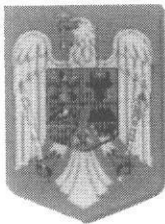


B.P. Nr. 1459... din 17.12.2007



ROMÂNIA
CURTEA DE CONTURI

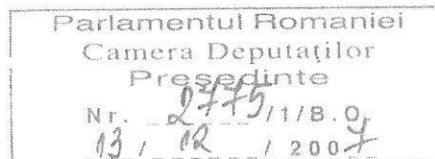


Strada Lev Tolstoi nr.22-24 sector 1 cod 011948 București

Telefon: 307.88.18; Fax 307.88.75

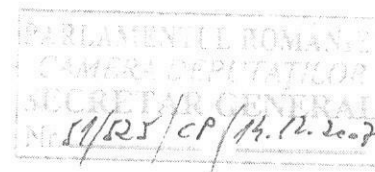
Internet: <http://www.rcc.ro> e-mail: rei@rcc.ro

CABINET PREȘEDINTE



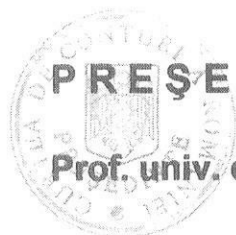
București,
Nr. 2815/11 dec. 2007

CAMERA DEPUTAȚILOR
Domnului Președinte
BOGDAN OLTEANU



Am onoarea să vă prezint, alăturat, raportul final privind „**Auditul performanței organizării interne la nivelul autorităților administrației publice locale (primării); audit organizațional**”, întocmit de Curtea de Conturi a României.

Vă rog să primiți asigurarea înaltei mele considerații.



PREȘEDINTE

[Signature]
Prof. univ. dr. Dan Drosu Șaguna

**CURTEA DE CONTURI
A
ROMÂNIEI**

RAPORT DE AUDIT

**„Auditul performanței organizării interne la nivelul
autorităților administrației publice locale (primării); audit
organizațional”**

**BUCUREȘTI
Noiembrie 2007**

C U P R I N S

**Raportul „Auditul performanței organizării interne la nivelul
autorităților administrației publice locale (primării); audit
organizațional”**

Cap	Subcapitol	Titlul	Pag.
		Caseta raportului de audit	1
I		Date generale despre acțiunea de audit	2
	1.1	Despre auditul organizațional	2
	1.2	Mandatul legal	2
	1.3	Motivația acțiunii	2
	1.4	Legislația în domeniu	3
	1.5	Evaluarea riscurilor	3
	1.6	Ținta auditului	3
	1.7	Obiectivul general	3
	1.8	Realizarea acțiunii de audit	4
	1.9	Obținerea probelor de audit	4
	1.10	Relațiile cu entitățile auditate	5
II		Constatările și concluziile auditului	5
	II.1	Cu privire la obiective operaționale, strategii și programe de acțiune	5
	II. 1.A	Constatări	5
	II. 1.B	Concluzii	7
	II.2	Cu privire la structura organizatorică	8
	II.2.A	Constatări	8
	II.2.B	Concluzii	9
	II.3	Cu privire la repartizarea sarcinilor pe fiecare post de lucru	9
	II.3.A	Constatări	9
	II.3.B	Concluzii	12
	II.4	Cu privire la activitatea organizațională	13
	II.4.A	Constatări	13
	II.4.B	Concluzii	15
	II.5	Cu privire la sistemul informațional și la comunicare	15
	II.5.A	Constatări	15
	II.5.B	Concluzii	18

II.6		Cu privire la adaptarea organizațională a structurii și a activității primăriei, în vederea apropierii de cetățeni și de interesele comunității locale	18
	II.6.A	Constatări	18
	II.6.B	Concluzii	22
II.7		Cu privire la controlul intern	24
	II.7.A	Constatări	24
	II.7.B	Concluzii	27
II.8		Cu privire la adaptarea organizațională la procesul de descentralizare	27
	II.8.A	Constatări	27
	II.8.B	Concluzii	33
II.9		Cu privire la disfuncțiile apărute în exercitarea autorității la nivelul primăriilor	33
	II.9.A	Constatări	33
	II.9.B	Concluzii	36
III		Recomandările auditului	37
III.1		Recomandări adresate autorităților administrației publice locale (primăriilor)	37
	III.1.1	Cu privire la obiective operaționale, strategii și programe de acțiune	37
	III.1.2	Cu privire la structura organizatorică	38
	III.1.3	Cu privire la repartizarea sarcinilor pe fiecare post de lucru	38
	III.1.4	Cu privire la activitatea organizațională	40
	III.1.5	Cu privire la fluxul informațional și la comunicare	40
	III.1.6	Cu privire la adaptarea organizațională a structurii și a activității primăriei, în vederea apropierii de cetățeni și de interesele comunității locale	42
	III.1.7	Cu privire la controlul intern	43
	III.1.8	Cu privire la adaptarea organizațională la procesul de descentralizare	45
	III.1.9	Cu privire la disfuncțiile apărute în exercitarea autorității la nivelul primăriilor	45
III.2		Recomandări cu aplicabilitate la nivelul legislativului și al executivului	45
	III.2.1	Cu privire la repartizarea sarcinilor pe fiecare post de lucru (<i>cap. II.3 din prezentul raport</i>)	45
	III.2.2	Cu privire la adaptarea organizațională a structurii și a activității primăriei, în vederea apropierii de cetățeni și de interesele comunității locale (<i>cap. II.6 din prezentul raport</i>)	46
	III.2.3	Cu privire la controlul intern (<i>cap. II.7 din prezentul raport</i>)	46
	III.2.4	Cu privire la adaptarea organizațională la procesul de descentralizare (<i>cap. II.8 din prezentul raport</i>)	46
	III.2.5	Cu privire la disfuncțiile apărute în exercitarea autorității la nivelul primăriilor (<i>cap. II.9 din prezentul raport</i>)	48

CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI

RAPORT DE AUDIT

București, noiembrie 2007

CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI	
REGISTRATURA GENERALĂ	
Nr. INTRARE	53753
IEȘIRE	
Data	10.12.07

Acțiunea de audit	„Auditul performanței organizării interne la nivelul autorităților administrației publice locale (primării); audit organizațional” (cod 50 105)	
Riscuri estimate	La nivelul primăriilor nu se acordă suficientă atenție domeniului organizațional, ceea ce are impact semnificativ asupra performanței acestora și asupra modului în care sunt rezolvate interesele prezente și de perspectivă ale cetățenilor	
Ținta auditului (impactul estimat)	Identificarea zonelor potențial perfectibile, din punct de vedere organizatoric, îmbunătățirea performanței activității primăriilor și direcționarea acestora cu precădere către problemele cetățenilor	
Obiectivul general al auditului	Stabilirea unor concluzii reale cu privire la măsura în care sunt abordate aspectele organizaționale interne și la influența acestora asupra desfășurării performante a activității primăriilor	
Divizia care a inițiat și a coordonat acțiunea	Divizia I – „Controlul contului general de execuție a bugetului de stat, datoriei publice, garanțiilor guvernamentale și a creanțelor statului; auditul performanței și al sistemelor informatice”	
Entități auditate	Primării ale municipiilor reședință de județ / primării orășenești	
Perioada auditată	2004 – 2007	
Entități auditoare	Camerele de Conturi teritoriale ale Curții de Conturi a României	
Raport de audit	Nr. 53753/.....10.12.2007	
Destinatarii acțiunii de audit	-Parlamentul României -Guvernul României (Ministerul Internelor și Reformei Administrative - Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice) -Autoritățile administrației publice locale, executive și deliberative -Asociația Municipiilor din România	
Supervizat	Consilier de conturi	Prof.univ.dr.Ștefan Popa
Avizat	Director	Anișoara Frățilă
Redactat	Controlor financiar	Cristian Neagu

[Signature]
[Signature]
[Signature]

(1) **I. Date generale despre acțiunea de audit**

(2) Prezenta acțiune de audit a fost desfășurată în teritoriu, în 40 de județe și în Municipiul București, de către Camerele de Conturi teritoriale ale Curții de Conturi a României.

(3) Au fost auditate 41 de primării municipale și orășenești și 2 primării de sector din Municipiul București.

(4) **1.1. Despre auditul organizațional**

(5) Auditul organizațional este un audit al performanței organizării interne a entităților auditate care, generic vorbind, „privește” atât spre obiectivele, sarcinile, competențele și responsabilitățile acestora cât și spre sistemul informațional, elementele comunicării și resursele umane.

(6) **1.2 Mandatul legal**

(7) Curtea de Conturi a României a inițiat prezenta acțiune de audit în baza mandatului legal conferit de prevederile art.16 alin. (1) și (2) din Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, republicată, modificată și completată prin Legea nr. 77/2002, continuând astfel seria auditurilor din anii 2004 - 2006 privind performanța la nivelul autorităților administrației publice locale.

(8) **1.3 Motivația acțiunii**

(9) Inițierea acțiunii de audit a avut ca principale fundamente atât atenția pe care Curtea de Conturi o acordă intereselor generale ale membrilor comunităților locale cât și intenția de a contribui în mod profesional la îmbunătățirea performanței activității autorităților administrației publice locale executive (primării) și la armonizarea nivelului acestora cu cel al consolidării autonomiei locale.

(10) În condițiile în care conceptul de autonomie extinsă este un principiu solid care trebuie pus în practică de o manieră compatibilă cu principiul responsabilității și al răspunderii manageriale, managementul de nivel superior ar trebui să fie responsabil, dar și direct interesat, de adoptarea unui cadru organizatoric adecvat care să asigure atingerea obiectivelor și implementarea, la nivelele operaționale din subordine, a unor sisteme și proceduri de control eficiente și funcționale.

(11) **1.4 Legislația în domeniu**

(12) Reglementările legale privind strict domeniului organizațional sunt relativ puțin cuprinzătoare și oarecum recente mai vastă fiind sfera actelor normative care au legătură și/sau influențează în mod indirect domeniul (*anexa nr. 1*).

(13) Ca urmare, în activitatea de audit s-a resimțit o anumită dificultate în definirea criteriilor de audit având ca sursă legislația în domeniu (criteriile de audit fiind „termeni de referință” față de care se analizează performanța activității auditate).

(14) **1.5 Evaluarea riscurilor**

(15) Riscul principal a fost identificat ca fiind apariția unor disfuncționalități cu consecințe negative asupra performanței primăriilor și a modului în care sunt abordate interesele prezente și de perspectivă ale cetățenilor, ca urmare a unei atenții insuficiente acordate domeniului organizațional.

(16) Au fost estimate zonele cu probabilitate ridicată de risc, acolo unde are loc contactul direct cu cetățenii (relații cu publicul; evidența persoanelor ș.a.) dar și în locurile mai puțin vizibile, în care sunt elaborate strategiile, programele și proiectele (organizare, economic, resurse umane ș.a.)

(17) **1.6 Ținta auditului**

(18) Ținta auditului (impact estimat - sau ce se așteaptă de la audit) o reprezintă identificarea zonelor potențial perfectibile, din punct de vedere organizatoric, îmbunătățirea performanței activității primăriilor și direcționarea acesteia cu precădere către problemele cetățenilor.

(19) Criteriul general de performanță este circumscris dezideratului conform căruia activitatea primăriilor trebuie să răspundă cerințelor comunității locale privind buna gospodărire și modernizare a localităților, dezvoltarea durabilă, securitatea cetățenilor, protecția mediului ș.a.

(20) **1.7 Obiectivul general**

(21) Obiectivul general al auditului îl constituie stabilirea unor concluzii reale cu privire la măsura în care sunt abordate aspectele organizaționale interne și la influența acestora asupra desfășurării performante a activității primăriilor.

(22) Au fost avute în vedere principiile de bază care trebuie să direcționeze activitatea primăriilor, și anume: responsabilitate față de cetățeni, consultarea lor în luarea deciziilor,

autonomie locală și descentralizare, economicitate, eficiență și eficacitate („3E”) în organizarea și funcționarea structurii interne, dezvoltare durabilă și protecția mediului înconjurător ș.a.

(23) **1.8 Realizarea acțiunii de audit**

(24) Auditul s-a desfășurat la nivelul autorităților administrației publice locale executive (primarii), fiind realizată de către fiecare cameră de conturi teritorială, la câte o primărie municipală sau orășenească reprezentativă din fiecare județ, și la două primării de sector în municipiul București.

(25) Organizarea și desfășurarea acțiunii de audit s-a făcut pe baza Instrucțiunilor elaborate de către divizia care a inițiat și coordonat acțiunea și conform Manualului auditului performanței, elaborat de către Curtea de Conturi în anul 2005.

(26) În sprijinul unei exprimări unitare și accesibile în rapoartele de audit, entitățile auditate vor fi numite generic „*primării*”, chiar dacă, în prezent, Legea nr.215/2001 a administrației publice locale, definește *primarul*, și nu *primăria*, ca fiind autoritatea administrației publice locale executive (art.21).

(27) **1.9 Obținerea probelor de audit**

(28) S-a încercat ca activitatea de colectare și documentare a probelor de audit să aibă un caracter sistematic iar probele astfel obținute să fie competente, relevante și rezonabile, astfel încât să constituie un sprijin în raționamentul profesional al auditorilor.

(29) În aplicarea metodei examinării documentelor, au fost solicitate și examinate atât dosarele interne privind: structura, regulamentele, strategiile, controalele și auditurile, rapoartele de activitate, stenogramele ședințelor ș.a. cât și studii și proiecte, unele finanțate de U.E., efectuate de către diverse organisme și organizații în cadrul unor proiecte mai vaste privind administrația publică locală („Agenda 21” - dezvoltare durabilă, „Civitas” - dezvoltare de tip metropolitan, „Dialog cu administrația” derulat de Asociația Pro Democrația ș.a.).

(30) Pe lângă metoda examinării documentelor, au fost utilizate și metodele interviurilor, chestionarelor și grupurilor de dezbatere, pentru care au fost solicitați să participe manageri și personal de execuție din cadrul primăriilor.

(31) **1.10 Relațiile cu entitățile auditate**

(32) Relațiile cu entitățile auditate pot fi caracterizate ca normale și productive, bazate pe interesul și disponibilitatea acestora pentru colaborare și pe dialogul deschis și constructiv cu privire la constatările, concluziile și recomandările auditului.

(33) Tematica, obiectivele și metodele de colectare și documentare a probelor de audit au fost prezentate și discutate, în permanență, cu cei auditați, reușindu-se depășirea blocajelor cauzate de invocarea excesivă, de către unii interlocutori, a principiului autonomiei locale.

(34) Ca un prim semnal pozitiv cu privire la impactul auditului se reține că, după finalizarea acțiunilor de audit, entitățile auditate și-au exprimat aprecierea cu privire la rapoartele de audit, ca fiind instrumente utile pentru îmbunătățirea performanței activității primăriilor precum și intenția de a trece la implementarea recomandărilor formulate.

(35) **II. Constatările și concluziile auditului**

(36) **Concluzia generală** a auditului este că, la nivelul primăriilor, se acordă o importanță redusă domeniului organizațional cu toate că, în mod evident, performanța și coerența activității interne precum și modul de satisfacere a așteptărilor cetățenilor depind, în mare măsură, de calitatea și fiabilitatea acestuia.

(37) Majoritatea disfuncțiilor interne, reținute de către auditori în cadrul prezentei acțiuni de audit, își au cauza principală în inexistența compartimentelor de organizare și, implicit, a analizelor și propunerilor organizaționale, unitare și credibile, a măsurilor și soluțiilor cele mai performante privind activitatea, de la planificare la control și evaluare.

