avantajele introducerii funcției de administrator public în România

În ceea ce privește avantajele introducerii funcției de administrator public, majoritatea respondenților apreciază beneficiile existenței unei persoane care a preluat o parte din atribuțiile primarului/președintelui de consiliu județean, ocupându-se de activități punctuale, dar diferite de la o unitate administrativ-teritorială la alta.

O parte din angajații instituțiilor amintite⁷⁸, văd în administratorul public avantajul de a avea în cadrul organizației o persoană care să cunoască întreaga problematică din administrația publică și să fie capabilă să implementeze deciziile cu instrumente eficiente în vederea realizării obiectivelor.

Aceste avantaje se regăsesc implicit în rezultatele activității pe care o desfășoară fiecare administrator public în parte, ele fiind evidențiate în funcție de tipul grupului-țintă la care cercetarea a făcut apel. Distingem, astfel, trei paliere informaționale care relevă rezultatele introducerii funcției de administrator public:

- cum le vede administratorul public însuși, ca subiect al studiului de caz;
- cum le văd ceilalți angajați ai instituției;
- cum le vede primarul/președintele consiliului județean.

În ceea ce privește problemele întâmpinate sau rămase de rezolvat, cele mai frecvente mențiuni vizează aspecte privind:

- climatul organizațional:
 - nemulțumiri din partea angajaților privind delegarea calității de ordonator de credite administratorului public (Brașov);
 - absența unor atribuții bine specificate ale administratorului public (Sibiu);
 - fișa postului rămâne uneori în urma atribuțiilor concrete pe care le îndeplinește administratorul public (Turda);
 - teama de plafonare profesională prin efectuarea aceluiași activități (Eforie).
- expertiza:
 - competențe insuficiente în vederea întocmirii actelor necesare elaborării proiectelor de dezvoltare (Vlădești).
- formarea profesională:
 - buget insuficient pentru programe de formare/perfecționare profesională destinate administratorilor publici.
- mentalitatea:
 - administratorul public este privit încă, în anumite zone, ca o amenințare la adresa autorității și prestigiului primarului/președintelui consiliului județean.

⁷⁸ De exemplu, în cadrul Consiliului Județean Brașov.

În stadiul actual de implementare a funcției de administrator public în România, pornind de la studiile de caz furnizate, nu putem utiliza un sistem relevant de asemănări și deosebiri în ceea ce privește rezultatele și avantajele, întrucât atribuțiile cuprinse în fișa postului sunt eterogene. Aplicarea unor instrumente unitare de stabilire a atribuțiilor și responsabilităților pe baza unor criterii omogene (de exemplu, elaborarea fișei de post în funcție de caracteristicile unităților administrativ-teritoriale) ar constitui încă un pas important în profesionalizarea managementului la nivelul administrației publice locale din România.

Dincolo de concluziile parțiale rezultate din analiza comparativă a activității administratorilor publici la nivelul consiliilor județene și primăriilor (de municipiu, oraș și comună), este evident faptul că introducerea funcției de administrator public este un pas important în eficientizarea managementului public. Administratorul public reprezintă un factor de succes în demersul de reformare a sistemului administrației publice din România și de compatibilizare cu realitățile europene în domeniu.

Concluziile Studiului privind implementarea funcției de administrator public la nivel local privind rezultatele și avantajele introducerii funcției de administrator public în România

În ceea ce privește Studiul⁷⁹ privind implementarea funcției de administrator public la nivel local, cele mai importante realizări obținute de către administratorii publici, potrivit opiniei acestora, vizează:

- managementul/coordonarea investițiilor;
- scrierea de proiecte de finanțare/atragerea de fonduri;
- restructurarea și eficientizarea activității primăriei/consiliului județean;
- coordonarea eficientă a serviciilor publice;
- activități în sfera bugetului local
- inventarierea bunurilor publice și private.⁸⁰

De asemenea, studiul realizat oferă informații relevante privind măsura în care înființarea postului de administrator public a produs avantaje la nivelul modului de desfășurare a activității organizaționale, a creșterii eficienței acesteia la nivelul primăriei sau consiliului județean, precum și a ameliorării sistemului de evaluare⁸¹.

⁷⁹ Cercetarea desfășurată în perioada 27 septembrie-2 noiembrie 2010 s-a finalizat cu elaborarea unui Studiu privind implementarea funcției de administrator public la nivel local.

⁸⁰ Vezi Tabelul 24: Distribuția celor mai importante realizări ale administratorilor publici, conform opiniei acestora, în *Studiul privind implementarea funcției de administrator public la nivel local*.

⁸¹ Vezi Tabelul 25: În ce măsură apreciați că înființarea și ocuparea postului de administrator public, în *Ibidem*.

În ceea ce privește percepția celor 175 de subordonați intervievați⁸², la nivel de rezultate și avantaje, a schimbărilor produse de către administratorii publici, răspunsurile acestora apreciază beneficiile activității desfășurate de către administratorii publici de la nivel local/județean.

Cercetarea efectuată a pus în evidență, dincolo de rezultatele și avantajele introducerii funcției de administrator public, nevoile reale ale acestora (prin analiza experienței profesionale realizate, a constrângerilor structurale și a nevoilor resimțite de formare și informare).

Stadiul actual de implementare a funcției de administrator public în România, potrivit datelor furnizate de către cele 10 studii de caz și celelalte rezultate ale cercetării de teren, evidențiază necesitatea utilizării unor instrumente unitare (atribuții, responsabilități, sistem de evaluare, criterii de performanță, indicatori) în cadrul eforturilor privind realizarea unui management eficient la nivel local.

În ceea ce privește prezența unui administrator public în unitățile administrativ-teritoriale din România, avantajele sunt incontestabile. Analiza celor zece studii de caz, precum și rezultatele *Studiului* scot în evidență eficientizarea activității aparatului administrativ, ca urmare a introducerii acestei funcții. Fluidizarea circuitului documentelor, dar și a informației reprezintă alte argumente în sprijinul adoptării modelului de către alte unități administrativ teritoriale, ca o garanție a profesionalizării managementului public modern românesc.

Ceea ce împiedică acest demers ține de o insuficientă promovare a instituției administratorului public, pe de o parte, dar și de un anumit tip de mentalitate a aleșilor locali, pe de altă parte. Unii dintre aceștia își văd, în mod eronat, prejudiciată autoritatea prin transferul anumitor responsabilități în mâna unui intermediar care s-ar putea substitui informal liderului ales.

Modelele de bună practică există; cheia succesului o reprezintă modalitatea de diseminare și implementare a lor, astfel încât atribuțiile curente ale administratorului public să nu se suprapună peste cele ale primarului, respectiv ale președintelui consiliului județean, ci să le completeze.

În aceste condiții, un administrator public ar putea veni în sprijinul atribuțiilor primarului/președintelui consiliului județean și ar putea asigura o funcționare mai eficientă a aparatului administrativ.

⁸² Vezi Tabelul 26: Percepția subordonaților privind schimbările produse de către administratorul public, in *Ibidem*.

Capitolul 4: Contribuția administratorului public în dezvoltarea durabilă

Proiectul *Administratorul public – factor de succes pentru un management eficient la nivel local* se încadrează în axa prioritară 1 a Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, „Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice”, domeniul major de intervenție 1.3 - Îmbunătățirea eficacității organizaționale. Manualul de față, destinat formării profesionale a administratorilor publici, cuprinde în acest capitol aspecte privind problematica dezvoltării durabile în conformitate cu proiectul de elaborarea a Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă a României⁸³, cu Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene (2006) și cu Strategia de la Lisabona.

Studiul realizat în cadrul acestui proiect oferă câteva date privind implicarea administratorului public în rezolvarea problemelor de mediu, ca suport al importanței protecției mediului și dezvoltării durabile. În cadrul subcapitolului 4.1 vom aborda toate cele trei dimensiuni ale conceptului dezvoltării durabile (ecologică, economică și socială) din perspectiva atribuțiilor și așteptărilor profesionale ale administratorului public.

4.1 Atribuții și așteptări profesionale

Principalele atribuții ale administratorilor publici din România sunt: exercitarea calității de ordonator principal de credite, coordonarea diferitelor servicii publice (Serviciul de gospodărire comunală, Serviciul public comunitar pentru situații de urgență și Pompieri, Poliția comunitară, Serviciul de pază și ordine, Serviciul de asistență socială, Serviciul de evidență a populației, Serviciul învățământ-sănătate-sport-cultură, Serviciul public pentru finanțe publice locale, impozite și taxe locale), relațiile directe cu publicul (audiențe, rezolvare petiții etc.), relația cu mass-media, relația cu organizațiile non-guvernamentale, scrierea de proiecte/proieectele cu finanțare extrabugetară.

De menționat, ca aceste atribuții nu sunt repartizate unitar în ceea ce privește fișa postului administratorului public, la nivel de consilii județene și/sau primării (de municipiu, oraș sau comună). Nu toți administratorii publici au aceleași atribuții, ci acestea diferă de la o unitate administrativ-teritorială la alta.

⁸³ Realizat conform exigențelor Uniunii Europene de către Guvernul României, prin Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile, în colaborare cu Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Durabilă.

De pildă, nu tuturor administratorilor publici le-a fost delegată atribuția de ordonator de credite (vezi Studiul de caz: Primăria orașului Băile Olănești). Altoro li s-a delegat această atribuție, limitată la un anumit plafon sau nu. Justificarea delegării ei de către primar vizează aspecte diferite, unele făcând referire la *încrederea în capacitățile și loialitatea sa* (Studiul de caz: Primăria orașului Rovinari).

Situația este similară și în ceea ce privește alte atribuții. De exemplu, administratorul public din cadrul Consiliului Județean Sibiu nu are rolul de a coordona aparatul de specialitate, ci pe acela de a consilia pe cei implicați în derularea proiectelor și de a aproba diferite stagii de desfășurare. Astfel, după cum se precizează în studiul de caz inclus în capitolul precedent, acesta este un important punct de legătură între departamente, el reușind prin preluarea unora dintre atribuțiile președintelui consiliului județean să reducă timpul necesar pentru finalizarea proiectelor.

Alții acoperă un domeniu mai vast decât cel stabilit conform fișei de post (vezi administratorul public al Primăriei municipiului Turda). În acest context, pentru a înțelege rolul real al administratorului public, devine esențială analiza atribuțiilor efective ce sunt îndeplinite de către acesta la nivelul unității administrativ-teritoriale în care își desfășoară activitatea.

