

INOVAȚII ÎN ADMINISTRAȚIILE PUBLICE LOCALE DIN ROMÂNIA PRIN PROGRAMUL LOGO EAST

Andrea ANGEL SVEDA

Innovations in Romanian
Local Public Administrations
through the LOGO East Program

Abstract

The need for technical assistance of the Romanian local public administrations was a consequence of the reform in the public administration field, reform which has both positive and negative aspects.

The technical assistance was provided by Dutch specialists in response to the specific requests of the Romanian partners within the framework of project proposals financed by the Dutch Ministry of Foreign Affairs through the LOGO East Program.

The Romanian local public authorities identified problems related to their internal management because the quality of the services provided depends on the efficiency of the internal managerial structures.

The need for technical assistance was generated by the increased number of services, by new legislation and by deficiencies in the management procedures.

As an answer to the problems identified, with the help of technical assistance provided in the framework of the implemented projects, Romanian local public administrations succeeded to manage the negative aspects of the public administration reform through innovative methods such as: a new evaluation methodology regarding civil servants' performance, an integrated beach management plan or a new regional system of waste management.

Key words: public administration, public administration reform, internal management, technical assistance, innovative methods.

Andrea ANGEL SVEDA

Șef birou, Biroul pentru proiecte cu finanțare internațională,
Serviciul Public de Asistență Socială Satu Mare, România
Tel: 0040-742.699.166

E-mail: svedaandrea@yahoo.com



*Revista Transilvană
de Științe Administrative
2(29)/2011, pp. 3-16*

Motto

“O bună guvernare locală depinde de o administrație eficientă și eficace. Publicul se așteaptă la un anumit nivel al serviciilor din partea administrației publice și a politicianilor care îi reprezintă.”

VNG International, Little, 2007, p. 5

1. Factori declanșatori ai nevoii de asistență tehnică

Conform Strategiei de accelerare a reformei în administrația publică în perioada 2004-2006, conceptul de descentralizare în România este definit prin intermediul a trei elemente: transferul de competențe și responsabilități administrative și financiare, delegarea de responsabilități în teritoriu în funcție de necesitățile pe plan local și transformarea serviciilor deconcentrate din teritoriu în servicii descentralizate sub responsabilitatea autorităților locale (Guvernul României, 2004).

În funcție de responsabilitățile transferate, în România descentralizarea a luat și continuă să ia următoarele forme: descentralizare politică, descentralizare administrativă și descentralizare fiscală. Descentralizarea politică implică a conferi cetățenilor o putere mai mare în procesul de luare a deciziilor. Descentralizarea administrativă constă în recunoașterea personalității juridice a unităților administrativ-teritoriale. Descentralizarea fiscală se referă la dimensiunea controlului autorităților locale asupra resurselor financiare, în termeni de repartizare a cheltuielilor și generare a veniturilor (Legea nr. 339/2004 – abrogată, Legea-cadru nr. 196/2006).

În derularea procesului de descentralizare au fost înregistrate următoarele aspecte negative:

- Drepturi importante nu au fost acordate autorităților publice locale, ceea ce limitează capacitatea acestora de a organiza eficient oferta de servicii;
- Autonomia managementului financiar local este limitată de reglementările privind alocarea veniturilor proprii prin restricționarea utilizării transferurilor;
- Transferul incomplet de proprietate este un obstacol în gestionarea efectivă a bunurilor locale;
- Delimitarea clară a granițelor legale și constituționale legate de autonomia locală;
- Politici publice insuficient argumentate și parțial implementate ce nu au putut oferi soluții raționale pentru problemele existente;
- Autoritățile publice locale nu au beneficiat, în toate cazurile, în avans, de instruire specializată privind gestiunea financiară și managementul serviciilor publice descentralizate;
- Înregistrarea unui decalaj între competențele decizionale transferate către autoritățile locale și resursele alocate în vederea susținerii acestora (Institutul European din România, Profiroiu *et. al.*, p. 40).

În cercetarea realizată asupra reformei administrațiilor publice locale din România, Andrei *et al.* (2006) au identificat patru elemente de blocaj în implementarea

reforme: blocaj strategic, blocaj structural, blocaj cultural și blocaj comportamental. Blocajul strategic constă în complexitatea decizională iar blocajul structural reprezintă birocrăția, mijloacele umane și financiare limitate. Blocajul cultural se manifestă sub forma tradiției „continuității”, a temerilor față de schimbare. Blocajul comportamental constă în absența stimulentele individuale, a neînțelegerii obiectivelor.

2. Probleme identificate de autoritățile locale din România în cadrul programului LOGO East

Cererea generală de asistență tehnică din partea administrațiilor publice din România s-a axat pe consolidarea administrației locale ca urmare a unei analize de fond asupra documentelor care au vizat reformele din administrația publică și a interviurilor cu actorii principali¹ ai procesului de reformă.

Asistența tehnică a fost acordată de specialiști olandezi ca urmare a cererilor specifice a partenerilor români, având la bază parteneriate și înfrățiri existente între municipalități din România și municipalități din Olanda. Această cerere a fost luată în discuție și aprobată de către autoritățile locale și regionale din Olanda la data de 7 februarie 2006.