(38) Luând în considerare complexitatea activității, a obiectivelor și a structurii organizatorice de la nivelul primăriilor auditate precum și resursele relativ limitate, de timp și personal, avute la dispoziție de către auditori, s-a procedat la o grupare generică a domeniului auditat, din perspectivă organizațională, pe 9 *abordări specifice*, astfel:

(39) **II.1 Cu privire la obiective operaționale, strategii și programe de acțiune**

(40) **II. 1.A Constatări**

(41) De regulă, managementul superior al primăriilor nu consideră și nici nu folosește planificarea ca pe una dintre funcțiile esențiale ale managementului, cauza principală fiind o percepție și un interes scăzute față de importanța stabilirii obiectivelor, strategiilor, programelor și sarcinilor.

(42) Chiar dacă, în unele cazuri, există dorința de îmbunătățire a performanței prin practicarea unui management al schimbării organizaționale, totuși, factorii de decizie nu reușesc să găsească cele mai eficiente metode de a transmite explicit voința lor, către structurile organizatorice subordonate.

(43) În general, obiectivele primăriilor nu sunt reglementate formal (conținute în documentații, manual organizațional ș.a.) atât cele determinate, legate de misiunea și scopurile primăriilor, cât și cele complementare, legate de fiabilitatea informațiilor, conformitatea cu legile, regulamentele și politicile interne ș.a.

(44) În practică, în loc de obiective reglementate formal, sunt definite numai principalele sarcini necesare îndeplinirii acestora, distribuite unor compartimente fie prin Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) fie prin regulamentele fiecărui compartiment în parte.

(45) Definirea obiectivelor determinate se bazează, cu precădere, pe reglementările legale specifice și aproape deloc pe „agenda primarului”, inclusiv oferta sa electorală, pe „agenda cetățeanului” (propuneri, doleanțe, nemulțumiri ale cetățenilor), pe studii de specialitate, pe cerințele U.E. ș.a.

(46) Stabilirea obiectivelor nu are un caracter unitar, integrat, și nu are la bază studii, analize și note de fundamentare elaborate astfel încât gradul lor de credibilitate și realism să fie asigurat.

(47) Obiectivele, acolo unde sunt formal definite în totalitate sau numai în parte, nu sunt stabilite concret și operațional, după conținut, orizont de timp și dimensiune și nu este stabilită o ierarhie, fără echivoc, a obiectivelor, pentru clasificarea acestora în principale și secundare (obligatorii și/sau posibile ș.a.).

(48) Totodată, în etapa stabilirii obiectivelor generale, este aproape necunoscută practica organizațională cu privire la „echilibrarea intereselor” între diversele niveluri de conducere din cadrul primăriilor, în vederea evitării suprapunerilor, a risipei de resurse, a lipsei de realism a unor obiective, a diseminării responsabilităților ș.a.

(49) Auditul reține că în foarte puține cazuri se practică metoda privind „controlul succesului”, în sensul că obiectivele să fie redefinite, în dinamică, urmare a verificării, pe parcurs, a îndeplinirii lor.

(50) Sunt puține cazurile în care, la nivelul primăriilor, sunt elaborate strategii și planuri (programe) de acțiune care să pună în concordanță obiectivele stabilite, cu activitățile necesare

îndeplinirii lor și cu maximum de resurse ce pot fi alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.

(51) Chiar și în cazul existenței unor astfel de planuri și programe, sau doar a unor schițe ale „pașilor de parcurs” la nivel de compartiment, acestora nu le-a fost conferit un caracter dinamic, în sensul că schimbarea obiectivelor, a resurselor sau a altor elemente ale procesului de fundamentare nu a dus imediat la actualizarea planurilor respective.

(52) În ceea ce privește sarcinile principale, necesare îndeplinirii fiecărui obiectiv în parte, acestea nu sunt stabilite, definite și descrise unitar și centralizat ci doar se regăsesc, de regulă, diseminate printre sarcinile diferitelor compartimente, fără a fi prezentate și eventualele dependențe existente față de alte sarcini.

(53) Sunt puține cazurile în care sarcinile prioritare sunt individualizate și pentru care sunt stabilite termene de rezolvare și compartimentele / persoanele răspunzătoare.

(54) Nu se practică, de regulă, metoda elaborării, în mod unitar și organizat, a unor analize și studii care să stabilească dacă, în baza principiilor economice și de oportunitate și a celui privind menținerea, pe termen lung, a protecției cetățenilor, există posibilitatea privatizării integrale a unor sarcini, sau a fragmentării acestora, și transferării lor către prestatori privați.

(55) **II. 1.B Concluzii**

(56) Nu se manifestă o voință managerială, la nivel superior, pentru îmbunătățirea performanței activității prin aplicarea unui management al schimbării organizaționale.

(57) În general, obiectivele primăriilor nu sunt reglementate formal iar definirea lor se bazează, cu precădere, pe reglementările legale specifice și aproape deloc pe „agenda primarului”, „agenda cetățeanului”, studii de specialitate, cerințele U.E. ș.a.

(58) Stabilirea obiectivelor nu are la bază studii, analize și note de fundamentare elaborate astfel încât gradul lor de credibilitate și realism să fie asigurat și să se realizeze o restricționare la maximum a epuizării resurselor necesare îndeplinirii acestora.

(59) De regulă, la nivelul primăriilor, nu sunt elaborate strategii și planuri (programe) de acțiune care să pună în concordanță obiectivele stabilite, cu activitățile necesare îndeplinirii lor și cu maximum de resurse ce pot fi alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.

(60) **II.2 Cu privire la structura organizatorică**

(61) **II.2.A Constatări**

(62) Structură organizatorică internă și organigrama primăriilor sunt, de regulă, elaborate și aprobate formal.

(63) În general, elaborarea organigramelor nu are la bază nici analize și nici studii de fundamentare conform criteriilor de performanță și nici principiul „minimului organizatoric”, adică nu s-a pornit în simulare de la cel mai mic număr posibil de trepte ierarhice și unități organizatorice.

(64) Modificarea succesivă a organigramelor se face, de regulă, numai în sensul creșterii numărului de compartimente și de posturi deoarece nu sunt analizate în prealabil și variantele de restructurare a activităților, compartimentelor și a posturilor existente și de redistribuire a sarcinilor.

(65) În multe cazuri, modificarea obiectivelor (schimbări legislative, lipsă de fonduri, restricții de mediu, proiecte noi ș.a.) și a organigramei nu este urmată, în mod obligatoriu, de măsuri organizatorice de tipul: restructurarea sarcinilor, reorganizarea fluxurilor informaționale, redimensionarea și compensarea corespunzătoare de personal, adaptarea gradului de încărcare a personalului ș.a.

(66) Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) este perceput ca un document fără efecte și influențe practice, ca urmare a elaborării lui neunitare și necoordonate, în afara unor studii de fundamentare privind împărțirea sarcinilor pe compartimente, corelarea și integrarea lor în tabloul general al împărțirii sarcinilor, definirea și descrierea corespunzătoare a sarcinilor fiecărui compartiment, descrierea relațiilor formale dintre compartimente ș.a.

(67) Se menține, ca urmare, un grad relativ mic de excludere a posibilității apariției unor disfuncții, cum ar fi: sarcinile de același tip să nu fie cuprinse laolaltă, în cadrul aceluiași compartiment, să nu corespundă în totalitate obiectivelor acestuia, să nu fie definite complet și cu claritate, să fie percepute de mai multe compartimente și să apară conflicte de interese / competență între acestea.

(68) Sarcinile și competențele managementului privind asigurarea coordonării deciziilor și acțiunilor compartimentelor, respectiv a salariaților în cadrul acestora, nu sunt suficient de bine definite iar salariații nu sunt pe deplin conștienți de importanța coordonării.

(69) În cazurile în care, la nivelul unor compartimente, apar în mod constant disfuncții (depășirea termenelor, aglomerarea lucrărilor, ore suplimentare ș.a.), nu sunt aplicate proceduri, reglementate formal sau nu, pentru depistarea cauzelor și găsirea soluțiilor adecvate de corectare.

(70) **II.2.B Concluzii**

(71) Structură organizatorică internă și organigrama primăriilor sunt, de regulă, elaborate și aprobate formal.

(72) Nu sunt asigurate cele mai bune condiții cadru, organizatorice și juridice (ROF, organigramă, tabloul împărțirii sarcinilor pe compartimente ș.a.), pentru realizarea obiectivelor, a diviziunii interne a muncii, a împărțirii sarcinilor, a proceselor de administrare ș.a.

(73) Organizarea structurii interne nu are la bază nici analize și nici studii de fundamentare conform criteriilor de performanță și nici principiul „minimului organizatoric”, iar în cazul dinamicii succesive, modificarea organigramei nu este urmată de măsuri organizatorice de adaptare a (ROF), de distribuire a sarcinilor, fluxurilor informaționale, resurselor umane ș.a.

(74) ROF nu este elaborat în mod unitar, competent și credibil, pe bază de studii de fundamentare și este perceput, în continuare, doar ca pe o obligație formală, fără influențe și efecte asupra performanței activității, ceea ce menține un grad relativ mic de excludere a unor disfuncții organizaționale majore.

(75) **II.3 Cu privire la repartizarea sarcinilor pe fiecare post de lucru**

(76) **II.3.A Constatări**

(77) Fișele posturilor nu se dovedesc a fi instrumente utile de tip organizațional ca urmare a faptului că întocmirea lor este percepută și tratată ca pe o operațiune de rutină și nu există un interes real, la toate nivelele, ca acestea să-și dovedească utilitatea practică.

(78) Lipsesc procedurile formale, unitare și fundamentate de întocmire a fișelor posturilor astfel încât definirea sarcinilor fiecărui post nu derivă indubitabil din sarcinile prevăzute în ROF, pentru compartimentul din care face parte, nu este exclus în totalitate conflictul de competență dintre anumite posturi și nici suprapunerea sarcinilor individuale și nu sunt avute în vedere și respectate cerințele specifice obținerii performanței.

(79) Nu se respectă principiul privind echilibrul, la nivelul fiecărui post, dintre sarcini, pregătire profesională, competențe, responsabilități, condiție obligatorie pentru funcționarea performantă a acestuia.

(80) Cerințele postului nu sunt definite în urma unor analize de caz și unor fundamentări ci, de regulă, se pornește de la elementele definitorii ale persoanei care ocupă deja postul respectiv.

(81) Nu sunt considerate erori organizatorice și, ca atare, sunt tolerate și nu se iau măsuri în consecință, acele situații în care personal înalt calificat rezolvă sarcini inferioare pregătirii sale și nici acelea în care personalul de execuție îndeplinește sarcini individuale care necesită aptitudini pentru sarcini superioare.

(82) Nu întotdeauna șefii compartimentelor percep suficient de mult sarcinile de conducere și de coordonare și nu îndeplinesc sarcinile cele mai importante.

(83) De regulă, nu se manifestă preocupare din partea managementului superior pentru identificarea sarcinilor în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile, inclusiv unor tentații materiale și pentru luarea unor măsuri corespunzătoare.

(84) În multe cazuri, elementele operaționale și financiare ale fiecărei acțiuni, precum și funcțiile de inițiere și de verificare, nu sunt bine separate și nu sunt efectuate de către persoane total independente una față de cealaltă, ceea ce menține un risc crescut privind erorile și fraudele dar și imposibilitatea detectării acestora ca urmare a unei separări nu foarte clare a atribuțiilor și responsabilităților.

(85) Deciziile de distribuire în exterior a unor sarcini, prin contracte de onorariu și/sau de societate (reprezentare juridică, audit, servicii IT, colectare impozite și taxe, dirigenție de șantier, pază, curățenie ș.a) nu sunt fundamentate în mod coerent și credibil, prin studii de oportunitate și de impact, cu atât mai mult cu cât structura organizatorică internă prevede compartimente / posturi / personal pentru executarea acestor sarcini.

(86) După distribuirea în exterior a sarcinilor nu se procedează, de cele mai multe ori, la o reconsiderare a structurii organizatorice interne, la redimensionarea numărului de compartimente și de posturi, la redistribuirea sarcinilor pe compartimente, la modificarea conținutului fișelor posturilor ș.a.

(87) Nu sunt reglementate formal proceduri complete pentru toate etapele necesare și specifice ocupării posturilor vacante, centrate pe principiul conform căruia nivelul de pregătire și competență optim necesar este cel care constituie premisa performanței.

(88) Profilul de cerințe al posturilor vacante, inclusiv de conducere, nu este elaborat complet și definitiv, înaintea declanșării procedurilor de ocupare, nu este cunoscut și de către personalul existent în primărie și, de regulă, se modifică tacit în funcție de persoana agreată.

(89) Interviuurile de recrutare nu se desfășoară după o procedură reglementată, se rezumă la discuții generale și nu sunt conduse pe baza unui document de evaluare bine definit, în funcție de cunoștințele și deprinderile necesare postului respectiv.

(90) Nu există preocupare pentru elaborarea politicilor de personal, definite complet și reglementate formal, prin care să se poată asigura:

(91) –elaborarea unitară și coordonată a unor previziuni, pe termen scurt, mediu și lung, cu privire la fluctuația și la necesarul de personal, pe posturi și specialități;

(92) –identificarea obiectivelor de pregătire a noului angajat, încă din timpul procesului de recrutare;

(93) –întocmirea profilului motivațional al fiecărui salariat și urmărirea evoluției carierei individuale, în vederea elaborării unor politici coerente de menținere a stabilității personalului și pentru dezvoltarea capacităților interne de pregătire profesională.

(94) Dificultățile cu care se confruntă primăriile în recrutarea, angajarea și menținerea personalului cu pregătirea necesară, nu țin doar de voința acestora și/sau de modul de organizare internă ci și de unii factori externi, de cele mai multe ori legislativi, astfel:

(95) –nomenclatorul de meserii aplicabil pentru autoritățile administrației publice locale are un caracter restrictiv care nu permite înființarea, la nivelul primăriilor, a unor posturi și funcții specifice noilor sarcini și competențe atribuite acestora în cadrul procesului de descentralizare, cum ar fi: inginer constructor, urbanist, informatician, inginer geodez ș.a.

(96) –astfel, puțini specialiști doresc și / sau acceptă să se angajeze la primărie, în condițiile în care posturile pe care pot fi angajați, avizate de către Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP), sunt de referent, inspector, consilier ș.a., cu un nivel de salarizare relativ scăzut, neatractiv.

(97) –sistemul actual de salarizare a personalului este reglementat la nivelul administrației publice centrale și limitează posibilitățile primăriilor de a utiliza pârghia cointeresării salariale. În funcție de propriile obiective dar și de propriile resurse financiare, condiție indispensabilă pentru atragerea / menținerea persoanelor bine pregătite și pentru stimularea acestora în obținerea performanței.

(98) –proceduri specifice greoaie, la care a făcut referire managementul primăriilor în timpul auditului, privind selectarea și promovarea funcționarilor publici din cadrul aparatului de lucru al primăriei, cu efecte perturbatoare asupra operativității și reușitei demersurilor privind angajarea și promovarea personalului : perioade relativ lungi la care ANFP organizează centralizat concursurile pentru ocuparea posturilor și constituie comisiile speciale pentru avizarea promovărilor, sumele pe care primăriile sunt obligate să le achite pentru funcționarea acestor comisii ș.a.

(99) **II.3.B Concluzii**

(100) Nu există proceduri formale, elaborate în mod unitar, coordonat și bine fundamentat privind repartizarea sarcinilor pe posturile de lucru iar întocmirea fișele posturilor este percepută și tratată ca operațiune de rutină, fără importanță practică.