Vom prezenta cateva aspecte privind ponderea diferitelor atribuții exercitate de administratorii publici, având drept sursă studiul amintit.

Referitor la situațiile în care administratorilor publici li s-a delegat calitatea de ordonator principal de credite, analiza datelor relevă faptul că acestea au fost mai numeroase în cazul municipiilor, succedate de către județe, orașe, comune⁸⁴.

În ceea ce privește activitatea de coordonare a aparatului de specialitate al primarului/consiliului județean, pe tipuri de unități administrativ-teritoriale, de către administratorii publici, clasamentul situează în frunte municipiile, urmate de orașe, comune și județe⁸⁵.

Studiul oferă și alte informații relevante privind atribuțiile administratorilor publici care presupun coordonarea diferitelor servicii publice din unitățile administrativ-teritoriale⁸⁶ sau dispersia responsabilităților de coordonare a activităților specifice unei primării/unui consiliu județean⁸⁷.

Analizând și alte responsabilități pe care administratorii publici le au observăm că 77% dintre aceștia au atribuții ce privesc relațiile directe cu publicul (audiențe,

⁸⁴ Vezi Tabelul 15: De când sunteți administrator public, au fost situații în care vi s-a delegat calitatea de ordonator principal de credite?, în *Studiul privind implementarea funcției de administrator public la nivel local*.

⁸⁵ Vezi Tabelul 16: % administratorilor publici ce coordonează aparatul de specialitate, pe tipuri de UAT-uri, în *Ibidem*.

⁸⁶ Vezi Tabelul 17: Frecvența serviciilor publice din UAT-urile chestionate și ponderea administratorilor publici ce coordonează aceste servicii, în *Ibidem*.

⁸⁷ Vezi Tabelul 18: Cine este responsabil de coordonarea activităților menționate mai jos?, (%), în *Ibidem*.

rezolvare petiții etc.), 50% sunt implicați în gestionarea relației cu mass-media și 70% în relația cu organizațiile non-guvernamentale⁸⁸.

Alte atribuții ale administratorilor publici vizează scrierea de proiecte sau activități de administrare a celor aflate în curs de derulare⁸⁹.

Conform Legii nr. 286/2006, care modifică și completează Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, administratorul public poate, în baza unui contract de management, să îndeplinească un număr variabil de atribuții, de la exercitarea calității de ordonator de credite (delegată) la coordonarea aparatului de specialitate al primarului/consiliului județean sau coordonarea serviciilor publice de interes local/județean. Numărul și tipul atribuțiilor, în condițiile acestei flexibilități a legii, pot varia foarte mult în rândul unităților administrativ-teritoriale care au angajat administratori publici, în funcție de strategia/viziunea primarului sau a președintelui consiliului județean, de complexitatea sarcinilor existente la nivelul unității administrativ-teritoriale, dar și de capacitatea administratorului public (abilități, experiență etc.).

Atribuțiile delegate administratorilor publici răspund unor așteptări concrete ale colectivităților, care vizează aspecte ecologice, economice și sociale. Noile strategii de dezvoltare locală vin în sprijinul procesului de dezvoltare durabilă, care abordează domeniile mai sus amintite. Din această perspectivă, rolul administratorului public este unul major. El devine un factor important în procesul de coordonare a diverselor activități, la nivelul comunităților locale, care facilitează și susține principiile dezvoltării durabile.

Printre măsurile minime care se impun pentru respectarea acestora, pornind de la atribuțiile și realizările administratorilor publici, menționăm:

- preocupări privind protecția mediului prin amenajarea unor spații adecvate de depozitare a gunoaielor⁹⁰;
- construirea și/sau îmbunătățirea sistemului de canalizare;
- construirea sau modernizarea stațiilor de epurare a apei;
- dezvoltarea infrastructurii;
- locuințe sociale.

Majoritatea proiectelor scrise, coordonate, implementate sau gestionate de către administratorii publici conțin măsuri și activități care susțin strategiile locale privind dezvoltarea durabilă a localităților. Lor li se adaugă inițiativele administratorilor publici de gestionare rațională a resurselor umane, financiare, dar și de timp⁹¹. Toate aceste

⁸⁸ Vezi Tabelul 19: in *Ibidem*.

⁸⁹ Vezi Tabelul 21: % administratorilor implicați direct în cel puțin un proiect ce au îndeplinit diferite atribuții, in *Ibidem*.

⁹⁰ Problemă identificată în studiul de caz privind comuna Dragănești de Vede.

⁹¹ Vezi Tabelul 29, in *Studiul privind implementarea funcției de administrator public la nivel local*.

preocupări contribuie la eficientizarea managementului resurselor din perspectivă ecologică, economică și socială, astfel încât generațiile viitoare să poată beneficia în continuare de ele.

Pe baza materialelor furnizate în cadrul *Studiului*, acest capitol a surprins măsurile minime care se impun pentru respectarea dezvoltării durabile din perspectiva problematicei administratorului public. Acest demers completează etapele privind desfășurarea activităților cuprinse în proiect, etape în care vor fi achiziționate materiale și produse prin respectarea principiilor dezvoltării durabile⁹².

⁹² Cf. *Cererii de finanțare PO DCA* a proiectului, capitolul privind *Concordața cu politicile și legislația națională*, pct. 3.1 *Dezvoltarea durabilă*, p. 69.

Capitolul 5: Instrumente utile instituțiilor publice interesate să angajeze administratori publici

5.1. Modele pentru Fișa postului⁹³

a) Fișa postului pentru postul de administrator public la nivelul Consiliului Județean:

Consiliul Județean

Aprob,
Președinte

FIȘA POSTULUI

Nr. /

I. Denumirea postului: Administrator public

II. Identificarea funcției: Funcția de administrator public

Scopul principal al postului: Eficientizarea managementului în administrația publică locală prin organizarea, coordonarea și gestionarea activității aparatului de specialitate al Consiliului Județean și/sau a serviciilor publice de interes județean, conform contractului de management.

III. Condiții specifice privind ocuparea postului:

Studii de specialitate: studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalent, de preferință în domeniile: economic, administrativ, tehnic, juridic.

Perfecționări (specializări): (de preferat) studii post-universitare în domeniile: management, economic. **Cunoștințe de operare/programare pe calculator:** aptitudini de operare pe computer personal pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu - nivel mediu.

Limbi străine (necesitate și grad de cunoaștere): capacitate de exprimare (scris, vorbit, citit) în cel puțin o limbă de circulație internațională, nivel mediu.

IV. Abilități, calități și aptitudini necesare:

- organizare și coordonare;
- analiză și sinteză;
- control și identificare a deficiențelor;

⁹³ **Modelele prezentate sunt orientative și nu se doresc a fi exhaustive.** Bineînțeles că, de la o unitate administrativ-teritorială la alta, fișa postului poate fi simplificată sau completată cu elemente specifice din celelalte fișe în funcție de atribuțiile pe care le are fiecare administrator public în parte. De aceea, înainte de a trece la redactarea unei astfel de fișe post, este bine să lecturați toate cele trei fișe de post prezentate în această secțiune.

- planificare și acțiune strategică;
- rezolvarea eficientă a problemelor;
- comunicare eficace oral și în scris;
- lucru eficient în echipă, atât ca lider, cât și ca membru al acesteia;
- bună capacitate de relaționare cu superiorii, colegii, subordonații și publicul general;
- bune abilități în gestionarea resurselor umane;
- capacitate de consiliere și îndrumare;
- abilități de mediere și negociere;
- gestionarea eficientă a resurselor alocate;
- îndeplinirea obiectivelor.

V. Cerințe specifice postului:

- elaborarea unui proiect de management pentru eficientizarea activității unității administrativ teritoriale⁹⁴;
- implementarea de principii și tehnici moderne privind bugetarea și managementul financiar în sectorul public, managementul proiectelor, în special cele cu finanțare din fonduri europene;
- managementul resurselor umane, comunicarea și transferul de cunoștințe, managementul operațional, supervizarea și controlul calității;
- disponibilitate pentru deplasări;
- disponibilitate pentru program flexibil.

VI. Competența managerială necesară:

- estimarea, asigurarea și gestionarea resurselor umane, financiare, tehnice și/sau materiale;
- evaluarea, revizuirea și propunerea de recomandări pentru îmbunătățirea practicilor curente;
- formularea de politici, strategii și proceduri noi, actualizate sau îmbunătățite;
- elaborarea de planuri de acțiune pentru implementarea politicilor și strategiilor;
- monitorizarea și evaluarea implementării, după caz, de politici, strategii, programe;
- orice alte competențe specifice instituției și postului, în limitele legii.

VII. Atribuții:

- coordonarea aparatului de specialitate al Consiliului Județean;

⁹⁴ Proiectul de management va cuprinde strategii și soluții practice pentru eliminarea principalelor disfuncții întâlnite la nivelul UAT-ului, respectiv pentru soluționarea priorităților acestuia.

- coordonarea serviciilor publice de interes județean prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes județean;
- exercitarea calității de ordonator principal de credite pentru proiectele aflate în sfera de responsabilitate;
- poate îndeplini orice alte atribuții relevante, încredințate de către președintele Consiliului Județean, în limitele legii.

VIII. Responsabilități:

- să îndeplinească obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți în Anexă⁹⁵;
- să elaboreze și să aplice strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performante a activității curente și de perspectivă a instituției;
- să adopte măsuri în vederea îndeplinirii prevederilor bugetului anual de venituri și cheltuieli al instituției, pentru dezvoltarea și diversificarea surselor de venituri extrabugetare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare și a mandatului încredințat;
- să asigure respectarea destinației alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;
- să administreze, cu diligența unui bun proprietar, patrimoniul instituției publice și să asigure gestionarea și administrarea, în condițiile legii, a integrității patrimoniului instituției;
- să reprezinte instituția în raporturile cu terții, conform mandatului;
- să încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, conform competențelor sale.
- să prezinte angajatorului ori de câte ori este necesar, situația economico-financiară a serviciilor publice, modul de realizare a obiectivelor și a indicatorilor din anexă, inclusiv măsurile pentru optimizarea activității, când este cazul;

IX. Limite de competență:

Stabilite către președintele Consiliului Județean.