Acordarea asistenței tehnice a fost posibilă prin programul LOGO² East finanțat prin MATRA³. Programul a furnizat un mecanism pentru schimbul de experiență în domeniul administrației locale, între autorități din Olanda, comitete ale apelor, provincii olandeze și autorități locale din România. LOGO East s-a derulat în perioada 2006-2009, fiind implementate 21 de proiecte în diferite municipii din România.

Programul LOGO East a mai fost implementat în țări precum Bulgaria, Turcia, Ucraina și Serbia și Muntenegru, printr-un număr de 63 de proiecte.

Obiectivele programului au fost structurate pe două perioade: perioada 2006 – 2007 (LOGO East I) pentru îmbunătățirea calității autorităților locale prin cooperare descentralizată și perioada 2007 – 2009 (LOGO East II) pentru încurajarea și susținerea inovațiilor și îmbunătățirilor în cadrul autorităților locale.

Problemele identificate de autoritățile locale din România participante în program se încadrează în domeniul managementului intern, cu accent pe managementul resurselor umane și managementul financiar. Managementul intern, ca principală temă a programului, a fost ales deoarece calitatea furnizării de servicii către cetățeni depinde de eficiența structurilor manageriale interne.

Eficiența managementului intern este o condiție obligatorie a autorităților locale privind calitatea serviciilor furnizate. Îmbunătățirea serviciilor este condiționată

1 Ministerul Administrației și Internelor, Institutul Național de Administrație, Federația Autorităților Locale și Regionale din România, Societatea Academică Română, Asociația Pro Democrația, Institutul pentru Politici Publice, Stichting Transforma, Ambasada Regală a Olandei, Delegația Comisiei Europene în România.

2 **Local Governance** (limba engleză), guvernare locală (traducere în limba română).

3 Programul de Transformare Socială a Europei Centrale și de Est al Ministerului Olandez al Afacerilor Externe.

de rezolvarea problemelor bugetului și a procedurilor financiare. Astfel, bugetele locale trebuie să fie detaliate, clare și transparente. În ceea ce privește managementul resurselor umane, autoritățile locale din România au avut și încă au nevoie de asistență pentru a dezvolta strategii de atragere de personal nou, calificat și de a oferi posibilitatea dezvoltării personalului. În acest sens s-au făcut pași importanți în România prin înființarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, consiliilor județene și locale li s-a permis să decidă asupra numărului și categoriilor de personal de care au nevoie pentru a-și îndeplini responsabilitățile (VNG International, 2006a).

Principalele probleme identificate de autoritățile locale din România care au participat în program au fost următoarele:

1. gradul scăzut al cunoștințelor referitoare la managementul proiectelor europene;
2. slaba cooperare între administrația publică locală și ONG-uri, respectiv firme private;
3. lipsa transparenței decizionale în cadrul activităților administrației publice locale;
4. nerespectarea prevederilor Uniunii Europene cu privire la gestionarea deșeurilor;
5. dezechilibru între veniturile și cheltuielile administrațiilor publice locale; și
6. capacitate redusă de prioritizare a soluțiilor ce răspund nevoilor cetățenilor.

Toate problemele identificate au avut ca factori determinanți gradul scăzut de expertiză a personalului care activează în cadrul autorităților administrațiilor publice locale, comunicarea insuficientă sau uneori dificilă cu cetățenii.

Programul LOGO East a evidențiat patru mari probleme în domeniul managementului resurselor umane: lipsa pregătirii personalului autorităților locale în domeniul specific poziției ocupate, absența unor proceduri de recrutare, proasta remunerare și practici de promovare neeficiente. Absența strategiilor de recrutare se datorează lipsei unei viziuni strategice asupra recrutării, acest concept fiind considerat specific sectorului privat. Chiar dacă autoritățile locale sunt capabile să atragă personal nou le este destul de greu să îl păstreze. Pozițiile manageriale înalte în administrația publică sunt ocupate prin numire, pe considerente politice, acest lucru împiedicând dezvoltarea unei recunoașteri instituționale și comunitare (VNG International, 2006a).

Stabilirea domeniilor prioritare pentru acordarea asistenței este dificilă atât din cauza faptului că toate aspectele reformei autorităților locale par a fi importante cât și din cauza mării varietăți a dimensiunii autorităților locale. Acestei nevoi de asistență tehnică i s-a acordat o atenție importantă investindu-se în soluționarea ei inclusiv resurse financiare. Nevoia de asistență tehnică a fost determinată de factori precum:

1. creșterea dimensiunii serviciilor și a numărului acestora;
2. atribuțiile care au fost recent transferate către autorități s-au dovedit a fi mai importante decât cele existente;
3. procedurile manageriale care țin de furnizarea de servicii sunt sărace și costurile sunt considerate foarte ridicate de către cetățeni; și
4. abundența noii legislații a dat naștere multor contradicții.

O temă importantă pentru managementul municipal a constituit-o, în continuare, utilizarea Fondurilor Structurale ale U.E., autoritățile locale din România recunoscând nevoia de asistență în aproape toate aspectele privind fondurile U.E., respectiv nevoia de asistență în elaborarea unor planuri strategice pentru dezvoltare.