(101) La nivelul fiecărui post, nu se respectă principiul existenței echilibrului dintre sarcini, pregătire profesională, competențe și responsabilități, existând frecvente situații în care personalul calificat rezolvă sarcini inferioare pregătirii sale iar personalul de execuție îndeplinește sarcini individuale care necesită aptitudini pentru sarcini superioare.

(102) Nu există preocupare pentru elaborarea și aplicarea unor proceduri privind identificarea posturilor și a sarcinilor în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile, inclusiv unor tentații materiale și nu sunt luate măsuri corespunzătoare, inclusiv cicluri de rotire a personalului.

(103) Distribuirea în exterior a sarcinilor specifice unor compartimente interne nu este precedată de analize și studii de oportunitate și de impact și nu este urmată de o reconsiderare și o adaptare a structurii organizatorice interne.

(104) Nu sunt reglementate formal, unitar și complet, procedurile necesare ocupării posturilor vacante, în așa fel încât să prevaleze principiul conform căruia nivelul de pregătire și competență optim necesar este cel care constituie premisa performanței.

(105) Este aproape inexistentă preocuparea pentru elaborarea politicilor de personal, definite complet și reglementate formal, prin care să se asigure previzionarea necesarului de personal pe termen scurt, mediu și lung, identificarea obiectivelor de pregătire ale fiecărui salariat, urmărirea evoluției carierei individuale și întocmirea profilului motivațional ș.a.

(106) Recrutarea, angajarea și menținerea personalului cu pregătirea necesară, nu ține numai de voința managementului și/sau de modul de organizare internă ci și de factori perturbatori, externi primăriilor, de cele mai multe ori legislativi, privind: restricțiile impuse de nomenclatorul de meserii, tipurile de funcții avizate de către ANFP, sistemul de salarizare prea puțin flexibil, procedurile administrative greoaie derulate de ANFP privind selectarea și promovarea funcționarilor publici din cadrul aparatului de lucru al primăriei ș.a.

(107) **II.4 Cu privire la activitatea organizațională**

(108) **II.4.A Constatări**

(109) Managementul superior al primăriilor are o percepție scăzută asupra importanței sarcinilor organizatorice esențiale, manifestă un interes redus față de domeniul organizațional intern și nu conștientizează faptul că sarcinile pot fi îndeplinite cu succes numai atunci când există un cadru corespunzător, reglementat formal în baza unor hotărâri organizaționale juste.

(110) Nu se manifestă nici tendințe și nici intenții de formare, transmitere și modernizare a culturii interne de tip „organizațional”, orientată spre rezultate, care să înlocuiască, în timp, actuala cultură de tip „normativ”.

(111) Nu sunt constituite compartimente de organizare, cu sarcini, competențe și responsabilități reglementate formal, clar și precis, și cu personal calificat în funcție de mărimea și complexitatea sarcinilor, care să analizeze și să propună, în mod unitar și credibil, măsurile și soluțiile cele mai performante privind întreaga activitate a primăriilor, de la planificare la control și evaluare,

(112) Realizarea sarcinilor esențiale ale organizării, în condițiile în care nu este înființat un compartiment distinct de organizare, sunt preluate, în mod constant, de către compartimentul „resurse umane” care, de regulă, are numai 1-2 salariați specializați pe probleme de legislația muncii.

(113) Faptul că nu există un compartiment de organizare distinct și că „resursele umane” devin un "bazin colector" al tuturor sarcinilor organizaționale, reduce drastic calitatea realizării acestor sarcini și induce efecte negative asupra performanței de ansamblu a primăriei, astfel:

- (114) –politicile organizaționale necesare atingerii obiectivelor și creșterii nivelului de performanță a activității nu sunt elaborate;
- (115) –nu sunt acoperite, prin reglementări formale, regulamente, proceduri ș.a., toate aspectele potențial generatoare de riscuri din activitatea primăriei, cum ar fi: deplasările de serviciu, pontajul și orele suplimentare, utilizarea mașinilor de serviciu, circuitul vizitatorilor, concediile de odihnă, curățenia, paza ș.a.;
- (116) –procedurile de analizare sistematică, cel puțin o dată pe an, a riscurilor legate de desfășurarea activității primăriei nu sunt reglementate formal, unitar și coordonat și nu se aplică;
- (117) –activitățile existente nu sunt analizate și evaluate, prin identificarea punctele slabe și a cauzelor, și nu sunt optimizate și îmbunătățite permanent, prin implementarea și aplicarea unitară a principiului „îmbunătățirii continue”.
- (118) –nu sunt realizate audituri organizaționale competente, studii, analize ș.a. care să propună variante viabile, coerente și eficiente, pentru îmbunătățirea activității și a performanței și pentru pregătirea, în timp util, a unor măsuri de reorganizare majoră.
- (119) Managementul superior al primăriilor nu conștientizează îndeajuns faptul că nici cea mai bună strategie nu poate funcționa și nu duce la o schimbare durabilă, dacă oamenii nu lucrează în condiții bune, manifestă o rezistență tacită și nu reacționează conform așteptărilor.
- (120) Cu toate că, de regulă, managementul are în vedere și „factorul uman”, nu sunt totuși elaborate formal, coerent și unitar, pentru fiecare compartiment și fiecare post în parte, normative interne și programe conținând obiective, metode și măsuri privind condițiile de muncă și îmbunătățirea lor,
- (121) Nu există planuri de măsuri, pe termen scurt și de perspectivă, privind asigurarea unor condiții normale la locul de muncă, elaborate conform normativelor în vigoare, privind: suprafața și volum de aer necesare unei persoane, iluminarea și aerisirea, condițiile ergonomice de muncă, condițiile igienico-sanitare, diminuarea stresului, tipul și modul de comunicare, dotările de birou specifice, dotările IT individuale ș.a. (unele prevăzute de legislația specifică - Lg. 319/2006; HG 1091/2006 ș.a.)
- (122) În majoritatea primăriilor nu sunt elaborate reglementările interne necesare implementării standardelor de management / control intern prevăzute de Ordinul nr. 946/2005 al MFP, cu modificările și completările ulterioare, de cele mai multe ori aceste prevederi legale

nici nu sunt cunoscute sau, dacă sunt, nu există o conștientizare a importanței și necesității aplicării lor.

(123) **II.4.B Concluzii**

(124) Majoritatea disfuncțiilor organizaționale interne, reținute de către auditori, își au cauza în lipsa de preocupare a managementului superior pentru domeniul organizațional, pentru necesitatea reglementării lui formale și pentru înființarea compartimentelor de organizare.

(125) Realizarea sarcinilor esențiale ale organizării, în condițiile în care nu este înființat un compartiment distinct de organizare, sunt preluate, în mod constant, de către compartimentul „resurse umane” care, de regulă, are numai 1-2 salariați specializați pe probleme de legislația muncii.

(126) Inexistența compartimentelor de organizare face ca „resursele umane” să devină un "bazin colector" al tuturor sarcinilor organizaționale, ceea ce reduce drastic calitatea realizării acestor sarcini și induce efecte negative asupra performanței de ansamblu a activității.

(127) Nu sunt elaborate politici (studii) organizaționale la nivel de primărie și nu sunt reglementate formal toate aspectele din activitatea internă a primăriei, potențial generatoare de riscuri.

(128) Managementul superior al primăriilor nu conștientizează îndeajuns faptul că nici cea mai bună strategie nu poate funcționa și nu duce la o schimbare durabilă, dacă oamenii nu lucrează în condiții bune și, ca urmare, manifestă o rezistență tacită și nu reacționează conform așteptărilor.

(129) Chiar dacă managementul are în vedere, de regulă, și „factorul uman”, totuși nu sunt elaborate, formal, coerent și unitar, programe conținând obiective, metode și măsuri adecvate pe termen scurt și de perspectivă, privind condițiile individuale de muncă.

(130) În majoritatea primăriilor nu sunt elaborate reglementările interne necesare implementării standardelor de management / control intern prevăzute de Ordinul nr. 946/2005 al MFP, situație cauzată atât de necunoașterea acestuia cât și de lipsa de importanță care se acordă acestui domeniu.

(131) **II.5 Cu privire la sistemul informațional și la comunicare**

(132) **II.5.A Constatări**

(133) ***Referitor la sistemul informațional***

(134) Nu au fost efectuate audituri organizaționale, studii și/sau analize cu privire la informație, la sistemul informațional și la proiectarea acestora pe structura organizatorică aprobată.

(135) Nu sunt stabilite, prin reglementări scrise, forma și tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența și sursele acestora, fluxul informațional și destinarii, astfel încât managerii și salariații să-și poată îndeplini sarcinile și să aibă suficiente asigurări că informațiile sunt corecte, credibile, clare, complete, oportune, utile, ușor de înțeles și de receptat.

(136) Modalitățile de structurare și de prezentare a informațiilor nu sunt reglementate astfel încât destinatarul să poată face diferențierea, cu ușurință, între mai multe tipuri de informații: generale, de strictă specialitate, de planificare și conducere ș.a.

(137) Procedurile interne privind componentele sistemului informațional nu sunt reglementate formal, ca de exemplu: circuitul corespondenței pe verticală și pe orizontală, asigurarea și utilizarea serviciilor de telefon, fax, internet și intranet, accesul la informații, arhivarea și accesul la arhivă, organizarea documentelor justificative ș.a.

(138) În mod frecvent, personalului de execuție nu-i sunt transmise cu regularitate toate modificările și actualizările privind obiectivele, strategiile, regulamentele interne, fișele posturilor, deciziile ș.a.

(139) Nu sunt create condițiile necesare cunoașterii și însușirii, de către toți angajații, a codului etic aprobat, a reglementărilor care guvernează: obligațiile și drepturile lor, procedurile privind sesizarea neregulilor în activitatea internă și prevenirea și raportarea fraudelor ș.a.

(140) Nu este reglementat formal fluxul optim al informațiilor, din punct de vedere al configurației, dinamicii, eficienței ș.a. astfel încât acesta să fie flexibil și rapid, în toate sensurile, atât în interiorul primăriei cât și între aceasta și mediul extern.

(141) De regulă, nu se practică metoda transmiterii informărilor și a notificărilor interne prin registratură, cu număr de înregistrare și în ambele sensuri, pe relațiile management - compartiment, management - salariat și compartiment - compartiment.

(142) Managementul nu percepe îndeajuns importanța transmiterii regulate, către nivelurile ierarhic inferioare, a documentelor de sinteză ale unor ședințe și / sau întâlniri importante ale conducerii (proces-verbal, notă, stenogramă ș.a.), în vederea informării și a creșterii încrederii salariaților în conducere.

(143) Nu sunt reglementate formal, unitar și coerent, procedurile prin care salariații pot accesa documentele și informațiile generale și specifice privind activitatea primăriei și ale celorlalte compartimente interne.

(144) Nivelul de permisivitate / restricție al accesului la informații nu este fundamentat și reglementat formal și nu sunt elaborate analize privind impactul negativ pe care un regim restrictiv nejustificat, mai frecvent întâlnit în practică, îl are asupra performanței de ansamblu a activității primăriei.

(145) ***Referitor la comunicare***

(146) Există un nivel redus de conștientizare, interes și preocupare a managementului superior față de importanța comunicării interne și a dezvoltării abilităților individuale de comunicare.

(147) Nu este reglementat formal un sistem corespunzător de comunicare internă, cu proceduri / reguli focalizate pe emițător, destinatar, mesaj, mijloc de comunicare, limbaj, context ș.a. și nu sunt efectuate analize organizaționale la nivelul fiecărui compartiment și post în parte, pentru descoperirea punctelor slabe de comunicare și a cauzelor aferente.

(148) Cadrele de conducere nu comunică subalternilor, în mod permanent și complet, aspectele importante cu privire la ansamblul activității primăriei și la compartimentul respectiv.

(149) La nivelul ierarhic de bază, există o anumită comunicare între personalul de execuție, cu privire la aspectele comune și / sau specifice ale activității, dar este informală și, de regulă, sporadică și incompletă.

(150) Nu sunt reglementate formal, nu se practică și, adeseori, sunt privite cu suspiciune discuțiile profesionale în cadrul compartimentelor, la care colectivul compartimentului și managerul acestuia să dezbătă problemele interne și să găsească soluții pentru îmbunătățirea activității.

(151) Nu sunt reglementate formal, prin proceduri distincte, atât posibilitatea și stimularea angajaților de a semnala, în mod transparent și fără suspiciunea de delațiune, neregularități și deficiențe în derularea activității interne și / sau de a face propuneri de îmbunătățire a activității, cât și modalitățile de stimulare și recompensare a acestora.

(152) Managementul superior nu instituie, nu stimulează și nu întreține, de regulă, un climat prielnic participării salariaților la sesizarea unor disfuncții și la îmbunătățirea activității

primăriilor și nu dispune măsuri pentru blocarea, formală și informală, a presiunilor și discriminărilor la care pot fi supuși cei care semnalează neregularități.

(153) De regulă, încrederea salariaților în a semnală deficiențe și / sau a face propuneri pentru îmbunătățirea activității sunt inhibate de lipsa de reacție a managementului superior în ceea ce privește dispunerea operativă a unor verificări riguroase a deficiențelor și / sau a unor analize de oportunitate pentru propuneri.

(154) **II.5.B Concluzii**

(155) Nu sunt stabilite, prin reglementări scrise, forma și tipurile de informații, conținutul, calitatea, frecvența și sursele acestora, fluxul informațional și destinarii, astfel încât managerii și salariații să-și poată îndeplini sarcinile.

(156) Fluxul optim al informațiilor, din punct de vedere al configurației, dinamicii, eficienței ș.a. nu este reglementat formal astfel încât acesta să fie flexibil și rapid, în toate sensurile, atât în interiorul primăriei cât și între aceasta și mediul extern.

(157) Nu sunt reglementate formal, unitar și coerent, atât procedurile prin care salariații pot accesa documentele și informațiile generale și specifice privind activitatea primăriei și a celorlalte compartimente interne, cât și nivelul de permisivitate / restricție al accesului la informații.

(158) Nivelul de conștientizare a managementului, cu privire la importanța comunicării interne, este nesemnificativ iar interesul și preocuparea acestuia pentru dezvoltarea abilităților de comunicare, aproape inexistente.

(159) Nu este reglementat formal un sistem corespunzător de comunicare internă și de stimulare a angajaților de a semnală neregularități și deficiențe în derularea activității interne și / sau de a face propuneri de îmbunătățire.

(160) **II.6 Cu privire la adaptarea organizațională a structurii și a activității primăriei, în vederea apropiării de cetățeni și de interesele comunității locale**

(161) **II.6.A Constatări**

(162) Procedurile privind accesul cetățenilor la informațiile importante privind structura și activitatea primăriilor nu sunt, de regulă, complete și practice și nu sunt cunoscute de către aceștia chiar dacă, de cele mai multe ori, sunt stabilite și reglementate formal.

(163) În afara practicii afișării unor documente, singura sursă de informare a cetățenilor este pagina oficială de Internet a primăriilor care este accesibilă numai celor care pot utiliza Internet-ul și care, în multe situații nu este completă, ușor accesibilă și nu este gândită și realizată pentru a veni în întâmpinarea cetățenilor.

(164) În general, aceste pagini nu cuprind toate informațiile de interes pentru cetățeni, cum ar fi: structura organizatorică, hotărârile și reglementările locale, strategia, proiectele de perspectivă și în derulare, rapoartele anuale ale primarului și rapoartele operative privind acțiunile poliției comunitare, lucrările de reparare și modernizare a străzilor, mașinile blocate și ridicate, câinii colectați ș.a.