X. Sfera relațională:

Intern

a) relații ierarhice:

- subordonat față de președintele Consiliului Județean;

⁹⁵ Acestea se stabilesc la semnarea contractului și se negociază anual, în maximum 15 zile de la aprobarea bugetului instituției și sunt cuprinse într-un act adițional la prezentul contract de management. Obligațiile inițiale asumate la semnarea contractului sunt aferente proiectului de management prevăzut în Anexa la contractul de management.

- superior pentru: șefii direcțiilor de specialitate/compartimentelor funcționale pe care le coordonează în baza contractului de management.

b) relații funcționale:

- cu angajații aparatului de specialitate al Consiliului Județean, cu responsabili serviciilor publice de interes județean.

c) relații de control: în limita competențelor delegate de către președintele Consiliului Județean.

Extern

a) cu autorități și instituții publice: reprezintă instituția, în limita competențelor delegate de către președintele Consiliului Județean;

b) cu organizații internaționale: reprezintă instituția, în limita competențelor delegate de către președintele Consiliului Județean;

c) cu persoane juridice private: reprezintă instituția, în limita competențelor delegate de către președintele Consiliului Județean.

Luat la cunoștință de către ocupantul postului,

Administrator public,

Numele și prenumele:

.....

Semnătura:

.....

Data:

.....

Întocmit de:

Numele și prenumele:

Funcția publică de conducere:

Semnătura:

Data întocmirii:

b) Fișa postului pentru postul de administrator public în primărie de municipiu/oraș:

Județul

Primăria Municipiului/Orașului

Aprob,
Primar

FIȘA POSTULUI

Nr. /

I. Denumirea postului: Administrator public

II. Identificarea funcției: Funcția de administrator public

Scopul principal al postului: Eficientizarea managementului în administrația publică locală.

III. Condiții specifice privind ocuparea postului:

Studii de specialitate: studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalent, de preferință în domeniile: economic, administrativ, tehnic, juridic.

Perfecționări (specializări): (de preferat) studii post-universitare de management.

Cunoștințe de operare calculator: aptitudini de operare pe un computer personal pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu - nivel mediu.

Limbi străine (necesitate și grad de cunoaștere): capacitate de exprimare (scris, vorbit, citit) în cel puțin o limba de circulație internațională, nivel mediu.

IV. Abilități, calități și aptitudini necesare:

- organizare și coordonare;
- analiză și sinteză;
- planificare și acțiune strategică;
- control și depistarea deficiențelor;
- excelență comunicare orală și scrisă;
- lucru eficient în echipă, atât ca lider, cât și ca membru al acesteia;
- bună capacitate de relaționare cu superiorii, colegii, subordonații și publicul general;
- bune abilități în gestionarea resurselor umane;
- capacitate de consiliere și îndrumare;
- abilități de mediere și negociere;
- gestionarea eficientă a resurselor alocate;
- atingerea obiectivelor și rezolvarea eficientă a problemelor.

V. Competențe manageriale necesare:

- organizarea, coordonarea și gestionarea activității aparatului de specialitate al primarului, respectiv a unuia sau mai multor compartimente funcționale sau a serviciilor publice de interes local, conform contractului de management;
- estimarea, asigurarea și gestionarea resurselor umane, financiare, tehnice și/sau materiale;
- evaluarea, revizuirea și propunerea de recomandări pentru îmbunătățirea practicilor curente;
- formularea de politici, strategii și proceduri noi, actualizate sau îmbunătățite;
- elaborarea de planuri de acțiune pentru implementarea politicilor și strategiilor;
- monitorizarea și evaluarea implementării, după caz, de politici, strategii, programe;
- alte competențe specifice instituției și postului, în limitele legii.

VI. Alte cerințe specifice postului:

- elaborarea unui proiect de management pentru eficientizarea activității unității administrativ teritoriale⁹⁶;
- aplicarea de principii și tehnici moderne privind bugetarea și managementul financiar în sectorul public, managementul proiectelor, în special cele cu finanțare din fonduri europene, managementul resurselor umane, comunicarea și transferul de cunoștințe, managementul operațional, supervizarea și controlul calității;
- disponibilitate pentru deplasări, delegații.

VII. Atribuții:

Poate îndeplini atribuții de coordonare delegate de către primar în baza contractului de management (vezi Anexa) privind:

- aparatul de specialitate al primarului;
- serviciile publice de interes local prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local;
- calitatea de ordonator principal de credite;
- poate îndeplini orice alte atribuții relevante postului, în limitele legii.

VIII. Responsabilități:

- să îndeplinească obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți în Anexă⁹⁷;

⁹⁶ Proiectul de management va cuprinde strategii și soluții practice pentru eliminarea principalelor disfuncții întâlnite la nivelul UAT-ului, respectiv pentru soluționarea priorităților acestuia.

⁹⁷ Acestea se stabilesc la semnarea contractului și se negociază anual, în maximum 15 zile de la aprobarea bugetului instituției și sunt cuprinse într-un act adițional la prezentul contract de

- să elaboreze și să aplice strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performante a activității curente și de perspectivă a instituției;
- să adopte măsuri în vederea îndeplinirii prevederilor bugetului anual de venituri și cheltuieli al instituției, pentru dezvoltarea și diversificarea surselor de venituri extrabugetare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare și a mandatului încredințat;
- să asigure respectarea destinației alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;
- să administreze, cu diligența unui bun proprietar, patrimoniul instituției publice și să asigure gestionarea și administrarea, în condițiile legii, a integrității patrimoniului instituției;
- să reprezinte instituția în raporturile cu terții, conform mandatului;
- să încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, conform competențelor sale.
- să prezinte angajatorului ori de câte ori este necesar, situația economico-financiară a serviciilor publice, modul de realizare a obiectivelor și a indicatorilor din anexă, inclusiv măsurile pentru optimizarea activității, când este cazul;
- să îndeplinească atribuțiile delegate de către primar, în limitele impuse de către acesta, respectiv poate să îndeplinească, în condițiile legii, una sau mai multe dintre atribuțiile enumerate mai jos:
 - coordonarea aparatului de specialitate al primarului;
 - coordonarea serviciilor publice de interes local prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local enumerate în Anexă;
 - calitatea de ordonator principal de credite;
 - orice alte atribuții în domenii specifice instituției și postului, încredințate de către primar și/sau Consiliul Local prin act administrativ și care nu contravin legii.

IX. Limite de competență:

Stabilite de primar și aprobate de Consiliul Local.

X. Sfera relațională:

Intern

a) relații ierarhice:

- subordonat față de primar;

management. Obligațiile inițiale asumate la semnarea contractului sunt aferente proiectului de management prevăzut în Anexa la contractul de management.

- superior pentru: șefii direcțiilor de specialitate/compartimentelor funcționale pe care le coordonează în baza contractului de management;

b) relații funcționale:

- cu angajații aparatului de specialitate al primarului, cu responsabilii serviciilor publice de interes local.

c) relații de control: în limita competențelor delegate de către primar.

Extern

a) cu autorități și instituții publice: reprezintă instituția în limita competențelor delegate de către primar;

b) cu organizații internaționale: reprezintă instituția în limita competențelor delegate de către primar;

c) cu persoane juridice private: reprezintă instituția în limita competențelor delegate de către primar.

Întocmit de:

Numele și prenumele:

Funcția publică de conducere:

Semnătura:

Data întocmirii:

Luat la cunoștință de către ocupantul postului:

Numele și prenumele:

Semnătura:

Data:

c) Fișa postului pentru funcția de administrator public în primărie de comună:

Județul

Primăria comunei

Aprob,
Primar

FIȘA POSTULUI

Nr. /

I. Denumirea postului: Administrator public

II. Identificarea funcției: Funcția de administrator public

Scopul principal al postului: Eficientizarea managementului în administrația publică locală.

III. Condiții specifice privind ocuparea postului:

Studii de specialitate: studii superioare, absolvite cu diplomă de licență sau echivalent, de preferință în domeniile: economic, administrativ, tehnic, juridic.

Perfecționări (specializări): (de preferat) studii post-universitare de management.

Cunoștințe de operare calculator: aptitudini de operare pe un computer personal pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu, nivel mediu.

Limbi străine (necesitate și grad de cunoaștere): capacitate de exprimare (scris, vorbit, citit) în cel puțin o limba de circulație internațională, nivel mediu.

IV. Abilități, calități și aptitudini necesare:

- atingerea obiectivelor și rezolvarea eficientă a problemelor;
- organizare și coordonare;
- analiză și sinteză;
- planificare și acțiune strategică;
- control și depistarea deficiențelor;
- excelență comunicare orală și scrisă;
- lucru eficient în echipă, atât ca lider, cât și ca membru al acesteia;
- bună capacitate de relaționare cu superiorii, colegii, subordonații și publicul general;
- bune abilități în gestionarea resurselor umane;
- capacitate de consiliere și îndrumare;
- abilități de mediere și negociere;
- gestionarea eficientă a resurselor alocate.

V. Competențe manageriale necesare:

- organizarea, coordonarea și gestionarea activității aparatului de specialitate al primarului, respectiv a unuia sau mai multor compartimente funcționale sau a serviciilor publice de interes local, conform contractului de management;
- estimarea, asigurarea și gestionarea resurselor umane, financiare, tehnice și/sau materiale;
- evaluarea, revizuirea și propunerea de recomandări pentru îmbunătățirea practicilor curente;
- formularea de politici, strategii și proceduri noi, actualizate sau îmbunătățite;
- elaborarea de planuri de acțiune pentru implementarea politicilor și strategiilor;
- monitorizarea și evaluarea implementării, după caz, de politici, strategii, programe;
- alte competențe specifice instituției și postului, în limitele legii.

VI. Atribuții:

Poate îndeplini atribuții de coordonare delegate de către primar în baza contractului de management (vezi Anexa) privind:

- aparatul de specialitate al primarului;
- serviciile publice de interes local prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local;
- calitatea de ordonator principal de credite;
- poate îndeplini orice alte atribuții relevante postului, în limitele legii.