3. Programul LOGO East

Conceptele fundamentale ale programului LOGO East au fost schimbarea și sustenabilitatea, acestea putând fi induse la nivelul administrațiilor locale prin discuții, persuasiune și învățare socială numai în cazul în care nivelurile sistemului politic sunt bine consolidate și democrația este imună crizei.

Programul s-a bazat, în primul rând, pe înfrățiri deja existente între parteneri din România și Olanda, încurajându-se totodată și dezvoltarea de noi relații de înfrățire și stabilirea de relații tripartite (trining).

Programul a asigurat baza materială și expertii în domeniul managementului intern, transferul de cunoștințe și elaborarea de noi tehnici și metode de lucru. Acest program a fost o oportunitate excelentă pentru municipalitățile din România de a se familiariza cu bunele practici ale administrațiilor locale și regionale din Olanda. Autoritățile locale și regionale din Olanda au contribuit la îmbunătățirea prestării serviciilor autorităților publice locale din România prin creșterea capacității manageriale, ca urmare a identificării nevoii de eficientizare a serviciilor publice.

Furnizarea de servicii este cea mai importantă atribuție a administrațiilor locale, prin aceasta asigurându-se relația cu cetățenii. Satisfacția cetățenilor cu privire la liderii administrativi și politici este determinată de calitatea serviciilor (VNG International, Eigeman, 2007). Cu privire la această temă, obiectivul LOGO East a fost stimularea orientării către client sau cetățean, în așa fel încât serviciile să se adreseze nevoilor și preferințelor cetățenilor comunităților locale.

Alocarea financiară pentru programul LOGO East I a fost €840.000, România absorbind €689.563 cu un număr de 12 proiecte, în timp ce pentru programul LOGO East II alocarea financiară a fost €630.000, cele 9 proiecte implementate absorbind €594.175. În ceea ce privește situația celorlalte țări participante în program, pentru programul LOGO East I au fost alocați €4,7 mil. pentru un număr între 30 și 40 de înfrățiri, într-o rețea de 60 până la 80 de autorități locale iar pentru programul LOGO East II au fost alocați €3,3 mil., implementându-se doar un număr de 24 de proiecte (VNG International, Logo East Newsletter July 2006, October 2006, August 2007, January 2008, October 2008, January 2010).

Obiectivele specifice ale programului au fost întărirea capacității administrațiilor locale din România și creșterea numărului și calității parteneriatelor între autoritățile locale. Indicatorii stabiliți pentru domeniul management intern sunt: o creștere a nivelului cunoștințelor și utilizării procedurilor pentru managementul financiar (indicatorul 1) și o creștere a nivelului cunoștințelor și utilizării procedurilor pentru managementul resurselor umane (indicatorul 2).

4. Proceduri inovatoare

4.1. Metodologie de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici. Municipiul Satu Mare (România) – Municipiul Zutphen (Olanda) – Municipiul Tartu (Estonia).

În urma evaluării situației existente s-a constatat că cele mai importante probleme identificate de administrația publică locală din Satu Mare, privind managementul intern, au fost cele legate de managementul resurselor umane. Ca factori generatori ai problemelor s-au identificat: munca dezorganizată, muncă ineficientă, lipsa cunoștințelor de specialitate și lipsa comunicării între angajat și superiorul ierarhic.

Datorită proceselor de descentralizare autorității publice locale i s-au atribuit din ce în ce mai multe sarcini, acestea trebuie îndeplinite de un număr de personal stabil, având în vedere reglementările naționale cu privire la angajarea de personal nou. Atribuțiile devenind tot mai complexe, a fost necesară elaborarea unor metodologii sustenabile privind managementul resurselor umane, acceptat atât de conducerea autorităților publice locale cât și de angajații acesteia.

Soluționarea problemelor identificate de Primăria Municipiului Satu Mare s-a realizat în două etape, la fel ca în majoritatea proiectelor LOGO East. Primul proiect implementat a fost un proiect pilot, grupul țintă al acestuia fiind un departament din cadrul autorității publice locale. Acest proiect a constat în elaborarea unei noi metodologii de evaluare a performanțelor profesionale a funcționarilor publici din cadrul departamentului ca urmare a revizuirii tuturor fișelor de post⁴. Vechea metodologie de evaluare⁵ nu a răspuns nevoii administrației publice locale, fiind subiectivă și realizată unilateral, exclusiv de superiorul ierarhic. Succesul și utilitatea proiectului a determinat extinderea rezultatelor la nivelul întregii autorități publice locale, această extindere realizându-se în cadrul proiectului LOGO East II.

Noua procedură de evaluare a fost inspirată din modelul olandez, adaptată nevoilor și posibilităților locale. Ceea ce aduce nou această procedură este „Acordul de Evaluare”, un document care completează sistemul actual de evaluare stipulat în legislație. Importanța acestui document constă în faptul că permite o evaluare obiectivă a ambelor părți implicate în procesul de evaluare. Elementul nou în metodologie induce

4 Un număr de 65 de fișe de post au fost reîntocmite ca urmare a participării echipei de management al proiectului și a personalului din cadrul biroului de resurse umane la traininguri susținute de experți olandezi.