(165) Nu sunt stabilite, reglementate formal și respectate procedurile prin care să se asigure informarea operativă a tuturor cetățenilor cu privire la modalitățile de adresare către primărie.

(166) Cetățenii sunt puțin informați și nu cunosc detaliile privind locul unde pot fi adresate întrebări și pot fi înaintate sesizări și memorii, compartimentul competent să rezolve fiecare tip de problemă, circuitul documentelor, timpul de rezolvare, stadiul rezolvării în fiecare moment dat, modalitățile de primire a răspunsului ș.a.

(167) Nu sunt reglementate formal, unitar și coordonat, procedurile privind consultarea și sondarea opiniei cetățenilor în vederea stabilirii „agendei cetățeanului” și nici cele privind atragerea și stimularea participării cetățenilor la anumite activități în interesul comunității locale (Lg. 195/ 2001 a voluntariatului).

(168) Interesul relativ redus al managementului superior al primăriei pentru aspectele legate de informarea, consultarea și sondarea opiniilor cetățenilor face ca și aceștia să nu-și manifeste interesul față de problemele comunității locale, să nu semnaleze disfuncțiile și să nu facă propuneri de îmbunătățire a activității.

(169) Nu există o preocupare serioasă și constantă, reglementată formal, de elaborare și implementare a unor programe prin care cetățenii, de regulă pensionari, să fie atrași (voluntari, consilieri obștești ș.a.) în aplicarea unor sisteme permanente de sesizare a disfuncționalităților, de orice tip, apărute în zonele care le-au fost repartizate.

(170) Sunt foarte puține situațiile în care sunt reglementate formal, și/sau se aplică, proceduri de întocmire a unor rapoarte de activitate, la intervale regulate de timp, de către compartimentele care lucrează nemijlocit cu sau pentru cetățeni.

(171) În situațiile în care astfel de rapoarte se întocmesc, ele nu sunt verificate și analizate, în mod competent și credibil, iar managementul nu dispune măsuri pentru îmbunătățirea activității.

(172) În general, sunt reglementate formal, organizate și funcționează „birouri unice” pentru autorizarea construcțiilor, evidența persoanelor, impozite și taxe locale ș.a.

(173) În unele situații, aceste birouri și-au dovedit cu adevărat utilitatea pentru cetățeni, dar sunt și multe cazuri în care s-au dovedit a fi doar niște structuri formale, de imagine, în care nu sunt aplicate cu sinceritate și bună credință reglementările interne ci sunt căutate porțițe acoperitoare pentru amânări, tergiversări ș.a. ?

(174) În multe situații, reglementările formale care definesc funcționarea acestor „birouri unice” nu au fost elaborate unitar, complet și competent, sau nu se respectă, astfel încât au apărut disfuncții, cum ar fi:

(175) –dezechilibre, la nivelul fiecărui birou, dintre obiective, sarcini, competențe și responsabilități;

(176) –un circuit al informațiilor și al documentelor, pe orizontală și pe verticală, lipsit de fluentă și de coerență;

(177) –absența unor termene precis și realist stabilite precum și a mecanismelor de blocare a tendințelor de prelungire a termenelor.

(178) –ignorarea, aproape totală, a stabilirii unor criterii de performanță pentru activitatea acestor birouri, din perspectiva cetățenilor.

(179) ***Referitor la implementarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, aprobat prin HG nr. 1723/2005***

(180) Nu s-au înregistrat efecte spectaculoase în diminuarea birocrăției, dar programul de măsuri se dovedește un prim pas important în canalizarea atenției, la nivelul primăriilor, asupra aspectelor specifice relațiilor cu publicul, în creșterea semnificativă a atenției acordate cetățeanului precum și în fluidizarea relației primărie-cetățean.

(181) În majoritatea primăriilor sunt implementate măsurile pe termen scurt și mediu prevăzute în cadrul „Programului de măsuri (...)” însă măsurilor pe termen lung (cap.A. III din program) sunt implementate parțial sau deloc, cu toate că termenul de finalizare era iunie 2006 (art. 1 alin. 5 din hotărâre), astfel:

- (182) –foarte puține primării au implementat sistemul de management al calității ISO 9001 (A.III.lit.a din program);
- (183) –nu sunt înființate, decât în puține primării, centre de îndrumare pentru cetățeni (A.III.lit. i);
- (184) –nu sunt separate complet funcțiile de îndrumare a cetățeanului de cele de prelucrare a informațiilor și de eliberare a documentelor, front-office și back-office (A.III.lit.g).
- (185) –nu sunt amenajate, decât în unele cazuri, spații special destinate și corespunzător dotate pentru desfășurarea relațiilor cu publicul (A.III.lit.b)
- (186) –nu este introdus sistemul Intranet și nu sunt instalați roboți telefonici pentru preluarea permanentă a solicitărilor (A.III.lit.d;e).
- (187) O cauză a întârzierilor înregistrate ar fi aceea că managementul și aparatul de specialitate al primăriei, chiar dacă se conformează schimbărilor organizaționale impuse de Guvern, nu aplică cu convingere standardul etic privind relațiile cu publicul.
- (188) Această atitudine își are cauzele profunde în lipsa deprinderilor și a culturii interne privind respectul și sollicitudinea pentru cetățean dar și în alte posibile cauze, cum ar fi:
- (189) –percepția și interesul managementului superior pentru formarea / reformarea mentalității personalului în relația cu și față de cetățeni, sunt mai mult declarative.
- (190) –nu sunt reglementate formal, complet și competent, și nu se aplică, proceduri corespunzătoare privind formarea / reformarea mentalității întregului personal și pregătirea personalului destinat asigurării relațiilor cu publicul (cap. A.IV din program).
- (191) –nu sunt reglementate formal măsurile necesare pentru generalizarea însușirii și respectării standardului etic al personalului de la relațiile cu publicul (lit. B din program).
- (192) –nu sunt reglementate formal proceduri unitare și transparente privind: verificarea permanentă a activității personalului care lucrează cu publicul, aplicarea unor măsuri punctuale și/sau generale pentru eliminarea deficiențelor organizaționale și pentru ameliorarea celor comportamentale, sancționarea eventualelor abateri (A/IV din program).
- (193) La nivelul primăriilor nu s-a simțit, de regulă, rolul pe care prefecturile trebuiau să-l joace în implementarea programului, în coordonarea acțiunilor, în verificarea stadiului realizării măsurilor și în sancționarea abaterilor (art.3 alin.2 și art.4 din HG nr. 1723/2004).

(194) *Referitor la implementarea „Codului de conduită a funcționarilor publici” (Legea nr. 7/2004) și a „Codului de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice” (Legea nr. 477/2004)*

(195) În multe cazuri nu este efectuată, nici la această dată, armonizarea regulamentelor interne de organizare și funcționare cu dispozițiile acestor coduri de conduită, cu toate că termenele prevăzute de lege erau de 60 respectiv 30 de zile de la intrarea în vigoare (art. 25).

(196) Sunt cazuri în care, pe considerentul existenței acestor coduri, regulamentele interne armonizate preiau numai parțial sau deloc prevederi cu privire la obiective, principii generale, norme generale de conduită profesională, coordonare, monitorizare și controlul aplicării normelor ș.a.

(197) De regulă, nu sunt preluate în regulamentele interne, și nici nu li se acordă prea mare importanță în practică, prevederi cu privire la: cazurile de neîncadrare în normele generale de conduită profesională, procedurile de investigare și sancționare a celor ce se fac vinovați, sesizarea și raportarea faptelor neconforme codurilor de conduită și a eventualelor constrângeri și amenințări la adresa personalului.

(198) Sunt și cazuri în care nu este reglementată formal constituirea comisiilor de disciplină din cadrul primăriilor și nici numirea și atribuțiile funcționarului public responsabil cu consilierea etică și monitorizarea respectării normelor de conduită profesională pentru funcționarii publici (art. 20¹ din Lg.nr. 7/2004).

(199) Nu se acordă prea mare atenție informării corespunzătoare a cetățenilor cu privire la codurile de conduită și la regulamentele interne armonizate și nici procedurilor privind primirea de sesizări de la cetățeni, referitoare la fapte neconforme acestor coduri.

(200) Comunicarea către toți salariații a prevederilor codurilor și/sau regulamentelor interne armonizate, prelucrarea și discutarea lor colectivă și individuală, au fost făcute simplist și puțin formal din cauza implicării deficitare a managementului de la toate nivelele.

(201) Nu sunt reglementate formal procedurile / metodele de monitorizare internă, de analiză și de concluzionare cu privire la performanța implementării celor două coduri de conduită profesională, în vederea dispunerii măsurilor corespunzătoare.

(202) **II.6.B Concluzii**

(203) Nu sunt reglementate formal, unitar, complet și practic procedurile privind accesul cetățenilor la informațiile importante despre structura și activitatea primăriilor.

- (204) Practica arată că, în afară de afișarea documentelor, metodă cu eficacitate redusă, singura sursă de informare a cetățenilor rămâne pagina oficială de Internet a primăriilor, deseori incompletă și greu de accesat și destinată, în exclusivitate, numai celor care pot utiliza Internet-ul.
- (205) Nu sunt reglementate formal, unitar și coordonat procedurile prin care să se asigure informarea operativă a tuturor cetățenilor cu privire la modalitățile de adresare către primărie, la procedurile privind consultarea și sondarea opiniei acestora și la atragerea și stimularea participării la anumite activități în interesul comunității locale (voluntari, consilieri obștești ș.a.).
- (206) „Birourile unice” sunt, de regulă, reglementate formal, în unele cazuri se dovedesc utile pentru cetățeni dar sunt și multe situații în care se dovedesc a fi doar niște structuri formale, de imagine, care nu reușesc să-și atingă menirea.
- (207) Nu sunt vizibile efecte spectaculoase privind diminuarea birocrăției, dar *„Programul de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul” (HG nr. 1723/2005)* s-a dovedit un prim pas, important, în canalizarea atenției, la nivelul primăriilor, asupra aspectelor specifice relațiilor cu publicul.
- (208) Spre deosebire de măsurile pe termen scurt și mediu din acest „Program”, care sunt implementate în majoritatea primăriilor, măsurile pe termen lung sunt implementate parțial sau deloc, cu toate că termenul de finalizare era iunie 2006.
- (209) Însușirea și respectarea obligațiilor din standardul etic al personalului destinat asigurării relațiilor cu publicul, prevăzute în „Program”, sunt mult îngreunate de lipsa reglementărilor formale interne privind acest standard.
- (210) Cu toate că era prevăzut de lege (art.3 alin.2 și art.4- HG nr. 1723/2005) rolul prefecturilor în coordonarea acțiunilor, în verificarea stadiului realizării măsurilor și în sancționarea abaterilor în legătură cu implementarea „Programului”, nu a fost perceput aproape deloc la nivelul primăriilor.
- (211) Nici la această dată nu sunt armonizate regulamentele interne de organizare și funcționare ale primăriilor, cu dispozițiile *„Codului de conduită a funcționarilor publici” (Legea nr. 7/2004)* și ale *„Codului de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice” (Legea nr. 477/2004)*, cu toate că aceasta era prevăzută expres la art. 25 iar termenul era mai 2004 respectiv ianuarie 2005.

(212) În regulamentele interne nu sunt preluate complet, iar în practică nu li se acordă prea mare importanță, unele prevederi ale acestor „Coduri” cu privire la constituirea comisiilor de disciplină, numirea responsabilului cu consilierea etică, monitorizarea, investigarea, raportarea și sancționarea situațiilor neconforme normelor generale de conduită profesională.

(213) Managementul se implică insuficient în comunicarea către salariați a prevederilor codurilor și/sau regulamentelor interne armonizate, în prelucrarea și discutarea lor colectivă și individuală și în reglementarea procedurilor de monitorizare internă.

(214) **II.7 Cu privire la controlul intern**

(215) **II.7.A Constatări**

(216) Managementul superior acordă o importanță nesemnificativă elaborării și aprobării strategiilor de control intern (standard 22 din Codul controlului intern aprobat prin OMFP 946/2005).

(217) În absența strategiilor de control, nu este definit clar și fundamentat nici raportul obligatoriu de interdependență dintre strategiile, politicile și programele elaborate pentru atingerea obiectivelor primăriei și tipurile de control adecvate, nici obiectivele de control, resursele necesare, evaluarea și valorificarea controalelor, pregătirea personalului de control ș.a. (std.22).

(218) De regulă, procedurile privind organizarea și funcționarea controlului intern sunt reglementate formal, însă managementul superior nu asigură, întotdeauna, aplicarea și perfecționarea acestor reglementări, a procedurilor și criteriilor de evaluare, a structurilor organizatorice specifice, în vederea îndeplinirii cerințelor generale și specifice ale controlului intern (art. 3; 4 din OG 119/1999).

(219) Cele mai frecvente disfuncționalități care apar din aceste cauze sunt:

(220) –personalul de conducere și de execuție nu pare a percepe și a cunoaște, în suficientă măsură, importanța și rolul controlului intern și nu manifestă o atitudine cooperantă față de acesta;

(221) –nu întotdeauna obiectivele controlului intern sunt adecvate, cuprinzătoare și integrate misiunii și obiectivelor de ansamblu ale instituției;

- (222) –managementul, indiferent de nivel, nu acționează corectiv, prompt și responsabil în toate cazurile sesizate de controlul intern cu privire la nerespectarea legalității și a regularității sau la realizarea unor activități în mod neeconomic, inefficient sau ineficace.
- (223) –procedurile privind controlul intern nu cuprind toate elementele specifice cadrului legal, nu sunt complete, nu sunt individualizate la structura organizațională internă și nu sunt cunoscute și însușite de către tot personalul ș.a.
- (224) La nivelul primăriilor nu este instituită o funcție de evaluare a controlului intern și nu sunt elaborate politici, planuri și programe de derulare a acestuia (std.24).
- (225) De regulă, managementul superior nu este preocupat de reglementarea formală a modului de asigurare și realizare a verificării și evaluării, în mod continuu, a funcționării și eficacității sistemului de control intern (std.24).
- (226) În cele mai multe cazuri, nu sunt cunoscute și nici aplicate prevederile „Codului controlului intern cuprinzând standardele de management / control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial” aprobate prin OMFP 946/2005.
- (227) Importanța și necesitatea dezvoltării sistemului de control managerial sunt relativ puțin percepute de către managementul superior al primăriilor și, ca atare, măsurile dispuse de către acesta, pentru asigurarea condițiilor necesare implementării „Codului controlului intern”, sunt nesemnificative.
- (228) Controlul intern nu a evoluat de la statutul de „operațiune de verificare” la cel de „funcție managerială”, în care managementul constată abaterea rezultatelor de la obiective, analizează cauzele și dispune măsurile corective sau preventive ce se impun.
- (229) De regulă, activitatea de audit public intern (Lg 672/2002; OMFP nr.38/2003) are instituit un cadru organizatoric și funcțional, a nivelului primăriilor, necesar desfășurării.
- (230) În multe cazuri, această activitate continuă să fie percepută ca fiind aplicabilă numai la nivelul administrației publice centrale, chiar dacă art. 1 din lege prevede că „prezenta lege reglementează auditul public intern la entitățile publice, cu privire la formarea și utilizarea fondurilor publice și administrarea patrimoniului public”
- (231) Nu sunt asigurate corespunzător resursele materiale și de personal necesare atingerii obiectivelor compartimentelor de audit intern, acestea având, de regulă, numai 1-2 posturi, ocupate parțial, număr necorelat cu volumul și complexitatea activităților auditate.