VII. Responsabilități:

- să îndeplinească obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți în Anexă⁹⁸;
- să elaboreze și să aplice strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performante a activității curente și de perspectivă a instituției;
- să adopte măsuri în vederea îndeplinirii prevederilor bugetului anual de venituri și cheltuieli al instituției, pentru dezvoltarea și diversificarea surselor de venituri extrabugetare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare și a mandatului încredințat;
- să asigure respectarea destinației alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;
- să administreze, cu diligența unui bun proprietar, patrimoniul instituției publice și să asigure gestionarea și administrarea, în condițiile legii, a integrității patrimoniului instituției;
- să reprezinte instituția în raporturile cu terții, conform mandatului;

⁹⁸ Acestea se stabilesc la semnarea contractului și se negociază anual, în maximum 15 zile de la aprobarea bugetului instituției și sunt cuprinse într-un act adițional la prezentul contract de management. Obligațiile inițiale asumate la semnarea contractului sunt aferente proiectului de management prevăzut în Anexa la contractul de management.

- să încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, conform competențelor sale.
- să prezinte angajatorului ori de câte ori este necesar, situația economico-financiară a serviciilor publice, modul de realizare a obiectivelor și a indicatorilor din anexă, inclusiv măsurile pentru optimizarea activității, când este cazul;
- să îndeplinească atribuțiile delegate de către primar, în limitele impuse de către acesta, respectiv poate să îndeplinească, în condițiile legii, una sau mai multe dintre atribuțiile enumerate mai jos:
 - coordonarea aparatului de specialitate al primarului;
 - coordonarea serviciilor publice de interes local prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local enumerate în Anexă;
 - calitatea de ordonator principal de credite;
 - orice alte atribuții în domenii specifice instituției și postului, încredințate de către primar și/sau Consiliul Local prin act administrativ și care nu contravin legii.

VIII. Alte cerințe specifice postului:

- elaborarea unui proiect de management pentru eficientizarea activității unității administrativ teritoriale ;
- aplicarea de principii și tehnici moderne privind bugetarea și managementul financiar în sectorul public, managementul proiectelor, în special cele cu finanțare din fonduri europene, managementul resurselor umane, comunicarea și transferul de cunoștințe, managementul operațional, supervizarea și controlul calității;
- disponibilitate pentru deplasări, delegații.

IX. Limite de competență:

Stabilite de primar și aprobate de Consiliul Local.

X. Sfera relațională:

Intern

a) relații ierarhice:

- subordonat față de primar;
- superior pentru: sefii compartimentelor funcționale pe care le coordonează în baza contractului de management.

b) relații funcționale:

- cu angajații aparatului de specialitate al primarului, cu responsabilii serviciilor publice de interes local.

c) relații de control: în limita competențelor delegate de către primar

Extern

a) cu autorități și instituții publice: reprezintă instituția în limita competențelor delegate de către primar;

b) cu organizații internaționale: reprezintă instituția în limita competențelor delegate de către primar;

c) cu persoane juridice private: reprezintă instituția în limita competențelor delegate de către primar.

Întocmit de:

Numele și prenumele:

Funcția publică de conducere:

Semnătura:

Data întocmirii:

Luat la cunoștință de către ocupantul postului:

Numele și prenumele:

Semnătura:

Data:

5.2. Modele de Contracte de management⁹⁹

a) Contract de management pentru postul de administrator public la nivelul Consiliului Județean:

Județul

Nr. /

CONTRACT DE MANAGEMENT

I. Părțile contractante:

Domnul/Doamna, în calitate de președinte al Consiliului Județean, cu sediul în municipiul, în calitate de **angajator**, pe de o parte,

și

Domnul/Doamna, domiciliat(ă) în localitatea, posesor al cărții de identitate seria nr....., CNP, în calitate de **administrator public** al Consiliului Județean, pe de altă parte, am convenit încheierea prezentului contract de management.

II. Obiectul contractului:

În urma acordului de voință intervenit între părți, angajatorul încredințează administratorului public organizarea, coordonarea și gestionarea activității aparatului de specialitate al Consiliului Județean sau a serviciilor publice de interes județean prevazute în Anexă, în scopul furnizării de servicii publice pe baza principiilor privind necesitatea, eficacitatea, calitatea și eficiența.

Organizarea și gestionarea activității administratorului public se vor efectua pe baza direcțiilor principale de activitate și de dezvoltare, a indicatorilor, obiectivelor și a criteriilor de performanță care fac parte integrantă din prezentul contract, așa cum sunt prevăzuți în Anexă.

III. Durata contractului:

Prezentul contract de management se încheie pe o durată de ani, începând cu data de

Nu mai târziu de trei luni înainte de expirarea termenului, Consiliul Județean acordă, în scris, un termen administratorului public pentru a evalua activitatea acestuia

⁹⁹ Modelele prezentate sunt orientative și nu se doresc a fi exhaustive. Bineînțeles că, de la o unitate administrativ-teritorială la alta, contractul de management poate fi simplificat sau completat cu elemente specifice din celelalte contracte în funcție de responsabilitățile sau obiectivele pe care le are fiecare administrator public în parte. De aceea, înainte de a trece la redactarea unui astfel de contract de management, este bine să lecturați toate cele trei modele de contracte de management prezentate în această secțiune.

și dacă au fost sau nu îndeplinite obiectivele pe care acesta și le-a asumat (conform Anexei).

În condițiile în care administratorul public își îndeplinește obligațiile asumate prin prezentul contract, la expirarea termenului prevăzut părțile pot conveni prelungirea acestuia, în condițiile legii.

IV. Programul de lucru:

Program de lucru regulat, cu normă întreagă, durata timpului de lucru fiind de 8 ore/zi, 40 ore/săptămână.

V. Salarizarea:¹⁰⁰

- salariul de bază lunar brut :lei, care stă la baza drepturilor convenite privind vechimea în muncă, asigurările sociale și pensia, stabilite potrivit legii;
- alte sporuri prevăzute de lege;
- orele de muncă prestate suplimentar în afara programului normal de lucru sau în zilele în care nu se lucrează ori în zilele de sărbători legale se compensează, conform prevederilor legale în vigoare.

VI. Alte clauze:

- perioada de preaviz în cazul concedierii este de zile lucrătoare;
- perioada de preaviz în cazul demisiei este de de zile calendaristice.

VII. Drepturile și obligațiile părților:

A. Drepturile și obligațiile administratorului public

A.1. Administratorul public are următoarele drepturi:

- dreptul la salarizare pentru munca depusă;
- dreptul de a beneficia de sporuri, premii și alte stimulente, conform normelor legale;
- dreptul la concediu de odihnă anual, conform prevederilor legale;
- dreptul de a primi spre utilizare (în funcție de posibilitățile instituției) pentru deplasările în interesul serviciului, un autoturism din dotarea aparatului de specialitate al Consiliului Județean, cu un conducător auto corespunzător;
- decontarea cheltuielilor de cazare, diurnă, transport și a altor cheltuieli, cu documente justificative, pentru deplasările în interes de serviciu în țară și în strainatate, conform legislației în vigoare;
- dreptul la securitate și sănătate în muncă;
- dreptul la formare profesională, în condițiile legii;
- alte drepturi de asigurări sociale de stat;

¹⁰⁰ Drepturile salariale sunt stabilite conform Legii-Cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

- dreptul la informare nelimitată asupra activității aparatului de specialitate al Consiliului Județean în domeniile în care își desfășoară activitatea curentă sau care au legătură cu aceasta, având acces la toate documentele relevante în acest sens;
- dreptul de a fi sprijinit de Consiliul Județean.

A.2. Administratorul public are următoarele obligații:

- să aducă la îndeplinire obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți în anexă;
- să îndeplinească atribuțiile delegate de către președinte, în limitele impuse de către acesta, respectiv poate să îndeplinească, în condițiile legii, una sau mai multe dintre atribuțiile enumerate mai jos:
 - coordonarea aparatului de specialitate al Consiliului Județean;
 - coordonarea serviciilor publice de interes județean prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes județean;
 - exercitarea calității de ordonator principal de credite;
 - elaborarea și managementul proiectelor de dezvoltare instituțională și locală;
 - coordonarea activității de absorbție a fondurilor europene;
 - orice alte atribuții în domenii specifice instituției și postului, încredințate de către președintele Consiliul Județean și/sau Consiliul Județean prin act administrativ și care nu contravin legii.

B. Drepturile și obligațiile angajatorului

B.1. Angajatorul are următoarele drepturi:

- să solicite administratorului public îndeplinirea obiectivelor și atingerea indicatorilor de performanță prevăzuți în Anexa la prezentul contract;
- să solicite administratorului public, periodic, prezentarea de rapoarte și/sau alte documente privind îndeplinirea obiectivelor și atingerea indicatorilor de performanță¹⁰¹;
- să fie informat periodic¹⁰² asupra modului de îndeplinire a obligațiilor angajaților din subordine dispunând măsuri de îmbunătățire a activității;

¹⁰¹ Acest drept al angajatorului se corelează cu obligația administratorului public de a-și îndeplini obiectivele și cu posibilitatea revocării din funcție a acestuia

¹⁰² La semnarea contractului angajatorul stabilește graficul evaluărilor, acesta devenind parte componentă a contractului. Aceste evaluări formale nu exclud monitorizarea permanentă a activității de către superior, monitorizare ce se poate realiza prin rapoarte intermediare ce pot fi solicitate de către angajator. Rezultatele nesatisfăcătoare repetate obținute la evaluările formale periodice pot constitui elemente pentru rezilierea contractului

- să dispună cu privire la modificarea /revizuirea indicatorilor economico-financiari prevăzuți în bugetele anuale, în cazuri temeinic justificate, potrivit legii;

B.2 . Angajatorul are următoarele obligații:

- să asigure administratorului public libertate în organizarea, coordonarea și gestionarea activității aparatului de specialitate al Consiliului Județean, cu excepția limitărilor prevăzute de lege și de prezentul contract;
- să plătească administratorului public, integral și la termenele stabilite, toate drepturile bănești ce i se cuvin;
- să evalueze periodic realizarea indicatorilor de performanță stabiliți conform Anexei la prezentul contract;
- să sprijine administratorul public în demersurile de îndeplinire a obiectivelor și a indicatorilor de performanță din Anexa;

VIII. Clauză de loialitate și de confidențialitate:

- administratorul public este obligat să-și folosească întreaga capacitate de muncă și profesională în interesul Consiliului Județean;
- exercitarea funcției de administrator public este incompatibilă cu calitatea de consilier județean sau de membru al Consiliului de Administrație al societăților comerciale aflate în subordinea/coordonarea Consiliului Județean; starea de incompatibilitate intervine și în cazul soțului/soției sau rudelor de gradul I ale administratorului public;
- îi sunt interzise administratorului public orice fel de activități în beneficiul unor instituții concurente sau care se află în relații contractuale cu Consiliul Județean;
- pe toată durata de valabilitate a prezentului contract, precum și un interval de 3 ani după expirarea acestuia, administratorul public este obligat să păstreze cu rigurozitate confidențialitatea asupra datelor, informațiilor și documentelor referitoare la activitatea Consiliului Județean, cărora li s-a oferit acest caracter.