5 H.G. 1209/2003 privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici abrogată prin H.G. nr. 787/2008 pentru completarea H.G. nr. 341/2007 privind intrarea în categoria înalților funcționari publici, managementul carierei și mobilitatea înalților funcționari publici și a art. 8 din H.G. nr. 1.344/2007 privind normele de organizare și funcționare a comisiilor de disciplină, precum și pentru modificarea art. 161 alin. (2) din H.G. nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici, și H.G. nr. 611/2008, Ordinul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici nr. 13012/2007 privind stabilirea modalității de acordare a calificativelor și aprobarea criteriilor de performanță pe baza cărora se face evaluarea performanțelor profesionale individuale ale funcționarilor publici pentru anul 2007.

și oferă posibilitatea unei „întâlniri de evaluare”, întâlnire în cadrul căreia angajatul și superiorul ierarhic discută de pe poziții egale. Punctul forte al noii proceduri este faptul că oferă soluții cel puțin satisfăcătoare pentru ambele părți implicate în proces, permițând totodată și stabilirea obiectivelor profesionale de comun acord (VNG International, 2006b).

Pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor, Primăria Municipiului Satu Mare cu ajutorul expertizei partenerului olandez a elaborat și aprobat Politica de resurse umane a Primăriei Municipiului Satu Mare. Politica de resurse umane cuprinde: misiunea, viziunea, valorile și acțiunile prioritare ale primăriei, respectiv proceduri flexibile pentru fiecare componentă⁶ a unui management de resurse umane. Elaborarea politicii s-a făcut de către personalul din cadrul biroului de resurse umane al primăriei în colaborare cu șefii de birouri și departamente din cadrul acesteia. Partenerul olandez a avut o contribuție deosebit de importantă în procesul de elaborare a politicii prin susținerea de cursuri, în mai multe etape, atât pentru personalul din cadrul biroului de resurse umane cât și pentru șefii de birouri și departamente (VNG International, 2009a).

În urma implementării politicii de resurse umane, a utilizării în doi ani consecutivi a noii metodologii de evaluare, respectiv a participării la traininguri în domeniul managementului resurselor umane, în anul 2010 au fost evaluate soluțiile adoptate printr-un chestionar aplicat tuturor angajaților din cadrul Primăriei Municipiului Satu Mare. Chestionarul s-a axat pe domenii precum: gradul de satisfacție privind atribuțiile din fișa postului, activitățile zilnice ale angajaților, cooperare și colaborare, atmosfera la locul de muncă și stilul de conducere al șefilor de birouri/departamente. Cercetarea a concluzionat că 94% dintre angajații primăriei sunt satisfăcuți de atribuțiile și activitățile zilnice, 97% sunt mulțumiți de stilul de conducere al superiorului ierarhic, 80% își consideră colegii ca fiind competenți în executarea atribuțiilor iar majoritatea sunt mulțumiți de atmosfera la locul de muncă.

Având în vedere succesul proiectului, politica de resurse umane a fost aprobată de primar și adusă la cunoștința tuturor angajaților. În ceea ce privește diseminarea rezultatelor proiectului, aceasta s-a realizat cu succes urmând pașii stabiliți în planul de diseminare, succes dovedit prin faptul că și alte primării și-au manifestat interesul pentru implementarea noilor proceduri din domeniul managementului resurselor umane.

4.2. *Plan integrat de management al plajelor. Administrația Națională „Apele Române”, Direcția Apelor Dobrogea-Litoral și Municipiul Mangalia (România) – Administrația Apelor Hoogheemraadschap van Rijnland (Olanda).*

Ca urmare a noi legislații privind utilizarea și întreținerea plajelor, Direcția Apelor Dobrogea-Litoral (D.A.D.L.) a devenit responsabilă de zona litorală Constanța. Astfel, ca o principală atribuție a municipalității Mangalia se poate aminti planificarea

6 Spre exemplu: fișe de post, evaluarea performanțelor profesionale, carieră, training, securitatea și sănătatea la locul de muncă etc.

spațială, în mod particular exploatarea zonelor de plajă. Printre problemele identificate de D.A.D.L. se numără: eroziunea și poluarea plajei, poluarea apei, extinderea unor construcții și construcții noi necontrolate, administrarea ineficientă a plajelor de către autorități, lipsa unei legături între planificarea zonală a orașului și cea a plajelor, respectiv lipsa legislației integrate privind politica și strategia plajelor.

Planul integrat de management al plajelor este rezultatul cooperării între Administrația Apelor Hoogheemraadschap van Rijnland (Olanda) și Administrația Națională a Apelor Române (A.N.A.R.) pe parcursul a două proiecte (LOGO East I și LOGO East II) implementate în perioada 2006-2009. Principalele activități ale proiectelor au constat în pregătirea prin cursuri a angajaților D.A.D.L. și ai Primăriei Municipiului Mangalia, deoarece domeniul de acțiune al proiectelor s-a situat în sfera managementului resurselor umane. Obiectivele care au ghidat cursurile de perfecționare au fost: creșterea eficienței și eficacității personalului precum și creșterea capacității de inovare, deoarece ideea elaborării unui plan integrat a reprezentat o abordare inovativă pentru participanții români în proiect.