(232) Compartimentele de audit intern efectuează în exclusivitate / cu precădere audit de regularitate și deloc sau aproape deloc auditul de sistem și auditul performanței, celelalte două tipuri de audit specifice auditului public intern (art. 12 - Lg 672/2002).

(233) În realitate, auditul public intern continuă să fie perceput ca fiind control financiar de gestiune, nefiind înțeles și utilizat ca un instrument care dă asigurări și consiliere managementului pentru buna administrare a veniturilor și a cheltuielilor publice și pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității sistemului de conducere (art.2-Lg 672/2002).

(234) Compartimentului de audit intern nu-i este recunoscută, ca principală atribuție legală, evaluarea sistemelor de management financiar și de control ale primăriei și stabilirea măsurii în care acestea sunt transparente și conforme cu normele de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate. (art. 11-Lg 672/2002).

(235) Auditul intern nu asigură evaluarea independentă și obiectivă atât a sistemului de control intern de la nivelul primăriei (std.25 - Codul controlului intern) cât și a criteriilor de apreciere a controlului intern, elaborate de conducerea acesteia.

(236) Managementul superior nu valorifică deloc sprijinul pe care compartimentul de audit i-l poate acorda pentru identificarea și evaluarea riscurilor semnificative și pentru îmbunătățirea sistemelor de management al riscurilor.

(237) Planul anual de audit nu este conceput și structurat astfel încât să fie integrat misiunii și obiectivelor de ansamblu ale primăriei și să țină seama sugestiile analizele de evaluare a riscurilor asociate diferitelor structuri, activități, programe / proiecte sau operațiuni (art. 14 - Lg 672/2002).

(238) Sunt relativ numeroase cazurile în care, urmare a disfuncțiilor de percepere și de reglementare internă a auditului, se mențin riscuri semnificative, cu privire la:

(239) –subordonarea compartimentului în altă parte decât primarului. (art.10 - Lg 672/2002)

(240) –implicarea auditorilor interni, fie și numai parțial, în activitățile pe care, în mod potențial, le pot audita, în elaborarea și implementarea sistemelor de control intern, în fundamentarea și derularea programelor și proiectelor finanțate integral sau parțial de Uniunea Europeană ș.a. (art.20-Lg 672/2002).

(241) –neîncadrarea corespunzătoare a compartimentelor respective cu personal de specialitate și bine pregătit, neasigurarea condițiilor privind independența și obiectivitatea auditorilor, excluderea conflictului de interese ș.a. (art. 20-Lg 672/2002).

(242) Sunt frecvente cazurile în care nu sunt respectate procedurile de desfășurare a auditului și de întocmire, conciliere și valorificare a rapoartelor de audit (art. 17 - Lg 672/2002).

(243) Nu întotdeauna rapoartele de audit au structura prevăzută de lege și de norme, și nici conținutul corespunzător îndeplinirii obiectivelor și misiunii auditului.

(244) Sunt cazuri în care managementul superior a dispus doar parțial măsurile necesare pentru implementarea recomandărilor din rapoartele de audit intern, în scopul eliminării punctelor slabe constatate (std. 25 -Lg 672/2002).

(245) **II.7.B Concluzii**

(246) Managementul superior acordă o importanță ne semnificativă strategiilor de control și elementelor specifice acestora, precum și definirii clare a raportului de interdependență dintre strategiile, politicile și programele primăriei și tipurile de control specifice acestora.

(247) Controlul intern nu a evoluat de la statutul de „operațiune de verificare” la cel de „funcție managerială”.

(248) Chiar dacă procedurile privind organizarea și funcționarea controlului intern sunt reglementate formal, acesta nu-și realizează, totuși, cerințele generale și specifice prevăzute de lege cu privire la adecvarea obiectivelor la misiunile primăriei, procedurile de control, reacția managementului la cazurile de neconformitate, cooperarea personalului ș.a.

(249) Nu sunt cunoscute și nici aplicate prevederile „Codului controlului intern cuprinzând standardele de management / control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial” aprobate prin OMFP 946/2005..

(250) Auditul public intern nu este înțeles și utilizat ca un instrument care dă asigurări și consiliere managementului ci continuă să fie perceput și utilizat ca fiind control financiar de gestiune.

(251) Planul anual de audit nu este conceput și structurat conform unor analize de evaluare a riscurilor asociate și conform sugestiilor primarului.

(252) Nu sunt respectate procedurile de desfășurare a auditului și de întocmire, conciliere și valorificare a rapoartelor de audit (art. 17-Lg 672/2002) iar managementul superior nu dispune întotdeauna măsurile necesare pentru implementarea recomandărilor.

(253) **II.8 Cu privire la adaptarea organizațională la procesul de descentralizare**

(254) **II.8.A Constatări**

(255) Procesul de descentralizare, însemnând transferul de competență administrativă și financiară de la nivelul administrației publice centrale la nivelul administrației publice locale a vizat, în principal, următoarele domenii principale: evidența persoanelor, poliția comunitară, învățământul preuniversitar de stat, situațiile de urgență și asigurarea sănătății.

(256) În cadrul procesului de descentralizare, administrația publică centrală a neglijat două principii specifice descentralizării și anume *principiul asigurării resurselor* necesare competențelor transferate și *principiul evitării constrângerilor și limitării autonomiei locale financiare*.

(257) În schimb, a pus accentul pe *principiul subsidiarității* (exercitarea competențelor de către autoritatea administrației publice locale situată la nivelul administrativ cel mai apropiat de cetățean), *principiul responsabilității* autorităților locale (obligativitatea realizării standardelor de calitate în furnizarea serviciilor publice și de utilitate publică), *principiul echității* (care implică asigurarea accesului tuturor cetățenilor la serviciile publice și de utilitate publică) și *principiul constrângerii bugetare* (care interzice utilizarea de către autoritățile centrale a transferurilor speciale sau a subvențiilor pentru acoperirea deficitelor finale ale bugetelor locale) - (art. 3 – Lg. 195/2006).

(258) Nu au fost respectate, în totalitate, regulile generale ale procesului de descentralizare reglementate de legile cadru ale descentralizării nr.339/2004 și nr.195/2006 9 (art. 5;6), cum ar fi:

(259) –transferul competențelor nu a fost fundamentat pe analize de impact și realizat pe baza unor metodologii specifice elaborate de către autoritățile administrației publice centrale în colaborare cu structurile asociative ale autorităților administrației publice locale.

(260) –nu au fost desfășurate faze-pilot în vederea testării și evaluării impactului soluțiilor propuse pentru descentralizare.

(261) –transferul de competențe nu s-a făcut concomitent cu asigurarea resurselor necesare exercitării lor, iar transmiterea resurselor financiare necesare nu a premers exercitării acestor competențe.

(262) Transferul competențelor a fost focalizat pe emiterea actelor normative aferente fiecărui domeniu și mai puțin, sau deloc, pe parcurgerea etapelor pregătitoare prevăzute de lege (art.8, L. 195/2006), ca de exemplu: elaborarea de către Guvern, ministere și celelalte organe de specialitate ale administrației publice centrale a strategiilor cu privire la transferul

competențelor, identificarea resurselor necesare, a costurilor integrale și a surselor bugetare de finanțare, transferarea resurselor către autoritățile locale ș.a.

(263) Pentru primării, descentralizarea a reprezentat o provocare din punct de vedere organizațional și financiar în fața căreia, de regulă, s-au dovedit descoperite și nepregătite, atât din punct de vedere financiar cât și organizatoric.

(264) Pentru cetățeni, aplicarea principiului de bază al descentralizării, subsidiaritatea, a însemnat crearea unor structuri mai sensibile la nevoile și doleanțele lor chiar dacă funcționarea activităților preluate la nivel local nu a atins, încă, nivelul de performanță așteptat.

(265) Faptul că lansarea procesului de descentralizare s-a făcut fără o pregătire și o fundamentare prealabilă și fără aplicarea strictă a principiilor, a regulilor și a etapelor transferului de competențe a generat, pe lângă o constrângere financiară și o limitare a autonomiei locale financiare și o serie de disfuncționalități în funcționarea activităților descentralizate, cauzate de factori exogeni autorităților locale, astfel:

(266) ***În legătură cu serviciile publice comunitare locale de evidență a persoanelor (OG 84/2001; HG 2344/2004)***

(267) Transferul bazei materiale mobile și imobile, de la Ministerul Administrației și Internelor, actualul MIRA (Ministerul Internelor și Reformei Administrative) către autoritățile administrației publice locale s-a făcut cu întârziere de 2 ani (HG 2344/2004) față de momentul transferării competențelor (OG 84/2001).

(268) Transferul competențelor nu a avut loc concomitent cu cel al resurselor financiare, astfel încât finanțarea cheltuielilor curente și de capital ale acestor servicii publice este stabilită numai în sarcina bugetelor locale, în completarea veniturilor proprii (art. 20 – OG 84/2001).

(269) Principala sursă de constituire a veniturilor proprii este reprezentată de taxele pentru eliberarea documentelor și pentru furnizarea datelor din registre însă, baza de calcul pentru stabilirea acestor taxe se supune aprobării Guvernului de către MIRA și, de regulă, nu acoperă în totalitate necesarul de resurse al serviciilor respective, diferențele afectând bugetele locale (art. 22 – OG 84/2001).

(270) Serviciile publice comunitare înființate până în prezent asigură activitatea de evidență a persoanelor, conform art.25 – OG 84/2001, nu numai pentru localitățile din bugetul cărora sunt finanțate ci și pentru unitățile administrativ-teritoriale arondate, care nu au capacitatea administrativă necesară, fără ca acestea din urmă să contribuie cu fonduri din bugetele proprii

sau fără ca administrația publică centrală să fi asigurat resursele necesare, odată cu transferarea competențelor.

(271) La nivelul serviciilor publice comunitare înființate sunt practicate două sisteme de salarizare diferite, pentru sarcini, competențe și responsabilități relativ egale, în sensul că funcționarilor publici și personalului contractual le sunt aplicate prevederile legale specifice acestor categorii, în timp ce polițiștii și personalul contractual, detașați de la MIRA, beneficiază de drepturi superioare, specifice sectorului de apărare națională, ordine publică și siguranță națională (art.24¹ – OG 84/2001).

(272) Salarizarea inegală, aplicată numai pe criteriul apartenenței la un sector sau altui, precum și subordonarea unei părți a personalului la MIRA și a altei părți la autoritatea locală, constituie elemente ce induc perturbări în recrutarea, angajarea și menținerea personalului local, bine pregătit, și în stimularea și întreținerea unui nivel de satisfacție și motivare minim necesar realizării, în condiții de performanță, a obiectivelor.

(273) ***În legătură cu organizarea și funcționarea Poliției Comunitare (Lg. 371/2004)***

(274) Transferul competențelor nu a avut loc concomitent cu cel al resurselor financiare, astfel încât finanțarea cheltuielilor curente și de capital ale Poliției Comunitare se asigură numai din bugetele locale și din veniturile proprii obținute din serviciile prestate (art. 18 – Lg. 371/2004).

(275) Chiar dacă legea lasă la latitudinea autorităților locale înființarea Poliției Comunitare (art.1–Lg. 371/2004) se reține că, de regulă, municipiile și orașele au hotărât înființarea, chiar dacă s-au confruntat cu un dezechilibru accentuat între așteptările cetățenilor, necesarul de dotări și sursele de finanțare relativ limitate.

(276) În multe cazuri, insuficiența resurselor financiare necesare funcționării și dotării Poliției Comunitare a făcut ca activitatea asteia să se concentreze cu precădere pe prestarea de servicii către terți, contra cost, de regulă paza unor obiective (art. 8 alin. 3 –Lg. 371/2004), în detrimentul atribuțiilor de bază privind asigurarea ordinii și liniștei publice, paza obiectivelor și a bunurilor de interes public, supravegherea parcarilor auto, a unităților școlare, a zonelor comerciale, controlul modului de depozitare a deșeurilor ș.a.

(277) Consiliile județene, care trebuiau să preia patrimoniul Corpului gardienilor publici, conform art. 20 – Lg. 371/2004, nu au elaborat criterii unice de repartizare a acestuia către

administrația publică locală, în vederea înființării poliției comunitare din unitățile administrativ-teritoriale respective.

(278) Se menține încă o diferență semnificativă între sistemul salarizării polițiștilor comunitari (inferior) și cel al polițiștilor aparținând MIRA, pentru sarcini și responsabilități relativ asemănătoare, ceea ce constituie un impediment în recrutarea, selectarea, angajarea și menținerea personalului competent la nivelul poliției comunitare.

(279) *În legătură cu învățământul preuniversitar de stat finanțat de la bugetele locale (Lg. 84/1995, art. 7; 19; 145; 166; 167-170 ș.a.)*

(280) Transferul de competențe către autoritățile administrației publice locale, cu privire la învățământul preuniversitar de stat, s-a făcut fără asigurarea resurselor financiare pentru finanțarea complementară, a doua formă de finanțare a învățământului preuniversitar de stat pe lângă cea de bază care se asigură din sumele defalcate din unele venituri ale bugetului de stat (art. 167 alin. 3-Lg. 84/1995).

(281) Finanțarea complementară se asigură, în principal, din bugetele locale, și cuprinde categorii de cheltuieli importante, cum ar fi: cheltuieli de capital (consolidări, investiții și reparații capitale), subvenții pentru internatele și cantinele școlare, cheltuieli cu bursele elevilor, cheltuieli pentru examinarea medicală obligatorie periodică a salariaților ș.a. (art. 167 alin. 6-Lg. 84/1995).

(282) Introducerea, prin efectul legii (art. 166 alin. 4¹), în domeniul public al autorităților administrației publice locale a terenurilor și clădirilor în care își desfășoară activitatea unitățile de învățământ preuniversitar de stat, a însemnat o împovărare a bugetelor locale cu categoriile de cheltuieli aferente acestor terenuri și clădiri fără asigurarea unor surse suplimentare de finanțare.

(283) În practică, unitățile de învățământ preuniversitar de stat consideră că veniturile obținute din închirierea (art. 166 alin.6 – Lg. 84/1995) unor astfel de terenuri și clădiri sunt venituri proprii, le aparțin și le utilizează în regim extrabugetar când, de drept, ele revin autorităților administrației publice locale, conform prevederilor art. 28 alin.3 din Lg. 273/2006 a finanțelor publice locale.

(284) Sunt numeroase cazurile în care primarii, ca ordonatori principali de credite, acuză lipsa unui control direct și operativ al administrației locale asupra legalității, regularității și

performanței cu care directorii unităților de învățământ, ca ordonatori terțiari, utilizează sumele derulate / alocate prin / din bugetul local (atât finanțarea de bază cât și cea complementară).

(285) Cauzele invocate cel mai frecvent se referă la faptul că:

(286) –în componența consiliilor de administrație ale acestor unități de învățământ, cu rol de decizie în domeniul administrativ, ponderea reprezentanților autorităților administrației publice locale (reprezentantul consiliului local și cel al primarului) este inoperantă având în vedere că restul consiliului este format din director, director adjunct, reprezentanți ai părinților, 1-5 reprezentanți ai cadrelor didactice, un reprezentant al elevilor ș.a. (art. 145 alin.6 – Lg. 84/1995).

(287) –ocuparea funcțiilor de director și de director adjunct se face de către Ministerul Educației și Cercetării, pe criterii de competență didactică și mai puțin managerială și economică, iar avizul consiliului local care asigură și derulează o mare parte din resursele financiare, este doar consultativ (art. 145 alin.7 – Lg. 84/1995).

(288) –unitățile de învățământ în cauză nu dispun de structuri de specialitate și de personal calificat în derularea operațiunilor economice.