IX. Răspunderea părților:

- pentru neîndeplinirea sau îndeplinirea necorespunzătoare a obligațiilor prevăzute de prezentul contract, părțile răspund potrivit prevederilor legii;
- administratorul public răspunde potrivit legii - civil, contravențional, material sau penal, - după caz, pentru nerespectarea prevederilor legale și pentru daunele produse Consiliului Județean prin orice act al său contrar intereselor acestuia, prin acte de gestiune imprudentă, utilizare abuzivă sau neglijență a valorilor materiale și bănești ale Consiliului Județean;
- răspunderea administratorului public este angajată pentru nerespectarea prevederilor legii, ale prezentului contract și ale hotărârilor adoptate de Consiliul Județean, ale dispozițiilor președintelui Consiliului Județean, după caz.

X. Forță majoră:

- niciuna dintre părțile contractante nu răspunde de neexecutarea la termen și/sau de executarea în mod necorespunzător total sau parțial, a oricărei obligații care îi revine în baza prezentului contract, dacă neexecutarea sau executarea necorespunzătoare a obligației respective a fost cauzată de forță majoră, așa cum este definită de lege;
- partea care invocă forța majoră este obligată să notifice celeilalte părți, în termen de 48 ore, producerea evenimentului și să ia toate măsurile posibile în vederea limitării consecințelor lui;
- forța majoră exonerează părțile contractante de neîndeplinirea totală sau parțială a obligațiilor asumate prin prezentul contract, pe toată perioada în care aceasta acționează;
- dacă în termen de 30 de zile de la inițiere, evenimentul respectiv nu încetează, părțile au dreptul să își notifice încetarea din plin drept a prezentului contract, fără ca vreuna dintre ele să pretindă daune.

XI. Modificarea contractului:

- prevederile prezentului contract se vor adapta corespunzător reglementărilor legale ulterioare încheierii acestuia și care îi sunt aplicabile;
- pe parcursul executării contractului, părțile pot să modifice, de comun acord, criteriile de performanță, în scopul de a le adapta evoluției situației conjuncturale.

XII. Încetarea contractului:

Prezentul contract încetează prin:

- expirarea perioadei pentru care a fost încheiat, dacă părțile nu au renegociat prelungirea lui;
- revocarea din funcție a administratorului public, care se face la propunerea președintelui Consiliului Județean în cazul neîndeplinirii obligațiilor prevăzute în prezentul contract, respectiv:
 - nerealizării indicatorilor de performanță prevăzuți în Anexă, din motive imputabile acestuia;
 - săvârșirii de abuzuri;
- acordul de voință al părților semnatare;
- apariția unei situații de incompatibilitate prevăzută de lege;
- renunțarea de către administratorul public la mandatul încredințat, dacă nu i s-au asigurat condițiile prevăzute în contract;
- decesul sau punerea sub interdicție judecătorească a administratorului public.

XIII. Litigii:

- părțile convin că toate neînțelegerile privind interpretarea, executarea și încetarea prezentului contract să fie rezolvate pe cale amiabilă sau arbitrală;

- în cazul în care rezolvarea neînțelegerilor nu este posibilă pe cale amiabilă, litigiile vor fi supuse spre soluționare instanțelor judecătorești competente.

XIV. Notificările între părți:

- orice comunicare între părți referitoare la îndeplinirea prezentului contract, trebuie să fie transmisă în scris;
- notificarea transmisă prin fax sau e-mail va fi considerată primită la data trimiterii dacă această dată este o zi lucratoare sau în prima zi lucratoare după cea în care a fost expediată, dacă notificarea a fost transmisă într-o zi nelucratoare. În situația în care notificarea se face prin poștă, ea va fi transmisă cu confirmare de primire și va fi considerată recepționată la data menționată de oficiul poștal primitor pe această confirmare;
- orice document scris trebuie înregistrat atât în momentul transmiterii, cât și în momentul primirii de către fiecare parte;
- comunicările între părți se pot face, în mod excepțional, prin telefon.

XV. Codul muncii cu modificările si completările ulterioare:

- orice modificare privind clauzele contractuale în timpul executării prezentului contract impune încheierea unui act adițional la contract între părțile contractante, conform dispozițiilor legale;
- prezentul contract, împreună cu Anexa sa care face parte integrantă din cuprinsul său, reprezintă voința părților și înlătură orice altă înțelegere verbală dintre acestea, anterioară sau ulterioară încheierii lui;
- conflictele în legătură cu încheierea, executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea prezentului contract sunt soluționate de instanța judecătorească competentă, material și teritorial, potrivit legii;
- administratorul public are dreptul să solicite mediere, consultanță sau alte măsuri de protecție din partea Consiliului Județean în soluționarea situațiilor conflictuale apărute;
- prevederile prezentului Contract se completează cu prevederile Legii nr. 215/2001 a administrației publice, republicată, și ale Legii nr. 53/2003, Codul Muncii, aplicabile;
- prezentul Contract a fost încheiat astăzi, într-un număr de 2 exemplare, câte unul pentru fiecare parte.

Președinte Consiliul Județean:

Numele și prenumele:

Semnătura:

Data întocmirii:

Administrator public:

Numele și prenumele:

Semnătura:

Data:

b) Contract de management pentru postul de administrator public în primărie de municipiu/oraș:

Județul

Municipiul/Orașul

CONTRACT DE MANAGEMENT

I. Părțile contractului:

Domnul/Doamna, primarul Municipiului/Orașului, în calitate de reprezentant legal al Primăriei, cu sediul în Municipiul/Orașul, județul, denumit în continuare **angajator**,

și

Domnul/Doamna, domiciliat(ă) în....., posesor al BI/CI seria nr., eliberat de la data de, CNP, denumit(ă) în continuare **administrator public**, au încheiat prezentul contract de management, cu respectarea următoarelor clauze:

II. Obiectul contractului:

Angajatorul încredințează administratorului public coordonarea activității aparatului de specialitate al primarului sau a serviciilor publice de interes local, conform anexei la contractul de management.

III. Durata contractului:

Prezentul Contract de management este pe perioadă nedeterminată, administratorul public urmând să înceapă activitatea la data de

IV. Locul de muncă

Activitatea se desfășoară la sediul Primăriei municipiului/orașului

V. Felul muncii:

Funcția: administrator public

VI. Programul de lucru:

Program de lucru regulat, cu normă întreagă, durata timpului de lucru fiind 8 ore/zi, 40 ore/săptămână.

VII. Salarizarea:¹⁰³

- salariul de bază lunar brut :lei, care stă la baza drepturilor cuvenite privind vechimea în muncă, asigurările sociale și pensia, stabilite potrivit legii;
- alte elemente alte sporuri prevăzute de lege
- orele de muncă prestate suplimentar în afara programului normal de lucru sau în zilele în care nu se lucrează ori în zilele de sărbători legale se compensează, conform prevederilor legale în vigoare.

VIII. Alte clauze:

- perioada de preaviz în cazul concedierii este de ... zile lucrătoare;
- perioada de preaviz în cazul demisiei este de ... de zile calendaristice;
- indexările și majorările prevăzute de actele normative ulterioare vor fi efectuate prin dispoziția primarului municipiului
- durata concediului anual de odihnă este în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

IX. Drepturi și obligații ale administratorului public

1. Administratorul public are, în principal, următoarele drepturi:

- dreptul la salarizare pentru munca depusă;
- dreptul la repaus zilnic și săptămânal;
- dreptul la concediu de odihnă anual, conform prevederilor legale;
- dreptul la securitate și sănătate în muncă;
- dreptul la formare profesională, în condițiile legii;
- dreptul de a beneficia de premii și alte stimulente, conform normelor legale;
- alte drepturi de asigurări sociale de stat;
- dreptul de a solicita angajatorului, atunci când consideră că este temeinic și oportun, modificarea obiectivelor și a indicatorilor instituției.

2. Administratorul public are în principal, următoarele obligații:

- să îndeplinească obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți în Anexă;
- să elaboreze și să aplice strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performante a activității curente și de perspectivă a instituției;
- să adopte măsuri în vederea îndeplinirii prevederilor bugetului anual de venituri și cheltuieli al instituției, pentru dezvoltarea și diversificarea surselor de venituri extrabugetare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare și a mandatului încredințat;
- să asigure respectarea destinației alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;

¹⁰³ Drepturile salariale sunt stabilite conform Legii-Cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

- să administreze, cu diligența unui bun proprietar, patrimoniul instituției publice și să asigure gestionarea și administrarea, în condițiile legii, a integrității patrimoniului instituției;
- să reprezinte instituția în raporturile cu terți, conform mandatului;
- să încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, conform competențelor sale;
- să prezinte angajatorului ori de câte ori este necesar, situația economico-financiară a serviciilor publice, modul de realizare a obiectivelor și a indicatorilor din Anexă, inclusiv măsurile pentru optimizarea activității, când este cazul;
- să îndeplinească atribuțiile delegate de către primar, în limitele impuse de către acesta, respectiv poate să îndeplinească, în condițiile legii, una sau mai multe dintre atribuțiile enumerate mai jos:
 - coordonarea aparatului de specialitate al primarului;
 - coordonarea serviciilor publice de interes local prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică de interes local enumerate în anexă;
 - exercitarea calității de ordonator principal de credite;
 - orice alte atribuții în domenii specifice instituției și postului, încredințate de către primar și/sau Consiliul Local prin act administrativ și care nu contravin legii.

X. Drepturi și obligații ale angajatorului:

1. Angajatorul are, în principal, următoarele drepturi:

- să solicite administratorului public prezentarea de rapoarte privind stadiul realizării obiectivelor, situația economico-financiară a serviciilor publice, precum și a altor documente referitoare la activitatea acestora anual sau la sfârșitul exercițiului bugetar;
- să dispună cu privire la modificarea /revizuirea indicatorilor economico-financiarilor prevăzuți în bugetele anuale, în cazuri temeinic justificate, potrivit legii;
- să fie informat periodic asupra modului de îndeplinire a obligațiilor angajaților din subordine, dispunând măsuri de îmbunătățire a activității;
- să evalueze periodic performanțele administratorului public, în conformitate cu prevederile legale în vigoare; în cazul în care rezultatele evaluării sunt negative, contractul de management urmează a fi reanalizat;
- să numească, la propunerea administratorului public, un înlocuitor al acestuia pentru perioadele când acesta nu este prezent în instituție.