Realizarea planului se poate structura în două etape, și anume: etapa pentru îmbunătățirea cooperării la nivel operațional între D.A.D.L., Primăria Municipiului Mangalia și autoritățile publice și private interesate de problematica plajelor și etapa pentru elaborarea efectivă a Planului integrat de management al plajelor. Pentru îmbunătățirea cooperării între actorii implicați în problematica plajelor au fost organizate ateliere de lucru și seminarii. La aceste ateliere de lucru și seminarii au participat instituții publice și private cu scopul stabilirii obiectivelor pe termen lung privind plaja Mangalia. Pentru elaborarea Planului integrat de management al plajelor au fost organizate patru sesiuni de formare în domenii precum planificare strategică, dezvoltarea regulamentelor existente și crearea de noi regulamente, planificare spațială (VNG International, 2009b).

Elaborarea planului a debutat cu o scrisoare de implicare semnată de toți cei interesați de problematica plajelor. Rezultatul numeroaselor seminarii de lucru la care au participat angajați ai D.A.D.L. și experți în problematica plajelor din Olanda a fost elaborarea unui „Plan strategic de management al plajelor”. Planul de acțiuni din cadrul Strategiei de management al plajelor prevede clarificarea responsabilităților instituțiilor implicate în proces, cum ar fi: A.N.A.R.–D.A.D.L., Primăria Municipiului Mangalia, Instituția Prefectului Județul Constanța, Autoritatea Națională pentru Turism, Agenția pentru Protecția Mediului Constanța, Direcția de Sănătate Publică Constanța și firme private care închiriază plaje (VNG International, 2009b).

Pentru a putea implementa planul integrat de management al plajelor, echipa română de proiect a participat la cursuri de formare în domeniul elaborării de planuri strategice și integrate. Procesul de implementare a planului a generat o serie de rezultate precum: semnarea unui acord de către autoritățile publice locale privind implicarea acestora în rezolvarea problemelor identificate, adoptarea unor hotărâri de Consiliul Local Mangalia, angajați instruiți în elaborarea unor planuri strategice și integrate în cadrul Primăriei Municipiului Mangalia și D.A.D.L., privind aspectele

finanțiere ale managementului plajelor și informarea, respectiv educarea cetățenilor privind comportamentul pe plajă.

Pentru implementarea Planului integrat de management al plajelor a fost necesară crearea unui comitet de coordonare format din reprezentanți ai autorităților/instituțiilor publice. Ca urmare a implementării planului, la sfârșitul anului 2008, 56% dintre cei chestionați, respectiv persoane care frecventează plaja, au considerat că plajele sunt mai curate și mai întreținute.

Planul integrat de management al plajelor și OUG nr. 43/2009 pentru modificarea OUG nr. 19/2006 privind utilizarea plajei Mării Negre și controlul activităților desfășurate pe plajă a oferit posibilitatea D.A.D.L. de a anula anumite contracte de administrare a plajelor care s-au dovedit a fi ineficiente, rămânând doar acele firme care au avut contract de administrare pe termen lung. Acești operatori de plaje, respectiv un număr de patru operatori de plajă cu contract pe termen lung, au realizat investiții precum dușuri și toalete publice, pubele, servicii de prim ajutor și chioșcuri de informare.

O importantă componentă a planului integrat constă în demararea de campanii de informare, conștientizare și educare pentru cetățeni. În decursul anilor 2007-2009 D.A.D.L. a desfășurat numeroase campanii de conștientizare publică⁷. Evaluarea rezultatelor campaniilor s-a realizat prin chestionarea cetățenilor care frecventau plaja, ponderea cetățenilor nemulțumiți de starea plajelor scăzând cu 80%.

D.A.D.L. și Administrația Apelor Hoogheemraadschap van Rijnland, au ales ca domeniu pentru ambele proiecte LOGO East managementul resurselor umane, deoarece prin perfecționarea angajaților în domenii relevante pentru tipul de activitate desfășurat se pot atinge rezultate remarcabile și inovative, cum ar fi de exemplu elaborarea și implementarea Planului integrat de management al plajelor.

4.3. *Centru de management al apei. Municipality Turnu Măgurele, Consiliul Județean Teleorman, Asociația Euro Teleorman, Administrația Națională „Apele Române” S.G.A. Teleorman, Administrația Națională „Apele Române” Direcția Apelor Argeș-Vedea (Pitești), S.C. Apă Canal S.R.L. Alexandria, Agenția pentru Protecția Mediului Teleorman (România) – provincia Overijssel (Olanda).*

Colaboarea între provincia Overijssel (Olanda) și județul Teleorman a început în anul 2005 cu scopul implementării unei idei de realizare a unui Centru de management al apei. Nevoia de creare a unui astfel de centru s-a datorat lipsei de cunoștințe și experiență pentru coordonarea programelor și politicilor privind optimizarea gospodăririi locale și regionale a apei.