(289) ***În legătură cu serviciile publice comunitare (voluntare) pentru situații de urgență (OG 88/2001)***

(290) Serviciile publice comunitare pentru situații de urgență, denumite servicii de urgență, sunt structuri specializate în domeniul apărării împotriva incendiilor și al protecției civile și cuprind *serviciile profesionale* - la nivel de județ subordonate autorităților administrației publice centrale (Inspectoratul General pentru Situații de Urgență) și *serviciile voluntare* - servicii publice descentralizate în subordinea consiliilor locale ale municipiilor, orașelor și comunelor (art. 1 – OG 88/2001).

(291) Transferul competențelor către autoritățile administrației publice locale nu a avut loc concomitent cu cel al resurselor financiare, astfel încât sarcina finanțării cheltuielilor aferente serviciilor de urgență voluntare revine în exclusivitate bugetelor locale (art. 20 – OG 88/2001).

(292) În absența resurselor, totuși, autoritățile administrației publice locale au obligația legală de a respecta criteriilor de performanță și regulamentul-cadru, elaborate de Inspectoratul General, cu privire la structura organizatorică, nivelul dotării și întocmirea regulamentului de organizare și funcționare ale serviciilor de urgență voluntare (art.6 – OG 88/2001).

(293) La data auditului, serviciile de urgență voluntare sunt încă nefuncționale, în multe cazuri, nu au dotările necesare, nu sunt conduse de „profesioniști în domeniu salariați ai administrației publice locale” (art.5 – OG 88/2001) și nu au recrutat și atras, pe bază de contract, voluntarii necesari.

(294) **II.8.B Concluzii**

(295) Procesul de descentralizare s-a desfășurat fără respectarea tuturor principiilor și regulilor specifice reglementate de legile cadru ale descentralizării nr.339/2004 și nr.195/2006.

(296) În cadrul procesului de descentralizare, administrația publică centrală a neglijat aplicarea a două principii de bază: *principiul asigurării resurselor necesare competențelor transferate* și *principiul evitării constrângerilor și limitării autonomiei locale financiare*.

(297) Nu au fost aplicate, de către autoritățile administrației publice centrale, toate regulile și etapele procesului de descentralizare, cu privire la transferul competențelor, referitoare la: elaborarea de strategii, analize de impact și sisteme de indicatori de monitorizare, desfășurarea de faze-pilot în vederea testării și evaluării impactului, identificarea resurselor necesare și a surselor bugetare de finanțare, transferarea resurselor către autoritățile administrației publice locale ș.a.

(298) Pentru primării, descentralizarea a reprezentat o provocare din punct de vedere organizațional și financiar în fața căreia, de regulă, s-au dovedit descoperite și nepregătite, atât din punct de vedere financiar cât și organizatoric.

(299) Lansarea procesului de descentralizare a avut ca efecte atât o constrângere financiară și o limitare a autonomiei locale financiare cât și o serie de disfuncționalități în activitățile descentralizate, cauzate de factori exogeni autorităților locale, cum ar fi: pregătirea și fundamentarea insuficientă a procesului, aplicarea selectivă a principiilor, a regulilor și a etapelor transferului de competențe ș.a.

(300) Pentru cetățeni, aplicarea principiului de bază al descentralizării, subsidiaritatea, a însemnat crearea unor structuri mai sensibile la nevoile și doleanțele lor și mai dependente de nivelul de satisfacție resimțit de corpul electoral.

(301) **II.9 Cu privire la disfuncțiile apărute în exercitarea autorității la nivelul primăriilor**

(302) **II.9.A Constatări**

(303) Sunt frecvente cazurile în care se manifestă o viciere a relațiilor interpersonale, formale și informale, dintre primar / viceprimar / secretarul primăriei / consilieri locali / ș.a.

(304) Sunt însă și numeroase situațiile în care, indiferent de funcție și de orientarea politică, relațiile de serviciu dintre cei nominalizați decurg în mod normal, în folosul comunității locale

(305) Aceste concluzii reies din răspunsurile la sondajul de opinie, pe bază de chestionar, efectuat de către echipele de auditori în timpul acțiunii de audit și la care au răspuns atât managementul superior și cel mediu cât și personalul de execuție.

(306) De cele mai multe ori, anomaliile apărute la nivelul superior al ierarhiei cu privire la relaționare, colaborare și comunicare, destabilizează climatul intern, perturbă activitatea primăriilor și diminuează performanța.

(307) De regulă, cele mai frecvente disensiuni sunt cele între primar și viceprimar și / sau între primar și unii consilieri locali, dar și între primar / viceprimar / consilieri locali și unii conducători de compartimente sau chiar personal de execuție din aparatul propriu al primăriei, ca de exemplu:

(308) –primarul, de o anumită orientare politică, nu colaborează cu viceprimarul, ales de un consiliu local cu o majoritate de altă orientare decât cea a primarului, sau fiindcă amândoi au fost adversari în campania electorală.

(309) –primarul / viceprimarul consideră, fiecare în parte, ca pe o „trădare”, atunci când unii conducători de compartimente sau alți salariați colaborează cu fiecare dintre ei, în mod echidistant, în cadrul relațiilor și obligațiilor de serviciu.

(310) –unii consilieri locali solicită informații și dau dispoziții direct personalului primăriei, fără a se adresa, în mod ierarhic, primarului ș.a.

(311) De regulă, existența unor astfel de disensiuni, induce o atmosferă internă apăsătoare, de partizanat și suspiciune, care afectează și demotivează personalul din aparatul de specialitate.

(312) Sunt și cazuri în care proiecte inițiate de primari, care făceau parte din agenda primarului cu care acesta se prezentase în campania electorală și fusese votat de către cetățeni, au fost respinse de către consiliile locale, fără motivație, aparent pe considerente de partizanat și majoritate politică.

(313) Posibilele cauze ale unor astfel de situații pot fi definite și grupate în 3 categorii, și anume:

(314) 1) Modul în care este reglementat legal „statutul” fiecărei funcții, dintre cele amintite, cu privire la modalitățile de alegere / numire, subordonare, comunicare, atribuții, competențe, responsabilități ș.a.:

(315) –prin Lg. nr. 215/2001 a administrației publice locale, se reglementează legal „statutul” pentru *primar*, care este ales de către cetățeni, și pentru *viceprimar*, ales de către consiliul local din rândul membrilor săi;

(316) –numai începând cu Lg. nr. 286/2006, pentru modificarea și completarea Lg. nr. 215/2001, pct.54 (2) se prevede expres că *viceprimarul* „este subordonat primarului și înlocuitorul de drept al acestuia”;

(317) –*secretarul primăriei* este, conform Lg. nr. 215/2001, funcționar public salarizat din bugetul local, și era angajat prin concurs s-au examen și numit de către prefect prin ordin.

(318) –începând cu Lg. nr. 286/2006, pct.100, cap. VI⁴, se stabilește că „recrutarea, numirea, suspendarea, modificarea, încetarea raporturilor de serviciu și regimul disciplinar ale secretarului unității administrativ-teritoriale se fac în conformitate cu prevederile legislației privind funcția publică și funcționarii publici”.

(319) –aparatul de specialitate al autorității administrației publice locale, format din funcționari publici și personal contractual avea, conform Lg. nr. 215/2001, un statut neclar din punctul de vedere al apartenenței și al subordonării, pe relația consiliu local – primar.

(320) –începând cu Lg.286/2006, pct.58, s-a stipulat clar că „pentru punerea în aplicare a activităților date în competența sa prin actele normative (...), primarul beneficiază de un aparat de specialitate, pe care îl conduce”.

(321) 2) Felul în care sunt reglementate formal, dacă sunt, și se respectă, toate procedurile specifice domeniului organizațional intern, cu privire la obiective, sarcini, competențe, responsabilități, sancțiuni, sistem informațional, reguli de comunicare e.t.c.:

(322) – una dintre cauzele care favorizează apariția și perpetuarea unor relații informale, polarizate, între subiecții politici și între aceștia și aparatul de specialitate al primăriei este și insuficienta atenție acordată domeniului organizațional, înființării compartimentelor de organizare, reglementării formale și respectării procedurilor aferente tuturor aspectelor interne.

(323) 3) O ultimă categorie de cauze posibile ar fi aceea referitoare la factorul uman și la caracteristicile individuale:

(324) –partizanat politic și subiectivism exagerat.

(325) –lipsa de preocupare pentru identificarea și analizarea, în mod obiectiv, a disfuncțiilor existente și găsirea, în comun și consensual, a celor mai bune măsuri pentru normalizarea situațiilor.

(326) –insuficienta preocupare și deschidere față de dialog și comunicare interpersonală, formală și informală.

(327) –absența convingerilor și a dorinței personale privind supremația interesului public și subordonarea intereselor personale numai comunităților locale și binelui acestora.

(328) –nivelul de pregătire și educație precum și calitățile personale individuale ale persoanelor implicate.

(329) **II.9.B Concluzii**

(330) La nivelul multor primării se manifestă o viciere a relațiilor interpersonale, formale și informale, dintre primar / viceprimar / secretarul primăriei / consilieri locali ș.a. însă sunt și numeroase situațiile în care, indiferent de funcție și de orientarea politică, relațiile de serviciu dintre cei nominalizați decurg în mod normal, în folosul comunității locale.

(331) De regulă, anomaliiile de relaționare, colaborare și comunicare, manifestate la nivelul superior al ierarhiei, destabilizează climatului intern și perturbă activitatea primăriilor, diminuând performanța acestora.

(332) Cele mai frecvente disensiuni sunt cele între primar și viceprimar și / sau între primar și unii consilieri locali, dar și între primar / viceprimar / consilieri locali și unii conducători de compartimente sau chiar personal de execuție din aparatul propriu al primăriei.

(333) Principalele posibile cauze sunt următoarele:

(334) –carențe ale unor prevederi legale cu privire la modalitățile de alegere / numire și subordonare pentru funcțiile amintite, precum și la comunicare, atribuții, competențe și responsabilități;

(335) –lipsa unor reglementări formale interne cu privire la procedurile pentru obiective, sarcini, competențe, responsabilități, sancțiuni, sistem informațional, reguli de comunicare e.t.c.

(336) –partizanat politic, subiectivism exagerat, lipsa deschiderii față de dialog și comunicare interpersonală, absența convingerii personale privind supremația interesului public, existența / inexistența calităților individuale necesare, nivel de pregătire și de educație diferit ș.a.

(337) **III. Recomandările auditului**

(338) **III.1 Recomandări adresate autorităților administrației publice locale executive (primăriilor)**

(339) **III.1.1 Cu privire la obiective operaționale, strategii și programe de acțiune**

(340) Reconsiderarea atitudinii managementului superior al primăriilor față de planificare și abordarea acesteia ca pe una dintre funcțiile esențiale ale managementului (standard de management 8, HG 946/ 2005).

(341) Identificarea și aplicarea celor mai eficiente metode de a transmite explicit voința managementului superior, către structurile organizatorice subordonate, privind îmbunătățirea performanței și practicarea unui management al schimbării organizaționale.

(342) Reglementarea formală a obiectivelor primăriilor, atât cele determinate cât și cele complementare, definirea lor pe bază de studii, analize și note de fundamentare și ținând cont de reglementările legale specifice, de „agenda primarului”, de „agenda cetățeanului”, de studii de specialitate, de cerințele U.E. ș.a. (std.7, HG 946/ 2005).

(343) Stabilirea unitară, integrată, concretă și operațională a obiectivelor după conținut, orizont de timp și dimensiune și stabilirea unei ierarhii a acestora (obiective principale, secundare, obligatorii, posibile ș.a.).

(344) Aplicarea permanentă a metodei „controlul succesului”, în sensul că obiectivele să fie redefinite, în dinamică, urmare a verificării, pe parcurs, a îndeplinirii lor.

(345) Elaborarea și actualizarea periodică, pe măsura modificării datelor inițiale, a strategiilor și a planurilor de acțiune care pun în concordanță obiectivele stabilite, activitățile necesare îndeplinirii lor și resursele care pot fi alocate (std. 8, HG 946/ 2005).

(346) Stabilirea, definirea și descrierea formală, unitară și centralizată a sarcinilor principale, necesare îndeplinirii fiecărui obiectiv în parte, prezentarea lor în conexiune cu celelalte sarcini și stabilirea termenelor de rezolvare și a compartimentelor / persoanelor răspunzătoare (std. 2, HG 946/ 2005).

(347) **III.1.2 Cu privire la structura organizatorică**

(348) Conferirea unui caracter dinamic pentru structura organizatorică, în sensul adaptării permanente a acesteia la modificarea obiectivelor.

(349) Elaborarea organigramei primăriilor numai pe baza analizelor și studiilor de fundamentare, a criteriilor de performanță și a principiului „minimului organizatoric”.

(350) Creșterea numărului de compartimente și de posturi, prin modificarea organigramei numai după analizarea posibilităților de aplicare a unor variante de restructurare și de redistribuire a sarcinilor.

(351) Adaptarea regulamentului de organizare și funcționare (ROF), redistribuirea sarcinilor, a fluxurilor informaționale, a resurse umane ș.a. ulterior modificării organigramei și în concordanță cu aceasta.

(352) Elaborarea unitară, competentă și credibilă a ROF, de către compartimentul de organizare, pentru ca acesta să devină un instrument practic de influențare și creștere a performanței întregii activități.

(353) Definirea clară și precisă a sarcinilor și competențelor managementului privind asigurarea coordonării deciziilor și acțiunilor compartimentelor, respectiv a salariaților în cadrul acestora, și conștientizarea salariaților asupra importanței coordonării (std. 9, HG 946/ 2005).

(354) Elaborarea formală a procedurilor necesare depistării cauzelor și găsirii soluțiilor adecvate de corectare, atunci când, în mod constant, se înregistrează disfuncții la nivelul unor compartimente, cum ar fi: depășirea termenelor, aglomerarea lucrărilor, ore suplimentare ș.a. (std. 9, HG 946/ 2005).

(355) **III.1.3 Cu privire la repartizarea sarcinilor pe fiecare post de lucru**

(356) Elaborarea unitară, coordonată și bine fundamentată a procedurilor formale pe baza cărora se repartizează sarcinile pe posturile din cadrul compartimentelor și se întocmesc fișelor posturilor.

(357) Exprimarea unui interes real, de către managementul primăriei, pentru fișele posturilor și pentru utilitatea lor practică în vederea diminuării percepției generale conform căreia întocmirea acestora este o operațiune de rutină, pur formală.

(358) Respectarea, la nivelul fiecărui post, a principiului privind echilibrul dintre sarcini, pregătire profesională, competențe și responsabilități, condiție obligatorie pentru funcționarea performantă a postului.

(359) Definirea cerințelor fiecărui post se va baza pe sarcinile repartizate postului și pe imperativul îndeplinirii lor în condiții de performanță și nu pe elementele caracteristice persoanei care ocupă deja postul respectiv.

(360) Respectarea principiului conform căruia personalul calificat să nu rezolve sarcini inferioare pregătirii sale iar personalul de execuție să nu rezolve sarcini individuale care necesită aptitudini pentru sarcini superioare.

(361) Elaborarea și aplicarea unor proceduri specifice pentru identificarea posturilor și a sarcinilor în realizarea cărora salariații pot fi expuși unor situații dificile, inclusiv unor tentații materiale, și pentru luarea măsurilor corespunzătoare, inclusiv stabilirea unor cicluri de rotire a personalului (std. 2, HG 946/ 2005).

(362) Separarea elementelor operaționale, ale fiecărei acțiuni, de cele financiare, separarea funcțiilor de inițiere de cele de verificare precum și efectuarea lor de către persoane total independente una față de cealaltă (std.18, HG 946/ 2005).