2. Angajatorul are, în principal, următoarele obligații:

- să asigure administratorului public libertate în organizarea, coordonarea și gestionarea activității acestuia, cu excepția limitărilor prevăzute de lege și de prezentul contract;
- să plătească administratorului public, integral și la termenele stabilite, toate drepturile bănești ce i se cuvin;
- să evalueze trimestrial realizarea indicatorilor de performanță stabiliți conform anexei la prezentul contract;
- să sprijine administratorul public în demersurile de îndeplinire a obiectivelor și a indicatorilor de performanță din Anexa;

XI. Loialitate, confidențialitate:

Administratorul public este obligat să își folosească întreaga capacitate de muncă în interesul instituției. Administratorului public îi sunt interzise orice activități și manifestări de natură să prejudicieze interesul și prestigiul instituției.

Pe durata contractului de management, administratorul public este obligat să păstreze cu rigurozitate confidențialitatea asupra datelor și informațiilor referitoare la activitatea instituției, care au un astfel de caracter sau care sunt stabilite ca având acest caracter de către angajator.

XII. Răspunderea părților:

Pentru neîndeplinirea sau pentru îndeplinirea necorespunzătoare a obligațiilor stabilite în prezentul contract de management, părțile răspund potrivit reglementărilor legale.

Administratorul public răspunde pentru daunele produse instituției prin orice act al sau contrar intereselor instituției, prin actele de gestiune frauduloasă.

În cazul în care există indicii privind săvârșirea unei infracțiuni în legătură cu funcția pe care o deține, angajatorul are obligația de a sesiza de îndată organele competente; pe perioada soluționării sesizării, contractul de management se suspendă.

XIII. Modificarea contractului de management:

- prevederile prezentului contract de management pot fi modificate prin act adițional, cu acordul ambelor părți;
- părțile vor adapta contractul de management corespunzător reglementărilor legale intervenite ulterior încheierii actului adițional și care îi sunt aplicate.

XIV. Încetarea contractului de management:

Prezentul contract de management încetează:

- expirarea perioadei pentru care a fost încheiat, dacă părțile nu au renegociat prelungirea lui;
- prin acordul ambelor părți;

- prin denunțarea unilaterală a contractului de management de către administratorul public - realizată prin anunțarea în scris, a faptului că nu dorește continuarea activității (înaintată cu 4 săptămâni înainte de data expirării);
- revocarea din funcție a administratorului public în cazul:
 - neîndeplinirii atribuțiilor din motive imputabile acestuia;
 - săvârșirii de abuzuri sau abateri.
- apariția unei situații de incompatibilitate prevăzute de lege;
- în alte cazuri prevăzute de legislația în vigoare (Codul Muncii).

XV. Litigii:

Litigiile izvorâte din încheierea, executarea, modificarea, încetarea și interpretarea clauzelor prezentului contract de management sunt de competența instanțelor judecătorești.

XVI. Alte clauze:

- administratorul public are dreptul să solicite ordonatorului principal de credite, mediere, consultanță și măsuri de protecție în soluționarea situațiilor conflictuale cu sindicatele și cu alte organizații;
- perioada de preaviz în cazul concedierii este de ... zile lucrătoare, conform Legii nr. 53/32003, Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare;
- perioada de preaviz în cazul demisiei este de ... zile calendaristice, conform Legii nr. 53/2003, Codul Muncii, cu modificările și completările ulterioare.

XVII. Dispoziții finale:

- obiectivele, indicatorii de performanță cuantificabili, care urmează să se realizeze de instituție în fiecare an și criteriile de apreciere sunt prevăzute în anexele la prezentul contract de management;
- orice modificare privind clauzele contractuale în timpul executării contractului impune încheierea unui act adițional la contract, conform dispozițiilor legale;
- prezentul contract de management a fost semnat azi,, în 2 (două) exemplare, cu următoarele destinații:
 - un exemplar la angajator;
 - un exemplar la administratorul public.

Primar :

.....

Administrator public:

.....

c) Contract de management pentru postul de administrator public în primărie de comună:

Județul

Primăria Comunei

Nr. /

CONTRACT DE MANAGEMENT

Părțile contractante:

Domnul/Doamna, primar al comunei, județul, în calitate de reprezentant al Primăriei, în calitate de **angajator**, pe de o parte,

și

Domnul/Doamna, domiciliat(ă) în localitatea, posesor al cărții de identitate seria nr....., CNP, în calitate de **administrator public**, pe de altă parte, am convenit încheierea prezentului contract de management.

I. Obiectul contractului:

Primarul încredințează administratorului public organizarea, coordonarea și gestionarea activității aparatului de specialitate al primarului sau a serviciilor publice de interes local, pe baza obiectivelor și a indicatorilor de performanță stabiliți de părți de comun acord, în scopul furnizării de servicii publice pe baza principiilor privind necesitatea, eficacitatea, calitatea și eficiența.

Obiectivele și indicatorii de performanță sunt în Anexă care face parte integrantă din prezentul contract.

II. Durata contractului:

Prezentul Contract de management se încheie pe durata nedeterminată.

III. Locul de muncă:

Activitatea se desfășoară la sediul Primăriei comunei

IV. Programul de lucru:

Program de lucru regulat, cu norma întreagă, durata timpului de lucru fiind de 8 ore/zi, 40 ore/săptămână.

V. Salarizarea:¹⁰⁴

- salariul de bază lunar brut : lei, care stă la baza drepturilor cuvenite privind vechimea în muncă, asigurările sociale și pensia, stabilite potrivit legii;
- alte drepturi bănești prevăzute de legislația în vigoare.
- orele de muncă prestate suplimentar în afara programului normal de lucru sau în zilele în care nu se lucrează ori în zilele de sărbători legale se compensează, conform prevederilor legale în vigoare.

VI. Alte clauze:

- perioada de preaviz în cazul concedierii este de zile lucrătoare¹⁰⁵;
- perioada de preaviz în cazul demisiei este de zile calendaristice¹⁰⁶.

VII. Drepturile și obligațiile părților:

A. Drepturi și obligații ale angajatului

A. 1. Angajatul are următoarele drepturi:

- dreptul la salarizare pentru munca depusă;
- dreptul de a beneficia premii și alte stimulente, conform normelor legale;
- dreptul la concediul anual de odihnă, conform prevederilor legale;
- dreptul de a primi spre utilizare pentru deplasări un autoturism din dotarea aparatului de specialitate al primarului, cu un conducător auto corespunzător (în funcție de posibilitățile instituției);
- dreptul la securitate și sănătate în muncă;
- dreptul la formare profesională, în condițiile legii;
- alte drepturi de asigurări sociale de stat;
- dreptul la informare nelimitată asupra activității aparatului de specialitate al primarului în domeniile în care își desfășoară activitatea curentă sau care au legătură cu aceasta, având acces la toate documentele relevante în acest sens;
- dreptul de a fi sprijinit de către Consiliul Local.

A. 2. Angajatului are următoarele obligații:

- să aducă la îndeplinire obiectivele și indicatorii de performanță stabiliți în Anexă;
- să elaboreze și să aplice strategii specifice, în măsură să asigure desfășurarea în condiții performante a activității curente și de perspectivă a instituției;
- să adopte măsuri în vederea îndeplinirii prevederilor bugetului anual de venituri și cheltuieli al instituției, pentru dezvoltarea și diversificarea surselor de venituri extrabugetare, în condițiile reglementărilor legale în vigoare și a mandatului

¹⁰⁴ Drepturile salariale sunt stabilite conform Legii-Cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice.

¹⁰⁵ Conform Legii nr. 53/2003, Codul Muncii, și a modificărilor legislative ulterioare apariției acestui material.

¹⁰⁶ *Ibidem.*

încredințat;

- să asigure respectarea destinației alocațiilor bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite;
- să reprezinte instituția în raporturile cu terții, conform mandatului;
- să încheie acte juridice în numele și pe seama instituției, conform competențelor sale;
- să prezinte angajatorului ori de câte ori este necesar, situația economico-financiară a serviciilor publice, modul de realizare a obiectivelor și a indicatorilor din Anexă, inclusiv măsurile pentru optimizarea activității, când este cazul;
- să îndeplinească atribuțiile delegate de către primar, în limitele impuse de către acesta, respectiv poate să îndeplinească, în condițiile legii, una sau mai multe dintre atribuțiile enumerate mai jos:
 - coordonarea aparatului de specialitate al primarului;
 - coordonarea serviciilor publice de interes local prestate prin intermediul aparatului de specialitate și/sau prin intermediul organismelor prestatoare de servicii publice și de utilitate publică enumerate în Anexă;
 - calitatea de ordonator principal de credite;
 - orice alte atribuții în domenii specifice instituției și postului, încredințate de către primar și/sau Consiliul Local prin act administrativ și care nu contravin legii.

B. Drepturi și obligații ale angajatorului

B. 1. Angajatorul are următoarele drepturi:

- să solicite administratorului public îndeplinirea obiectivelor și atingerea indicatorilor de performanță prevăzuți în Anexa la prezentul contract;
- să solicite administratorului public, periodic, prezentarea de rapoarte și/sau alte documente privind îndeplinirea obiectivelor și atingerea indicatorilor de performanță;
- să fie informat periodic asupra modului de îndeplinire a obligațiilor angajaților din subordine, dispunând măsuri de îmbunătățire a activității;
- să evalueze periodic performanțele administratorului public, în conformitate cu prevederile legale în vigoare. În cazul în care rezultatele evaluării sunt negative, contractul de management urmează a fi reanalizat;
- să numească, la propunerea administratorului public, un înlocuitor al acestuia pentru perioadele când acesta nu este prezent în instituție.

B. 2. Angajatorul are următoarele obligații:

- să asigure administratorului public libertate în organizarea, coordonarea și gestionarea activității aparatului de specialitate al primarului, cu excepția limitărilor prevăzute de lege și de prezentul contract;

- să plătească administratorului public, integral și la termenele stabilite, toate drepturile bănești ce i se cuvin;
- să evalueze trimestrial realizarea indicatorilor de performanță stabiliți conform Anexei la prezentul contract.