Domeniul de acțiune al colaborării celor două părți a fost managementul resurselor umane, activitățile specifice acestui domeniu fiind cele legate de recrutarea și instruirea personalului centrului, cursuri de perfecționare organizate pentru funcționarii publici

⁷ Ca exemple în acest sens putem menționa „Gunoii doare” din 2007 și „Respectă plaja” din 2008.

din cadrul Primăriei Turnu Măgurele și din cadrul Consiliului Județean Teleorman și sesiuni de seminarii pentru cei implicați în domeniul managementului apei. Au fost astfel organizate trei sesiuni de cursuri de perfecționare, două seminarii și trei ateliere de lucru.

Centrul de management al apei a putut fi realizat în cadrul proiectului LOGO East I ca urmare a stabilirii unui comitet de administrare al centrului și a unei echipe instruite pentru a lucra în cadrul centrului. Comitetul de administrare este format din: primarul Municipiului Turnu Măgurele, președintele Consiliului Județean Teleorman și directorul S.C. AQUA Tur S.R.L.. Scopul principal al comitetului de administrare constă în stabilirea de sarcini concrete pentru Centru. La nivel operațional s-a format un comitet de directori, aceștia având contact direct cu angajații Centrului. Spre deosebire de comitetul de administrare care stabilește obiectivele pe termen lung ale Centrului, comitetul director este responsabil de obiectivele pe termen mediu și scurt. Atât membrii comitetului de administrație cât și membrii comitetului director au participat la cursuri de perfecționare în domeniul managementului apei, cursuri susținute de experți olandezi.

Angajații Centrului au fost selectați de departamentul de resurse umane din cadrul Primăriei Municipiului Turnu Măgurele ca urmare a participării la seminarii de lucru organizate de experți olandezi în domeniul resurselor umane. Cele patru persoane selectate au fost pregătite printr-o serie de cursuri de specialiști olandezi în următoarele domenii: cooperare, coordonare, comunicare, managementul resurselor umane, managementul proiectului și elaborarea unui plan de management al apei, managementul informației și informații tehnice privind apa potabilă și tratarea apei menajere. Aceste cursuri de perfecționare reprezintă una dintre funcțiile managementului resurselor umane și anume funcția de dezvoltare. Funcția de dezvoltare cuprinde domenii precum: formarea și perfecționarea angajaților, administrarea carierei și dezvoltarea organizațională (VNG International, 2006c).

Pentru stabilirea metodologiei de lucru a Centrului, angajații acestuia au organizat în cursul anului 2007 un număr de 25 de ateliere de lucru în colaboare cu Consiliul Județean Teleorman și organizația neguvernamentală EuroTeleorman. La aceste ateliere de lucru au participat politicieni și funcționari publici (VNG International, 2006c).

Transferul de responsabilități către Centrul de management al apei a fost stabilit printr-un Memorandum al înțelegerii. Astfel aria de acțiune a Centrului acoperă doar acele zone unde nu activează alte organizații guvernamentale sau neguvernamentale. Obiectivele Centrului constau în identificarea în teren a problemelor legate de calitatea și cantitatea apei potabile, uzate și pluviale, stabilirea zonelor cu risc de inundații, elaborarea de proiecte și promovarea unei politici de mediu active.

Diseminarea rezultatelor proiectului a fost realizată de către Asociația Euro Teleorman, asociație cu ajutorul căreia informațiile au fost transmise în localitățile din județele Giurgiu și Olt, chiar și în regiunea Pleven din Bulgaria.

Anul 2008 a fost de o importanță majoră pentru Centrul de management al apei deoarece în acest an Centrul a devenit independent din punct de vedere financiar față de Primăria Municipiului Turnu Măgurele, auto-susținându-se prin clienți și membri plătitori precum comunele din județele Giurgiu și Olt și județul Pleven din Bulgaria.

4.4. *Sistem regional de management al deșeurilor. Regiunea Târnava Mare (România) – Departamentul de Management al Deșeurilor Gooi en Vechtstreek (Olanda).*

Aderarea României la Uniunea Europeană a impus țării noastre alinierea la standardele și politicile Uniunii Europene, inclusiv în ceea ce privește managementul deșeurilor menajere. În România, dintre cele 13.000 de municipii și orașe, doar 2.500 au un sistem de colectare organizată a deșeurilor. Una dintre consecințele aderării la U.E. a fost și o decizie a Guvernului României, care a constat în reducerea numărului de aproximativ 2.000 de gropi de gunoi la 65 de depozite de deșeuri organizate regional până în anul 2017 (VNG International, 2009c).

În urma vizitelor realizate de către angajați ai primăriilor Sibiu și Mediaș în Olanda, la Departamentul de Management al Deșeurilor Gooi en Vechtstreek, un număr de 27 de municipii din regiunea Târnava Mare au fost informate despre beneficiile unei cooperări inter-municipale în colectarea deșeurilor menajere. Astfel, Departamentul de Management al Deșeurilor Gooi en Vechtstreek a contribuit cu expertiză și experiență în vederea elaborării unui cadru funcțional pentru colectarea selectivă a deșeurilor menajere din regiunea Târnava Mare. Contribuția specializată a operatorului de deșeuri din Olanda a constat în furnizarea de informații cu privire la tot ceea ce presupune managementul deșeurilor, și anume: educarea populației, sistemul de colectare, transport și logistică, finanțare, administrare și reglementări privind protecția mediului.