(363) Distribuirea în exterior a unor sarcini specifice compartimentelor interne trebuie precedată de studii de oportunitate și de impact și trebuie urmată de o reconsiderare și o adaptare a structurii organizatorice interne.

(364) Reglementarea formală, unitară și completă a procedurilor necesare ocupării posturilor vacante cu personal pregătit și competent (std.3, HG 946/ 2005).

(365) Elaborarea completă și definitivă a profilului de cerințe pentru posturile vacante, înaintea declanșării procedurilor de ocupare și evitarea modificării tacite a acestuia în funcție de persoana agreată.

(366) Desfășurarea interviurilor de recrutare după o procedură reglementată și conducerea lor pe baza unui document de evaluare bine definit (std.3, HG 946/ 2005).

(367) Elaborarea completă a politicilor de personal prin care să se asigure previzionarea necesarului de angajați, pe termen scurt, mediu și lung, identificarea obiectivelor de pregătire ale fiecăruia, urmărirea evoluției carierei individuale și întocmirea profilului motivațional ș.a. (std.3, HG 946/ 2005).

(368) **III.1.4 Cu privire la activitatea organizațională**

(369) Reconsiderarea atitudinii managementului superior față de importanța domeniul organizațional intern și implicarea lui în înlocuirea actualei „culturi de tip normativ” cu aceea de tip „organizațional”, orientată spre rezultate.

(370) Conștientizarea faptului că sarcinile nu pot fi îndeplinite cu succes decât atunci când există un cadru corespunzător, reglementat formal în baza unor hotărâri organizaționale juste.

(371) Analizarea necesității și a oportunității înființării compartimentelor de organizare, cu sarcini / competențe / responsabilități reglementate formal și cu personal calificat în funcție de mărimea și complexitatea sarcinilor.

(372) Evitarea transformării compartimentelor de „resurse umane” în "bazine colectoare" pentru toate sarcinile esențiale ale organizării interne care, în mod normal, ar trebui să revină compartimentelor de organizare.

(373) Elaborarea formală, unitară și competentă, de către compartimentele de organizare, a politicilor organizaționale pentru atingerea obiectivelor, a auditurilor organizaționale pentru identificarea și evaluarea punctele slabe, a regulamentelor și procedurilor privind aspectele potențial generatoare de riscuri ș.a.

(374) Elaborarea formală, coerentă și unitară, de către compartimentele de organizare, a unor studii și programe conținând obiective, metode și măsuri, pe termen scurt și de perspectivă, privind condițiile individuale de muncă și îmbunătățirea lor (Lg. 319/2006; HG 1091/2006 ș.a.)

(375) Înființarea unor colective de lucru mixte, având sarcini, competențe, responsabilități și termene precise, care să elaboreze reglementările și procedurile interne pentru implementarea standardelor de management / control intern prevăzute de Ordinul nr. 946/2005 al MFP, ordin aplicabil entităților publice (art.2 alin.1).

(376) **III.1.5 Cu privire la fluxul informațional și la comunicare**

(377) Efectuarea de audituri organizaționale, studii și / sau analize, cu privire la informație și la sistemul informațional și pentru proiectarea acestora pe structura organizatorică aprobată.

(378) Reglementarea formală, unitară și coerentă a informației și a sistemului informațional, cu toate componentele acestuia, astfel încât să fie flexibil și rapid (standard 12;13, HG 946/2005).

- (379) Stabilirea formală a modalităților de structurare și prezentare a informațiilor astfel încât destinatarul să poată face diferențierea, cu ușurință, între mai multe tipuri de informații: generale, de strictă specialitate, de planificare, de conducere ș.a. (std. 12, HG 946/ 2005).
- (380) Aplicarea principiului conform căruia personalului de execuție să-i fie transmise cu regularitate toate modificările și actualizările privind obiectivele, strategiile, regulamentele interne, fișele posturilor, deciziile ș.a. (std. 2, HG 946/ 2005).
- (381) Generalizarea transmiterii informărilor și notificărilor interne prin registratură, cu număr de înregistrare, în ambele sensuri pe relațiile management - compartiment, management - salariat și compartiment - compartiment.
- (382) Transmiterea cu regularitate de către management, spre nivelurile ierarhic inferioare, a documentelor de sinteză ale unor ședințe și / sau întâlniri importante ale conducerii (proces-verbal, notă, stenogramă ș.a.), pentru cunoașterea preocupărilor conducerii și creșterea încrederii salariaților în aceasta.
- (383) Reglementarea formală a procedurilor de acces al salariaților la documentele și informațiile interne și stabilirea unui nivel real justificat, mai mare sau mai mic, de permisivitate / restricție a accesului.
- (384) Creșterea nivelului de conștientizare, interes și preocupare a managementului cu privire la importanța comunicării interne și la dezvoltarea abilităților individuale de comunicare.
- (385) Reglementarea formală a unui sistem corespunzător de comunicare internă, cu focalizare pe emițător, destinatar, mesaj, mijloc de comunicare, limbaj, context ș.a. și care să faciliteze realizarea obiectivelor primăriei (std. 13, HG 946/ 2005).
- (386) Creșterea accentului pus pe transmiterea permanentă și completă, către subalterni, a tuturor aspectelor importante cu privire la ansamblul activității primăriei și activității compartimentului respectiv.
- (387) Reglementarea formală a cadrului de desfășurare a discuțiilor profesionale în cadrul compartimentelor și a stimulării salariaților de a comunica între ei cu privire la aspectele comune și/sau specifice ale activității (std. 21, HG 946/ 2005).
- (388) Instituirea și întreținerea, de către managementul superior, complementar elaborării unor reglementări formale, a unui climat favorabil stimulării și recompensării participării salariaților la sesizarea unor disfuncții și la propunerea unor măsuri de îmbunătățire a activității (std. 16, HG 946/ 2005).

(389) Manifestarea unei reacții prompte din partea managementului, prin dispunerea operativă a unor verificări riguroase a deficiențelor semnalate și a unor analize de oportunitate a propunerilor formulate, astfel încât să fie stimulată încrederea salariaților (std. 16, HG 946/2005).

(390) **III.1.6 Cu privire la adaptarea organizațională a structurii și a activității primăriei, în vederea apropierii de cetățeni și de interesele comunității locale**

(391) Reglementarea formală, unitară, completă și practică, a procedurilor privind accesul cetățenilor la informațiile importante despre structura și activitatea primăriilor.

(392) Conceperea paginii oficiale de Internet a fiecărei primării trebuie făcută cu o anumită ținută, complet și ușor de accesat și, în paralel, trebuie găsite și alte metode eficiente de informare a cetățenilor, mai ales a celor care nu au acces la Internet.

(393) Reglementarea formală, unitară și coordonată a procedurilor prin care să se asigure informarea operativă a tuturor cetățenilor (așa numitele „registraturi inteligente”), cu privire la modalitățile de adresare către primărie, la compartimentele competente pentru fiecare tip de probleme, la circuitul documentelor, timpul de rezolvare, stadiul rezolvării, modalitățile de primire a răspunsului ș.a.

(394) Trebuie reglementate formal procedurile privind consultarea și sondarea regulată a opiniei cetățenilor, în vederea stabilirii „agendei cetățeanului” precum și cele privind atragerea și stimularea participării cetățenilor, de regulă pensionari, la anumite activități în interesul comunității locale (voluntari, consilieri obștești ș.a. - Lg. 195/ 2001).

(395) Introducerea / generalizarea întocmirii rapoartelor de activitate, la intervale regulate de timp, de către compartimentele care lucrează nemijlocit cu sau pentru cetățeni și de analiză / verificare competentă a lor, în vederea dispunerii de măsuri pentru îmbunătățirea activității.

(396) Reanalizarea activității „birourilor unice”, prin prisma menirii lor și a așteptărilor cetățenilor.

(397) Îmbunătățirea reglementărilor interne referitoare la aceste birouri, în sensul eliminării dezechilibrelor dintre obiectivele, sarcinile, competențele și responsabilitățile acestora, realizării fluentei și coerenței circuitului informațiilor și al documentelor, elaborării criteriilor de performanță specifice și a verificării periodice a îndeplinirii lor ș.a.

(398) Conștientizarea și acordarea atenției cuvenite, de către management, aspectelor legate de combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul, prin reglementarea formală și

aplicarea procedurilor interne de implementare a „Programului de măsuri pentru combaterea birocrației în activitatea de relații cu publicul” (HG nr. 1723/2005), cu precădere cele pe termen lung, rămase restante, și cele privind standardul etic al personalului.

(399) Formarea / dezvoltarea unei culturi interne și a deprinderilor personalului privind respectul și sollicitudinea pentru cetățean, prin exemplul personal al managementului dar și prin reglementarea formală, completă și competentă a procedurilor necesare formării / reformării mentalității personalului, pregătirii personalului destinat asigurării relațiilor cu publicul și monitorizării, verificării și sancționării abaterilor (cap. A.IV din program).

(400) Armonizarea regulamentelor interne de organizare și funcționare ale primăriilor cu toate dispozițiile „Codului de conduită a funcționarilor publici” (Legea nr. 7/2004) și ale „Codului de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice” (Legea nr. 477/2004), conform art. 25 din aceste legi.

(401) Implicarea responsabilă a managementului în procesul de transmitere, către toți salariații, a prevederilor codurilor și/sau regulamentelor interne armonizate, în prelucrarea și discutarea lor colectivă și individuală și în reglementarea procedurilor de monitorizare internă de analiză și de concluzionare cu privire la performanța implementării acestora.

(402) Informarea corespunzătoare a cetățenilor cu privire la codurile de conduită, la regulamentele interne armonizate și la procedurile aplicabile pentru formularea de sesizări și reclamații referitoare la fapte neconforme acestor coduri.

(403) **III.1.7 Cu privire la controlul intern**

(404) Elaborarea strategiilor de control intern pe baza unor studii de fundamentare care să definească raportul de interdependență dintre strategiile, politicile și programele primăriei și tipurile de control specifice acestora (standard 22, HG 946/ 2005).

(405) Fundamentarea și cuprinderea, în cadrul strategiilor, a tuturor elementelor specifice controlului, privind: obiectivele de control, resursele necesare, reglementarea și îmbunătățirea metodelor și procedurilor de control, pregătirea personalului, modul de evaluare și de valorificare a controalelor ș.a. (std. 22, HG 946/ 2005).

(406) Strategiile și reglementările interne privind controlul trebuie astfel elaborate încât să se diminueze la maxim riscurile privind: obiective de control neadecvate misiunii primăriei, proceduri incomplete și necunoscute de către tot personalul, management inerțial / indiferent la cazurile de neconformitate ș.a. (std. 24, HG 946/ 2005).

(407) Asigurarea cu promptitudine, de către managementul superior, a elaborării și perfecționării structurilor organizatorice, reglementărilor metodologice, procedurilor și criteriilor de evaluare, în vederea îndeplinirii cerințelor generale și specifice de control intern (art. 3; 4 din OG 119/1999).

(408) Elaborarea formală a reglementărilor interne necesare implementării prevederilor „Codului controlului intern cuprinzând standardele de management / control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial” aprobate prin OMFP 946/2005.

(409) Reanalizarea reglementărilor interne cu privire la auditul public intern și alinierea lor strictă la prevederile legale (Lg 672/2002 ; OMFP nr.38/2003).

(410) Schimbarea percepției asupra auditului public intern în sensul că acesta nu este și nu trebuie tratat drept control financiar de gestiune ci este un instrument de consiliere pentru management cu privire la buna administrare a veniturilor și a cheltuielilor publice și pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității sistemului de conducere (art.2-Lg 672/2002).

(411) Auditul public intern trebuie să-și poată îndeplini principalele atribuții legale, de evaluare a sistemelor de management financiar și de control intern ale primăriei (std. 25, HG 946/ 2005) și de stabilire a măsurii în care acestea sunt transparente și conforme cu normele de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate (art.11-Lg 672/2002).

(412) Conceperea și structurarea planului anual de audit, astfel încât să fie integrat misiunii și obiectivelor de ansamblu ale primăriei, să țină seama de sugestiile conducătorului primăriei și de analizele de evaluare a riscurilor asociate diferitelor structuri, activități, programe ș.a. și să cuprindă toate cele trei tipuri de audit specifice: de regularitate, de sistem și de performanță (art.12;14 -Lg 672/2002).

(413) Aplicarea procedurilor legale privind desfășurarea auditului, întocmirea, concilierea și valorificarea rapoartelor de audit, dispunerea de către managementul superior a măsurilor necesare pentru implementarea recomandărilor, eliminarea punctelor slabe constatate ș.a. (art.17 - Lg 672/2002 și std. 25, HG 946/ 2005).

(414) Luarea măsurilor necesare pentru asigurarea corespunzătoare a resurselor materiale și de personal necesare atingerii obiectivelor compartimentului de audit intern, pentru asigurarea independenței și obiectivității auditorilor și pentru excluderea conflictului de interese ș.a. (art. 20-Lg 672/2002).

(415) **III.1.8 Cu privire la adaptarea organizațională la procesul de descentralizare**

(416) Efectuarea unor analize interne, competente, la nivelul autorităților administrației publice locale, prin care să se poată identifica eventuale rezerve organizaționale și financiare necesare competențelor preluate ca urmare a procesului de descentralizare.

(417) Identificarea resurselor necesare, pe plan local, pentru ca serviciile de urgență voluntare să devină funcționale, să fie dotate corespunzător, să fie conduse de „profesioniști în domeniu” și să fie încadrate cu voluntari.

(418) Desfășurarea unor acțiuni susținute de popularizare, la nivel local, a obiectivelor serviciilor de urgență voluntare, a statutului și condițiilor de selectare a voluntarilor (HG nr. 1579/2005) precum și dispunerea măsurilor necesare în vederea selecționării și încadrării voluntarilor, pe bază de contract de voluntariat.

(419) **III.1.9 Cu privire la disfuncțiile apărute în exercitarea autorității la nivelul primăriilor**

(420) Limitarea riscului apariției și perpetuării unor anomalii de relaționare, colaborare și comunicare la nivelul superior al ierarhiei, prin acordarea unei atenții sporite, de către managementul superior, față de reglementarea formală și respectarea procedurilor specifice domeniului organizațional (limitarea subiectivismului).

(421) Creșterea preocupării pentru inițierea și susținerea dialogului și a comunicării interpersonale, eliminarea partizanatului politic, formarea culturii interne, conștientizarea supremației interesului public și subordonarea intereselor personale acestuia.

(422) **III.2 Recomandări cu aplicabilitate la nivelul legislativului și al executivului**

(423) **III.2.1 Cu privire la repartizarea sarcinilor pe fiecare post de lucru (cap. II.3 din prezentul raport)**

(424) Analizarea oportunității completării legislației specifice în vederea diminuării restricțiilor legislative care perturbă libera și deplina manifestare a autonomiei locale, astfel:

(425) —extinderea nomenclatorului de meserii, aplicabil autorităților administrației publice locale, cu cele specifice noilor sarcini și competențe atribuite acestora în cadrul procesului de descentralizare (inginer constructor, urbanist, informatician, inginer geodez ș.a.);

(426) —eventual transfer limitat de competență, către autoritățile administrației publice locale deliberative, pentru flexibilizarea actualului sistem de salarizare aplicabil la nivelul primăriilor

și adaptarea acestuia la noile competențe preluate și la propriile resurse financiare, în vederea atragerii și menținerii persoanelor bine pregătite și stimulării acestora în obținerea performanței;

(427) –reanalizarea modului în care Agenția Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) aplică procedurile specifice cu privire la selectarea și promovarea funcționarilor publici din cadrul aparatului de lucru al primăriilor, în vederea diminuării efectelor perturbatoare induse asupra operativității și reușitei demersurilor primăriilor în recrutarea personalului.