VIII. Clauza de loialitate și de confidențialitate:

- administratorul public este obligat să-și folosească întreaga capacitatea de muncă și profesională în interesul angajatorului;
- exercitarea funcției de administrator public este incompatibilă cu calitatea de consilier local, județean sau de membru al Consiliului de Administrație al unei societăți comerciale aflate în subordinea/coordonarea Consiliului Local. Starea de incompatibilitate intervine și în cazul soțului/soției sau rudelor de gradul I ale administratorului public;
- îi sunt interzise administratorului public orice fel de activități în beneficiul unor instituții concurente sau care se află în relații contractuale cu Consiliul Local;
- pe toată durata de valabilitate a prezentului contract, precum și un interval de 3 ani după expirarea acestuia, administratorul public este obligat să păstreze, cu rigurozitate, confidențialitatea asupra datelor, informațiilor și documentelor referitoare la activitatea primarului, cărora li s-a conferit acest caracter.

IX. Răspunderea părților:

- pentru neîndeplinirea sau îndeplinirea necorespunzătoare a obligațiilor prevăzute de prezentul contract, părțile răspund potrivit prevederilor legii;
- administratorul public răspunde potrivit legii – civil, contravențional, material sau penal – după caz, pentru nerespectarea prevederilor legale și pentru daunele produse consiliului și aparatului de specialitate al primarului, prin orice act contrar intereselor acestuia, prin acte de gestiune imprudentă, utilizare abuzivă sau neglijentă a valorilor materiale și bănești ale Consiliului Local;
- răspunderea administratorului public este angajată pentru nerespectarea prevederilor legii, ale prezentului Contract, ale hotărârilor adoptate de Consiliul Local, ale dispozițiilor primarului, după caz.

X. Forța majoră:

- niciuna din părțile contractante nu răspunde de neexecutarea la termen și/sau de executarea în mod necorespunzător, total sau parțial, a oricărei obligații care îi revine în baza prezentului contract, dacă neexecutarea sau executarea necorespunzătoare a obligației respective a fost cauzată de forța majoră, așa cum este definită de lege;
- partea care invocă forța majoră este obligată să notifice celeilalte părți, în termen de 48 de ore, producerea evenimentului și să ia toate măsurile posibile în vederea limitării consecințelor lui;
- dacă în termen de 30 de zile de la producere, evenimentul respectiv nu

încetează, părțile au dreptul să își notifice încetarea de plin drept a prezentului contract, fără ca vreuna dintre ele să pretindă daune.

XI. Modificarea contractului:

Prevederile prezentului Contract se vor adapta corespunzător reglementărilor legale ulterioare încheierii acestuia și care sunt aplicabile.

XII. Încetarea contractului:

Prezentul Contract încetează prin:

- expirarea perioadei pentru care a fost încheiat, dacă părțile nu au renegociat prelungirea lui;
- revocarea din funcție a administratorului public, care se face prin dispoziția primarului în cazul neîndeplinirii obligațiilor prevăzute în prezentul contract, respectiv:
 - nerealizării indicatorilor de performanță prevăzuți în Anexă, din motive imputabile acestuia;
 - săvârșirii de abuzuri sau de abateri;
- acordul de voință al părților semnatare;
- apariția unei situații de incompatibilitate prevăzute de lege;
- denunțarea unilaterală a Contractului de management de către administratorul public - realizată prin anunțarea, în scris, a faptului că nu dorește continuarea activității (înaintată cu 4 săptămâni înainte de data expirării);
- decesul sau punerea sub interdicție judecătorească a administratorului public.

XIII. Litigii:

Litigiile izvorâte din încheierea, executarea, modificarea, încetarea și interpretarea clauzelor prezentului contract se rezolvă pe cale amiabilă. În cazul în care rezolvarea neînțelegerilor nu este posibilă pe cale amiabilă, litigiile vor fi supuse spre soluționare instanțelor judecătorești competente.

XIV. Dispoziții/clauze finale:

- orice modificare privind clauzele contractuale în timpul executării prezentului contract impune încheierea unui act adițional la contract între părțile contractante, conform dispozițiilor legale;
- prezentul contract, împreună cu Anexa sa care face parte integrantă din cuprinsul său, reprezintă voința părților și înlătură orice altă înțelegere verbală dintre acestea, anterioară sau ulterioară încheierii lui;
- conflictele în legătură cu încheierea, executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea prezentului contract sunt soluționate de instanța judecătorească competentă, material și teritorial, potrivit legii;
- administratorul public are dreptul să solicite medierea;

- prevederile prezentului contract se completează cu prevederile Legii nr. 215/2001 a administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare și ale Legii nr. 53/2003, Codul Muncii;
- prezentul contract a fost încheiat azi, , în 2 exemplare, câte unul pentru fiecare parte.

Primar :

.....

Administrator public:

.....

d) Anexă la Contractul de management pentru postul de administrator public¹⁰⁷

**Anexă la Contractul de management nr./.....
al administratorului public**

**privind zonele de responsabilitate, obiectivele, indicatorii de performanță, precum
și
nivelul minim asociat acestora.**

I. Responsabilități specifice pentru asigurarea desfășurării în condiții de performanță a activității administratorului public:

1. elaborarea strategiei de dezvoltare locală;
2. elaborarea/coordonarea elaborării strategiilor serviciilor publice locale;
3. elaborarea planurilor de acțiune și de investiții aferente;
4. elaborarea/coordonarea elaborării proiectelor de finanțare a investițiilor de interes local din fonduri nerambursabile sau rambursabile;
5. monitorizarea performanței în furnizarea serviciilor publice locale;
6. colectarea și prelucrarea de date statistice privind colectivitatea, instituțiile și serviciile publice locale;
7. gestionarea relațiilor extra-instituționale;
8. coordonarea, monitorizarea, evaluarea și controlul furnizării serviciilor publice locale și a prestatorilor acestora (cu predilecție serviciile de utilități publice, administrarea drumurilor publice, administrarea infrastructurii educaționale și sociale, Poliția Comunitară)
9. coordonarea activităților de investiții;
10. coordonarea activităților de achiziții publice.

¹⁰⁷ În continuare vor fi prezentate câteva *exemple* de responsabilități specifice administratorului public, de obiective asociate acestora, precum și indicatori de performanță, fără a exista o corelare directă între aceste elemente (pct. I – V). Pct. VI - *Mod de calcul al gradului global de îndeplinire a obiectivelor* – prezintă modalitatea de corelare a acestora și de identificare a nivelului de performanță obținut de către administratorul public.

II. Obiective asociate¹⁰⁸:

1. creșterea cu 10% a încasărilor/veniturilor instituției;
2. obținerea fondurilor nerambursabile în valoare de pentru finanțarea unui număr de proiecte de investiții de interes local;
3. reducerea cu % a cheltuielilor;
4. realizarea la timp a investițiilor, în conformitate cu bugetul de venituri și cheltuieli;
5. organizarea, în interval de 6 luni, a activității de ordonator principal de credite în conformitate cu prevederile Legii finanțelor publice locale;
6. finalizarea conform programării a tuturor achizițiilor și a contractelor
7. asigurarea unui nivel de satisfacție de 95% pentru serviciile publice aflate în coordonare;
8. asigurarea funcționării Sistemului de Management al Calității și obținerea în termen de 24 luni a unei certificări privind calitatea.

III. Coeficienți de importanță ai obiectivelor¹⁰⁹:

1. 5%;
 2. 12%;
 3. 18%;
 4. 23%;
 5. 17 %;
 6. 10 %;
 7. 7 %;
 8. 8 %.
- Total: 100 %

¹⁰⁸ Pentru asigurarea nivelului de performanță a activității administratorului public, obiectivele trebuie să fie SMART (Specific, Măsurabil, Abordabil, Realist/Relevant și încadrat în Timp) pentru fiecare zonă de responsabilitate. De exemplu, pentru responsabilități în zona de gestionare a încasărilor bugetare vor fi trecute obiective de genul: „Asigurarea unui nivel minim de 95% a gradului de colectare a taxelor anuale” în defavoarea unui obiectiv nespecific/nemăsurabil de genul: „creșterea încasărilor bugetare din taxe”.

Obiectivele și ponderile asociate acestora vor fi stabilite în funcție de prioritățile UAT-ului.

¹⁰⁹ Pentru evaluarea performanțelor individuale ale administratorului public și aprecierea corectă a gradului de îndeplinire a obiectivelor și priorităților acestui post, complexitatea activității se va transpune în coeficienți de importanță alocați fiecărui obiectiv. Ponderea alocată va fi diferită de la un obiectiv la altul, în funcție de importanța percepută, dar suma tuturor alocărilor trebuie să fie egală cu 100%.

IV. Criterii/indicatori de performanță¹¹⁰:

1. venituri (RON);
2. valoarea fondurilor nerambursabile obținute drept finanțare (RON);
3. număr proiecte de investiții de interes local (aprobate/în implementare/finalizate)
4. cheltuieli realizate (RON);
5. grad de execuție la termen (%);
6. nivel de utilizare a bugetului alocat (%);
7. număr proceduri implementate în ultimele 6 luni;
8. număr achiziții publice programate/în desfășurare/finalizate;
9. număr achiziții contestate;
10. nivel de satisfacție al beneficiarilor;
11. număr de reclamații.

V. Ținte/standarde de performanță¹¹¹ (exemple)

1. venituri (RON): 550.000 RON;
2. valoarea fondurilor nerambursabile obținute drept finanțare (RON): 1.000.000 RON;
3. număr proiecte de investiții de interes local (aprobate/în implementare/finalizate): 2/1/1;
4. cheltuieli realizate (RON): 1.800.000 RON;
5. grad de execuție la termen (%): 100%;
6. nivel de utilizare a bugetului alocat (%): 99%;
7. număr proceduri implementate în ultimele 6 luni: 15;
8. număr achiziții publice programate/în desfășurare/finalizate: 15/3/12;
9. număr achiziții contestate: 0;
10. nivel de satisfacție al beneficiarilor: 98%;
11. număr de reclamații: 2%.

¹¹⁰ Realizarea fiecărui obiectiv se analizează pe baza criteriilor de eficacitate, eficiență, economie și etică, în urma măsurării indicatorilor de performanță specifici fiecăruia. În text sunt prezentate câteva exemple de indicatori de performanță.