Obiectivul cooperării dintre municipiile Sibiu, Mediaș, Copșa Mică și Dumbrăveni din regiunea Târnava Mare a constat în stabilirea unei structuri cooperative pentru colectarea și tratarea deșeurilor menajere. Direcțiile de acțiune ale cooperării s-au axat pe dezvoltarea rețelei regionale de colectare selectivă a deșeurilor, dezvoltarea sistemului de management al deșeurilor colectate și informarea cetățenilor privind acest sistem.

Cooperarea dintre cele două părți se poate structura în două etape: o primă etapă de implementare a proiectului LOGO East I – de stabilire a cadrului organizatoric și o a doua etapă prin implementarea proiectului LOGO East II – de implementare a sistemului regional de management al deșeurilor. Implementarea cu succes a acestor două proiecte a oferit cadrul necesar soluționării problemelor legate de gestionarea deșeurilor menajere din regiunea Târnava Mare. Stabilirea cadrului organizatoric, cu scopul creării sistemului regional de management al deșeurilor a fost posibilă ca urmare a participării angajaților din cadrul primăriilor Sibiu, Copșa Mică, Mediaș și Dumbrăveni la cursuri de perfecționare în domeniul cooperării intermunicipale, domeniu binecunoscut de către olandezi. Personalul desemnat pentru stabilirea cadrului organizatoric a fost instruit pentru a putea crea condițiile necesare funcționării sistemului regional de management al deșeurilor (VNG International, 2009c).

Principalul rezultat al cooperării celor două părți a fost înființarea unei asociații intercomunitare ECONORD Sibiu al cărei obiect de activitate îl constituie managementul deșeurilor menajere. Asociația a fost înființată printr-o cooperare inter-municipală⁸, ca o structură cu personalitate juridică de drept privat și cu statut de utilitate publică. Obiectivele ECONORD Sibiu sunt: dezvoltarea economico-socială a localităților, dezvoltarea teritorială și amenajarea teritoriului, asigurarea furnizării/prestării serviciilor publice, creșterea veniturilor nefiscale la nivel local și protecția mediului. Angajații ECONORD Sibiu au fost pregătiți prin cursuri în domenii precum: planificarea colectării deșeurilor menajere, colectare selectivă, licitare și contractare, educarea comunității, pe parcursul a șase sesiuni de perfecționare.

Pentru atingerea acestui rezultat a fost necesară elaboarea unui acord politico-regional și administrativ de colaboare între municipiile implicate în proiect și o analiză a situației gestionării deșeurilor în regiunea Târnava Mare.

Pentru funcționarea sistemului regional de management al deșeurilor, ECONORD Sibiu a încheiat un contract de delegare a gestiunii serviciilor cu un operator regional S.C. ECO-SAL S.A. Implementarea managementului deșeurilor a presupus elaborarea unui plan de management al deșeurilor aprobat de conducerea ECONORD Sibiu, concretizat printr-o metodologie clară a colectării, finanțării colectării și prelucrării deșeurilor. Totodată, în acest document este prevăzută și informarea și colaboarea cu cetățenii din zona țintă, sub forma unui plan de comunicare.

S.C. ECO-SAL S.A. și-a început activitatea pe 1 martie 2009 prin punerea în funcțiune a stației de sortare și transfer a deșeurilor în municipiul Mediaș, devenind operator regional de salubritate.

Pe lângă domeniul managementului resurselor umane, o atenție deosebită a fost acordată și managementului financiar și anume sistemului de taxare. În acest domeniu cursurile de perfecționare au privit sustenabilitatea financiară a noului sistem de colectare a deșeurilor. În acest sens au fost organizate două sesiuni de formare pentru angajații ECONORD Sibiu și ECO-SAL. Sustenabilitatea financiară a fost posibilă prin atingerea scopului managementului financiar și anume furnizarea celor mai bune servicii, la cele mai mici prețuri, în cadrul unui buget echilibrat.

Pentru sustenabilitatea sistemului integrat de management al deșeurilor S.C. ECO-SAL S.A. Mediaș a elaborat o strategie pentru perioada 2009-2013, cuprinzând obiectivele acestuia, modul de realizare al obiectivelor și instrumentele necesare implementării strategiei.

Valoarea adăugată a proiectelor constă în faptul că din ce în ce mai multe municipii și orașe își manifestă interesul cu privire la această metodologie de gestionare a deșeurilor.

8 Localitățile membre ale A.D.I. ECONORD Sibiu sunt: Sibiu, Mediaș, Copșa Mică, Dumbrăveni, Târnava, Axente Sever, Șeica Mică, Valea Viilor, Brăteiu, Dârlos, Micăsasa.

5. Concluzii

Ca răspuns la aspectele negative ale procesului de reformă, respectiv la schimbările care au loc în permanență în administrațiile publice locale, prin proiectele implementate, aceste administrații publice și-au îmbunătățit managementul intern printr-o abordare inovatoare a problemelor cu care s-au confruntat.

Participarea unui număr foarte mare de angajați din cadrul primăriilor și consiliilor județene implicate în proiectele LOGO East la sesiuni de formare susținute de experți olandezi a facilitat atingerea unor rezultate deosebit de utile pentru administrațiile publice locale. Cunoștințele dobândite atât în domeniul managementului resurselor umane cât și în domeniul managementului financiar au asigurat sustenabilitatea rezultatelor, precum și extinderea acestora la alte administrații publice locale.