(428) **III.2.2 Cu privire la adaptarea organizațională a structurii și a activității primăriei, în vederea apropierii de cetățeni și de interesele comunității locale** (cap. II.6 din prezențiul raport)

(429) Implicarea reală și eficace a instituției prefectului, conform art.3 alin. 2 și art.4 alin.3 / HG nr. 1723/2005, în coordonarea acțiunilor, verificarea stadiului realizării măsurilor și în sancționarea abaterilor în legătură cu implementarea „Programului de măsuri pentru combaterea birocrăției în activitatea de relații cu publicul” aprobat prin HG nr. 1723/200.

(430) **III.2.3 Cu privire la controlul intern** (cap. II.7 din prezentul raport)

(431) Completarea reglementărilor legale referitoare la „Codul controlului Intern” (OMFP nr. 946/2005) și la auditul public intern (Lg. nr. 672/2002 și OMFP nr. 38/2003), cu mențiunea expresă privind aplicarea / neaplicarea lor și la nivelul administrației publice locale.

(432) **III.2.4 Cu privire la adaptarea organizațională la procesul de descentralizare** (cap. II.8 din prezentul raport)

(433) Efectuarea unei analize competente, la nivel guvernamental, cu privire la stadiul actual în care se află procesul de descentralizare, la nivelul de performanță atins, la disfuncțiile existente și la cauzele acestora precum și la măsurile ce trebuie reglementate legal (propușe și de autorităților administrației publice locale și structurile lor asociative) privind atingerea obiectivelor.

(434) Completarea reglementărilor legale existente, privind transferarea competențelor către autoritățile administrației publice locale, cu prevederi privind asigurarea resurselor necesare, conform Legii cadru a descentralizării nr.195/2006, și evitarea limitării autonomiei locale financiare prin crearea unei presiuni exagerate asupra bugetelor locale.

(435) Complementar acestor modificări, aplicabile tuturor activităților descentralizate, este necesară și o îmbunătățire a cadrului legal existent, cu prevederi specifice fiecărei activități, astfel:

(436) *În legătură cu serviciile publice comunitare locale de evidență a persoanelor (OG 84/2001; HG 2344/2004)*

(437) Revizuirea modului în care se fundamentează și se aprobă baza de calcul a taxelor pentru eliberarea documentelor și pentru furnizarea datelor din registre, astfel încât acestea să fie reale, concordante cu resursele consumate și la un nivel accesibil cetățenilor (art. 22 – OG 84/2001).

(438) Asigurarea condițiilor și resurselor pentru realizarea capacității administrative necesare realizării competențelor transferate, de către toate autoritățile administrației publice locale nominalizate să îndeplinească activitatea privind evidența persoanelor.

(439) Identificarea posibilităților de alocare a resurselor necesare către autoritățile locale care asigură activitatea de evidență a persoanelor și pentru localitățile arondate și / sau reglementarea legală a obligației acestora din urmă de a contribui, din bugetele proprii, proporțional cu numărul populației, la reîntregirea fondurilor consumate de către entitățile care prestează serviciile respective.

(440) Analizarea oportunității eliminării subordonării diferite a personalului serviciilor publice comunitare locale de evidență a persoanelor (unii la MIRA alții la autoritatea administrației publice locale) precum și a salarizării diferențiate pe criteriul apartenenței personalului la un sector sau altul, pentru sarcini, competențe și responsabilități egale (art.24¹ – OG 84/2001).

(441) *În legătură cu organizarea și funcționarea Poliției Comunitare (Lg. 371/2004)*

(442) Identificarea posibilităților de asigurare a unor resurse financiare suplimentare pentru autoritățile administrației publice locale astfel încât activitatea Poliției Comunitare să nu se concentreze, cu precădere, pe activitățile aducătoare de venituri, în detrimentul atribuțiilor de bază privind asigurarea ordinei și liniștei publice, paza obiectivelor și a bunurilor de interes public ș.a.m.d.

(443) Analizarea și adoptarea celei mai bune soluții prin care să se încerce apropierea, rezonabilă, a salariilor polițiștilor comunitari de cele ale polițiștilor aparținând MIRA, pentru sarcini, competențe și responsabilități asemănătoare.

(444) *În legătură cu învățământul preuniversitar de stat finanțat de la bugetele locale (Lg. 84/1995)*

(445) Armonizarea prevederilor din legea învățământului (Lg. 84/1995) cu cele ale art. 28 alin.3 din Lg. 273/2006 a finanțelor publice locale, referitoare la destinația și modul de utilizare a veniturilor obținute din concesionarea / închirierea unor bunuri aparținând domeniului public sau privat local, aflate în administrarea unităților de învățământ cu finanțare complementară de la bugetele locale (venituri extrabugetare ale unităților de învățământ sau venituri ale bugetelor locale în patrimoniul cărora sunt bunurile respective).

(446) Completarea cadrului legal (Lg. nr. 84/1995) privind componența consiliilor de administrație ale instituțiilor de învățământul preuniversitar de stat finanțat de la bugetele locale, precum și modul de ocupare a funcțiilor de director și de director adjunct, în vederea creșterii controlului direct și operativ al primarului, ca ordonator principal de credite, asupra legalității, regularității și performanței cu care directorii unităților de învățământ, ca ordonatori terțiari, utilizează sumele derulate / alocate prin / din bugetul local (finanțarea de bază și cea complementară).

(447) *În legătură cu serviciile publice comunitare (voluntare) pentru situații de urgență <servicii de urgență> (OG 88/2001)*

(448) Completarea reglementărilor legale specifice (OG 88/2001) în sensul transferării către autoritățile administrației publice locale, cel puțin la nivelul obligațiilor prevăzute de lege privind criteriile de performanță, regulamentul-cadru, nivelul dotării ș.a., a resurselor financiare necesare funcționării serviciilor de urgență voluntare.

(449) Analizarea posibilităților de îmbunătățire a cadrului legislativ (Legea nr.195/2001 a voluntariatului și HG nr.1579/2005 pentru aprobarea Statutului personalului voluntar din serviciile de urgență voluntare) prin extinderea și nuanțarea prevederilor privind atragerea și stimularea cetățenilor de a se încadra și activa ca voluntari în serviciile de urgență voluntare.

(450) **III.2.5 Cu privire la disfuncțiile apărute în exercitarea autorității la nivelul primăriilor** (cap. II.9 din prezentul raport)

(451) Analizarea oportunității modificării legislației specifice, astfel încât primarii să aibă posibilitatea punerii în aplicare a propriei oferte electorale, cu care au câștigat încrederea și votul cetățenilor, chiar și în condițiile unui consiliu local necooperant, din motive de partizanat și majoritate politică.

***Acte normative**

pentru acțiunea „*Auditul performanței organizării interne la nivelul autorităților administrației publice locale (primăriei); audit organizațional*”

1. LEGEA nr. 215 din 23 aprilie 2001 (*republicată)

administrației publice locale

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 123 din 660 din 20 februarie 2007

2. LEGEA nr. 393 din 28 septembrie 2004

privind Statutul aleșilor locali

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 912 din 7 octombrie 2004
(cu modificările și completările ulterioare)

3. LEGEA-CADRU nr. 339 din 12 iulie 2004

privind descentralizarea

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 668 din 26 iulie 2004
(abrogată de art.35 din Legea nr. 195/2006)

4. LEGEA-CADRU nr. 195 din 22 mai 2006

a descentralizării

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 453 din 25 mai 2006

5. LEGEA nr. 188 din 8 decembrie 1999 (republicată)

privind Statutul funcționarilor publici

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 251 din 22 martie 2004

6. LEGEA nr. 7 din 18 februarie 2004

privind Codul de conduită a funcționarilor publici

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 157 din 23 februarie 2004

7. LEGEA nr. 477 din 8 noiembrie 2004

privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 1.105 din 26 noiembrie 2004

8. LEGEA nr. 544 din 12 octombrie 2001

privind liberul acces la informațiile de interes public

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 663 din 23 octombrie 2001
(cu modificările și completările ulterioare)

9.LEGEA nr. 371 din 20 septembrie 2004

9. LEGEA nr. 371 din 20 septembrie 2004
privind înființarea, organizarea și funcționarea Poliției Comunitare

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 878 din 27 septembrie 2004.
(cu modificările și completările ulterioare)

10.LEGEA nr. 481 din 8 noiembrie 2004

privind protecția civilă

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 1094 din 24 noiembrie 2004
(cu modificările și completările ulterioare)

11.LEGEA nr. 319 din 14 iulie 2006

a securității și sănătății în muncă

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 646 din 26 iulie 2006

12.LEGEA nr. 50 din 29 iulie 1991

12. LEGEA nr. 50 din 29 iunie 1991
privind autorizarea executării lucrărilor de construcții

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 933 din 13 octombrie 2004
(cu modificările și completările ulterioare)

13.LEGEA nr. 84 din 24 iulie 1995

Legea învățământului

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 606 din 10 decembrie 1999.
(cu modificările și completările ulterioare)

14.LEGEA nr. 195 din 20 aprilie 2001

voluntariatului

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 206 din 24 aprilie 200106

15.LEGEA nr. 213 din 17 noiembrie 1998

15. LEGEA nr. 215 din 17 noiembrie 1998
privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 448 din 24 noiembrie 1998

16.LEGEA nr. 273 din 29 iunie 2006

privind finanțele publice locale

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 618 din 18 iulie 2006

17.LEGEA nr. 82 din 24 decembrie 1991 (republicată)

a contabilității

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 48 din 14 ianuarie 2005

[illegible]

18.ORDONANȚA nr. 119 din 31 august 1999 (republicată) a GUVERNULUI

18. ORDONANȚA nr. 115 din 31 august 1997 (cu privire la organizarea și funcționarea sistemului de control intern și controlul financiar preventiv)

Publicată în: Monitorul Oficial nr. 799 din 12 noiembrie 2003

19. ORDONANȚA nr. 84 din 30 august 2001 a GUVERNULUI
privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare de
evidență a persoanelor
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 544 din 1 septembrie 2001.
(cu modificările și completările ulterioare)

20. ORDONANȚA nr. 88 din 30 august 2001 a GUVERNULUI
privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare
pentru situații de urgență
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 544 din 1 septembrie 2001.
(cu modificările și completările ulterioare)

21.ORDONANȚA nr. 137 din 31 august 2000 a GUVERNULUI
privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 431 din 2 septembrie 2000
(cu modificările și completările ulterioare)

22.ORDONANȚA nr. 27 din 30 ianuarie 2002 a GUVERNULUI
privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 84 din 1 februarie 2002
(cu modificările și completările ulterioare)

23.ORDONANȚA nr. 36 din 30 ianuarie 2002 a GUVERNULUI
privind impozitele și taxele locale
Publicat în: Monitorul oficial nr. 92 din 2 februarie 2002
(cu modificările și completările ulterioare)

[illegible]

24.ORDONANȚA DE URGENȚĂ nr. 21 din 15 aprilie 2004 a
GUVERNULUI
privind Sistemul Național de Management al Situațiilor de Urgență
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 361 din 26 aprilie 2004

**25. ORDONANȚA DE URGENȚĂ nr. 195 din 22 decembrie 2005 a
GUVERNULUI**
privind protecția mediului
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 1.196 din 30 decembrie 2005
(cu modificările și completările ulterioare)

[illegible]

26. HOTĂRÂREA nr. 1.006 din 4 octombrie 2001 A GUVERNULUI
 pentru aprobarea Strategiei Guvernului privind accelerarea reformei în
 administrația publică
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 660 din 19 octombrie 2001

27. HOTĂRÂREA nr. 1.723 din 14 octombrie 2004 a GUVERNULUI
privind aprobarea Programului de măsuri pentru combaterea birocrației în
activitatea de relații cu publicul
(actualizata pana la data de 9 decembrie 2005*)
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 1.009 din 2 noiembrie 2004.
(cu modificările și completările ulterioare)

28. HOTĂRÂREA nr. 1.425 din 11 octombrie 2006 a GUVERNULUI
pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii
securității și sănătății în muncă nr. 319/2006
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 882 din 30 octombrie 2006

29. HOTĂRÂREA nr. 1.091 din 16 august 2006 a GUVERNULUI
privind cerințele minime de securitate și sănătate pentru locul de muncă
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 739 din 30 august 2006

30. HOTĂRÂREA nr. 112 din 14 aprilie 1997 a GUVERNULUI
privind organizarea activității de eliberare a cărților de identitate, procedura de
preschimbare eşalonată a buletinelor de identitate actuale, precum și aspectele
privind termenele de valabilitate a acestora
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 71 din 21 aprilie 1997

31. HOTĂRÂREA nr. 1.375 din 4 octombrie 2006 a GUVERNULUI
pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare unitară a dispozițiilor legale
privind evidența, domiciliul, reședința și actele de identitate ale cetățenilor români
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 851 din 17 octombrie 2006

32. HOTĂRÂREA nr. 2.344 din 14 decembrie 2004 a GUVERNULUI
privind trecerea unor bunuri din domeniul public sau privat al statului și din
administrarea Ministerului Administrației și Internelor în domeniul public al
unităților administrativ-teritoriale și în administrarea Consiliului General al
Municipiului București, a consiliilor județene sau locale
Publicată în: Monitorul Oficial 1.274 din 30 decembrie 2004

33. HOTĂRÂREA nr. 1.490 din 9 septembrie 2004 a GUVERNULUI
pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare și a organigramei
Inspectoratului General pentru Situații de Urgență
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 884 din 28 septembrie 2004

35. HOTĂRÂREA nr. 1.278 din 13 noiembrie 2002 a GUVERNULUI
privind aprobarea Normelor metodologice pentru aplicarea Ordonanței
Guvernului nr. 36/2002 privind impozitele și taxele locale
Publicat în: Monitorul oficial nr. 875 din 4 decembrie 2002

36.ORDINUL nr. 946 din 4 iulie 2005 al M.F.P.
 pentru aprobarea Codului controlului intern, cuprinzând standardele de
 management/control intern la entitățile publice și pentru dezvoltarea sistemelor de
 control managerial
 (actualizat pana la data de 12 septembrie 2006*)

37.ORDINUL nr. 1.260 din 10 aprilie 2006 al M.A.I.
 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea și funcționarea ghișeului unic
 în cadrul serviciilor publice comunitare locale de evidență a persoanelor
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 383 din 4 mai 2006

38. ORDINUL 370 din 28 septembrie 2004 al M.A.I.
 pentru aprobarea structurii-cadru a Regulamentului privind organizarea și
 funcționarea inspectoratelor județene, respectiv al municipiului București, pentru
 situații de urgență
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 960 din 20 octombrie 2004

39.ORDINUL nr. 360 din 14 septembrie 2004 al M.A.I.
 pentru aprobarea Criteriilor de performanță privind structura organizatorică și
 dotarea serviciilor profesioniste pentru situații de urgență
Publicată în: Monitorul Oficial nr. 958 din 19 octombrie 2004

40. ORDINUL nr. 1.792 din 24 decembrie 2002 al M.F.P.
 pentru aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichidarea,
 ordonanțarea și plata cheltuielilor instituțiilor publice, precum și organizarea,
 evidența și raportarea angajamentelor bugetare și legale
Publicat în: Monitorul Oficial nr. 37 din 23 ianuarie 2003

*) Lista nu cuprinde și toate actele normative care modifică sau completează pe cele prezentate