¹¹¹ Pentru a realiza un plan coerent de management este nevoie să se stabilească o valoare de referință (țintă) pentru fiecare indicator stabilit. Aceasta va fi agreată de părțile semnatare.

VI. Mod de calcul al gradului global de îndeplinire a obiectivelor¹¹²

Gradul de realizare al fiecărui obiectiv se calculează prin raportarea valorilor indicatorilor de performanță specifici mășurați la țintele/standardele de performanță agreeate. Pentru calculul gradului global de îndeplinire a obiectivelor se va calcula suma ponderată (cu coeficientul de importanță al obiectivului) a tuturor realizărilor.

Nr. crt	Obiectiv	Coeficient de importanță	Criterii/Indicatori de performanță asociați obiectivului	Ținta/ Nivel minim acceptat al indicatorilor	Termen	Nivel realizat	Grad de realizare a obiectivului	Grad global de realizare a obiectivului
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8) = (7) / (6)	(9) = (3) * (8)
	VENITURI creșterea încasărilor / veniturilor instituției;	5%	Sume încasate	550.000 (10%)	31 Decembrie	525.000 (5%)	95,5 %	4,77%
Realizate prin:								
	Creșterea cu 15 % a colectării taxelor	65%	Grad de colectare a taxelor anuale (%)	95%	31 Decembrie	93%	97,9%	
	Creșterea încasărilor din taxe prin prestarea de noi servicii către populație	35 %	Sume încasate din noi servicii prestate (RON)	150.000	31 Decembrie	155.000	103,3%	
Gradul global de îndeplinire a obiectivelor								4,77%

Notă:

Pentru obiective legate de reduceri de costuri, gradul de realizare a obiectivelor se va calcula astfel: $(8) = [(6 - 7) / (6)] + 1$

Prezenta Anexă a fost încheiată astăzi,, într-un număr de 2 exemplare, câte unul pentru fiecare parte.

Primar/ Președinte Consiliu Județean Administrator public

Numele și prenumele:

Semnătura:

Data întocmirii:

Administrator public

Numele și prenumele:

Semnătura:

Data întocmirii:

¹¹² Coloanele 1- 6 vor fi completate la semnarea contractului de management. Coloanele 7 – 9 vor fi completate în cadrul evaluării formale, la termenul stabilit conform coloanei 6.

5.3. Model de procedură pentru recrutarea și selecția administratorului public

Introducere

Recrutarea și selecția unui administrator public reprezintă procese importante pentru administrația publică locală, fiind etape cu impact major în procesul de profesionalizare și de eficientizare a activității administrației publice locale.

Posturile de administrator public sunt create la inițiativa primarilor și a președinților Consiliilor Județene, permițând delegarea unor atribuții ale acestora către o persoană independentă, persoană ce are un rol strict administrativ. Astfel, se pun bazele unui control strict al costului serviciilor publice și al dezvoltării locale.

Principii fundamentale

Gestionarea corectă a procesului de recrutare și selectare este de o mare importanță astfel încât toți candidații să fie tratați corect pe parcursul tuturor etapelor de evaluare care compun concursul de recrutare.

Obiectivul general al procesului de recrutare și selectare este identificarea candidaților cel mai bine pregătiți și cei mai potriviți pentru funcția de administrator public, persoane care să ofere un plus de valoare instituției angajatoare.

Procedurile de recrutare trebuie concepute astfel încât selecția candidaților să fie corectă, transparentă, bazată pe criterii obiective. Acest aspect este strâns legat de anumite caracteristici fundamentale ale serviciului public: imparțialitatea și profesionalismul.

Numirea membrilor din comisia de concurs trebuie să se facă pe baza cunoștințelor obiective și relevante ale evaluatorilor, criteriile de selecție și metodele de evaluare folosite de comisie fiind astfel, la rândul lor obiective, profesioniste și demne de încredere.

În procesul de analiză a activității ce va trebui desfășurată de către administratorul public este important să se ia în considerare următoarele aspecte care ilustrează legătura dintre recrutare, selecție și alte proceduri de management al resurselor umane:

- nivelul postului să fie în concordanță cu responsabilitățile atribuite;
- abilitățile și competențele specifice, calificările și pregătirea cerute să fie în concordanță cu natura postului;
- fișa postului să fie completă și adecvată nevoilor și priorităților identificate.

Recrutarea și selecția sunt rezultatele firești ale procesului de stabilire a atribuțiilor administratorului public de către persoana responsabilă de la nivelul administrației publice locale (primar/președintele Consiliului Județean), de întocmirea fișei postului, evaluarea performanțelor și nu pot fi abordate separat de aceste proceduri de management a resurselor umane deoarece, împreună, formează un parcurs logic (analiza activității → întocmirea fișei postului → recrutare și selectare → evaluarea performanțelor).

Propunere de Procedură pentru angajarea administratorului public

Procedură – descrierea activităților de realizat	Responsabil	Document standard
1. Analiza activității și identificarea atribuțiilor ce vor fi delegate către administratorul public	Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listă atribuții ▪ Listă obiective și priorități
2. Analiza organigramei și a statutului de funcții, identificarea unui post contractual vacant în vederea transformării acestuia în post de administrator public	Departamentul Resurse Umane (DRU) Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propunere de transformare a postului
3. Întocmirea fișei de post	DRU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fișa post a administratorului public
4. Adoptarea unei Hotărâri a Consiliului Local/ Județean pentru modificarea organigramei, prin care se înființează postul de administrator public	Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organigramă rectificată
5. Definirea profilului candidatului ideal în vederea desfășurării procesului de recrutare și selecție	DRU Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Set trăsături profesionale/personale minimale/de dorit
6. Adoptarea unei Hotărâri a Consiliului Local/ Județean, pentru aprobarea: <ul style="list-style-type: none"> ▪ disfuncționalităților/priorităților ce vor fi soluționate în planul de management al candidaților ▪ fișei postului (atribuțiile și responsabilitățile specifice ale ocupantului postului) de administrator public ▪ criteriilor și procedurilor pe baza cărora se face numirea administratorului 	Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listă priorități aprobată ▪ Fișa postului aprobată ▪ Criterii pentru numirea și eliberarea din funcție

public și eliberarea acestuia din funcție		
7. Desfășurarea concursului pentru ocuparea funcției de administrator public cu respectarea legislației în vigoare	DRU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anunț angajare ▪ Dosare de înscriere ▪ Lucrări elaborate ▪ Clasament final
8. Încheierea contractului de management între primar/președintele Consiliului Județean și administratorul public; semnarea fișei de post	DRU Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contract + Anexe ▪ Fișă de post ▪ Sistem de monitorizare a activității și de evaluare
9. Prezentarea administratorului public în fața angajaților și integrarea lui în cadrul instituției	DRU Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituirea unei echipe a administratorului public și a unei structuri de comunicare
10. Monitorizarea activității administratorului public și evaluarea periodică a acestuia la fiecare 3 sau 6 luni	Conducătorul instituției publice locale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapoarte de evaluare periodică (la 3/6 luni)

Bibliografie selectivă:

Lucrări:

- Arnold, David S., *The effective local government manager*, USA: Published by the ICMA for the Institute of Training in Municipal Administration, 1983.
- Banovetz, James M. (ed.), *Managing the Modern City*, Center for Governmental Studies, Northern Illinois University, Washington D.C.: Published for the Institute for Training in Municipal Administration by the ICMA, 1971.
- Cauldfield, J. & Larsen, H., *Local Government at the Millennium*, Opladen: Leske-Budrich, 2002.
- Dahler-Larsen, P., *Social Bonds to City Hall. How Appointed Managers Enter, Experience and Leave Their Jobs in Western Local Governments*, Odense: Odense University Press, 2002.
- Klausen, K.K. & Magnier, A. (ed.), *The Anonymous leader. Appointed CEOs in Western Local Government*, Odense: Odense University Press, 1998.
- Le Galès, P., *European Cities. Social Conflicts and Governance*, Oxford: Oxford University Press, 2002.

Studii/Rapoarte:

- *Ghidul administratorului public*, MIRA-UCRAP, 2007, <http://modernizare.mai.gov.ro/documente/GhidAP23.04.07.pdf>
- Magre, Jaume & Bertrana, Xavier, *Local Governments and Public City Managers in Seventeen European Countries*, UDITE Research, Brussels: Plenary Assises, 23 September 2004
- Ramió, C., „Diagnóstico y propuestas sobre la innovación institucional y de gestión en las administraciones locales”, in *Revista de Estudios Locales*, July 2003.
- *Raportul de activitate al UCRAP*, disponibil la: <http://modernizare.mai.gov.ro/documente/raport%20UCRAP%202007%20final.pdf>
- Soto, J.I., „Los secretarios de administración local entre la gestión y el control. Un rol en evolución”, in *Revista de Estudios Locales*, July 2003.

- *Studiu privind implementarea funcției de administrator public la nivel local, 2010.*

Legislație/Documente:

- Legea nr. 215/2001 a administrației publice locale, republicată.
- Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene (2006).
- Planul Strategic al Ministerului Administrației și Internelor pentru perioada 2010-2013
(<http://www.mai.gov.ro/Documente/Strategii/Plan%20strategic%20MAI%202010-2013%20-13122010.pdf>).
- Strategia de la Lisabona (2000).
- Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă a României. Orizonturi 2013-2020-2030 (http://www.mmediu.ro/vechi/dezvoltare_durabila/sndd.htm)

Surse electronice:

- http://en.wikipedia.org/wiki/City_manager
- http://en.wikipedia.org/wiki/County_Manager
- <http://icma.org/en/icma/home>
- <http://www.moga.mo.gov/statutes/C000-099/0780000610.HTM>
- <http://www.gencourt.state.nh.us/rsa/html/III/37/37-6.htm>
- http://icma.org/en/Page/72/The_ICMA_Code_of_Ethics_with_Guidelines
- <http://www.irishstatutebook.ie/2001/en/act/pub/0037/print.html>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Bakersfield_City_Manager
- <http://www.bakersfieldcity.us/administration/citymanager/index.htm>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Council%E2%80%9393manager_government
- <http://www.buscalo.com/index.php?page=search/web&search=city+manager&type=web>
- <http://www.citymayors.com/orgs/iclei.html>
- http://www.citymayors.com/government/ireland_government.html
- <http://www.uvcw.be>