Implementarea acestor proiecte a însemnat, de fapt, implementarea unor schimbări organizaționale, a unor abordări noi și diferite comparativ cu binecunoscutele procese și metodologii. Aspectele de „noutate” și „diferențiere” considerate a fi o inovație în proiectele mai sus-amintite au fost rezultatul unor procese complicate, al implicării unui număr foarte mare de persoane, al participării la traininguri și al elaborării a numeroase documente. Aceste inovații au afectat atât structura și cultura administrațiilor publice locale cât și munca de zi cu zi a angajaților acestora.

Succesul proiectelor s-a datorat faptului că persoanele implicate în proiecte au conștientizat faptul că ei sunt cei responsabili de procesul schimbării, și că noile proceduri de lucru au scopul de a eficientiza serviciile autorităților publice locale.

Un punct forte al măsurilor implementate l-a reprezentat și continuă să îl reprezinte comunicarea dintre autorități și cetățeni. Astfel, proiectele derulate în decursul a patru ani au oferit oportunitatea unei abordări integrate între comunicare – educație – legislație.

Prin lansarea LOGO East I și II s-a creat un cadru optim pentru implementarea unor proiecte care vizează îmbunătățirea capacității administrațiilor publice locale din România.

Bibliografie:

1. Alexandru, I., *Criza administrației*, București: All-Beck, 2001.
2. Andrei, T., Profiroiu, M și Turturean, M., „Reforma administrației publice locale. Cazul României”, 2006, *Economie teoretică și aplicată*, nr. 2 (497), pp. 55-64, [Online] disponibil la adresa <http://www.ectap.ro/articol.php?id=38&rid=2>, accesat la data de 21 martie 2010.
3. Guvernul României, Hotărâre nr. 699/2004 pentru aprobarea Strategiei actualizate a Guvernului României privind accelerarea reformei în administrația publică, 2004-2006, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 542 din 17 iunie 2004.
4. Institutul European din România, Studii de impact III, studiul nr. 3, „Reforma administrației publice locale în contextul integrării europene”, Profiroiu, M. (coordonator), Andrei, T., Dincă, D. și Carp, R., nedatat, [Online] disponibil la adresa http://www.ier.ro/documente/studiideimpactPaisIII_ro/Pais3_studiu_3_ro.pdf, accesat la data de 13 ianuarie 2010.

5. Institutul European din România, Studii de impact al pre-aderării, „Implicații ale aderării României la U.E. asupra instituțiilor din sectorul public”, Warner, M., Scarlat, C. și Popescu, D., Septembrie 2002, [Online] disponibil la adresa http://www.ier.ro/documente/studiideimpactPaisI_ro/Pais1_studiu_B-5_ro.pdf, accesat la data de 13 ianuarie 2010.
6. Legea nr. 339/2004 privind descentralizarea administrativă și financiară, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 668 din 24 iulie 2004 (în prezent abrogată).
7. Legea-cadru nr. 195/2006 a descentralizării, publicată în Monitorul Oficial al României, nr. 453 din 25 mai 2006.
8. VNG International, Logo East Newsletter July 2006, Haga, 2006.
9. VNG International, Logo East Newsletter October 2006, Haga, 2006.
10. VNG International, Logo East Newsletter August 2007, Haga, 2007.
11. VNG International, Logo East Newsletter January 2008, Haga, 2008.
12. VNG International, Logo East Newsletter October 2008, Haga, 2008.
13. VNG International, Logo East Newsletter January 2010, Haga, 2010.
14. VNG International, „Cadrul de Înfrățire România Programul LOGO EAST”, EAST. RO03, Haga, 2006a.
15. VNG International, Raport final al proiectului „Strengthening the Internal Management and Organisation of the Department of Social Welfare Satu Mare”, Haga, 2006b.
16. VNG International, Raport final al proiectului „Project to Establish in Turnu Măgurele a Water Management Centre as a New Tool of Management for Local Authorities in Teleorman County”, Haga, 2006c.
17. VNG International, „Internal Management, a Process of Change”, Little, A.P., Haga, 2007, [Online] disponibil la adresa http://www.vng-international.nl/fileadmin/user_upload/downloads/publicationsAndTools/Publication_LOGO_East_Internal_Management_a_Process_of_Changes.pdf, accesat la data de 21 martie 2010.
18. VNG International, „Service Delivery, a Challenge for Local Governments”, Eigeman, J., Haga, 2007, [Online] disponibil la adresa http://www.vng-international.nl/fileadmin/user_upload/downloads/publicationsAndTools/Service_Delivery_challenge_local_governments.pdf, accesat la data de 21 martie 2010.
19. VNG International, Raport final al proiectului „Satu Mare on the Move!”, Haga, 2009a.
20. VNG International, Raport final al proiectului „Implementation of New Beach Management Policy, Black Sea Coast România, pilot area Mangalia” Haga, 2009b.
21. VNG International, Raport final al proiectului „Establishing conditions for a regional waste management system in Târnava Mare” Haga, 2009c.