



**Provincia Autonomă Voivodina**

# STRATEGIA REFORMEI ȘI DEZVOLTĂRII ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE

# STRATEGIA REFORMEI ȘI DEZVOLTĂRII ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE

## INTRODUCERE

Administrația de specialitate, eficientă, transparentă și necoruptă, care respectă consecvent principiul legalității și pe care cetățenii o percep drept un serviciu al lor, prezintă piatra de temelie a reformei și revitalizării societății noastre în tranziție.

Cu toate că în opinia publică, mass media și dezbaterile sociologice de specialitate de multe ori se ignoră, respectiv subapreciază importanța administrației, este un fapt cert că tocmai de capacitatea și calificarea administrației, în cea mai mare măsură depinde funcționarea eficientă a "statului" în sensul larg al cuvântului. Administrația modernă și eficientă este factorul care influențează în mod important, iar în unele sfere și decisiv, asupra consolidării economiei, investițiilor străine, edificării statului de drept și instaurarea guvernării dreptului. O politică bună în diferite domenii, în cea mai mare măsură depinde de capacitatea administrativă a autorităților executive, respectiv de calificarea administrației de a pregăti și aplica reglementările și politica stabilită.

Procesul reformei și dezvoltării administrației provinciale în conformitate cu standardele și valorile europene în domeniul treburilor publice, are drept scop final crearea unei administrații provinciale care va executa eficient, profesional, legal și transparent treburile, sarcinile și obligațiile sale, în interesul și spre satisfacția tuturor

cetățenilor, prin realizarea egalității depline a comunităților naționale, egalității de șanse și lingvistice, consolidarea stabilității economice și calitatea nivelului de trai. Dezvoltarea administrației provinciale se bazează tocmai pe implementarea principiului de guvernare a dreptului și siguranței juridice (reliability and predictability), principiul publicității (transparency), responsabilității (accountability), economicității și eficacității (economy, efficiency and effectiveness). Aici este vorba despre un proces de lungă durată, de specialitate și complex care prezintă interesul de stat prioritar, precum și interesul majorității cetățenilor Provinciei Autonome Voivodina (în continuare: P.A. Voivodina) și ai Republicii Serbia și contribuie la integrarea țării noastre în Uniunea Europeană.

*Cu toate că în opinia publică, mass-media și dezbaterile sociologice de specialitate de multe ori se ignoră, respectiv subapreciază importanța administrației, este un fapt cert că tocmai de capacitatea și calificarea administrației, în cea mai mare măsură depinde funcționarea eficientă a "statului" în sensul larg al cuvântului.*

Efectele pozitive ale transformării administrației provinciale, sunt posibile numai în cazul în care aceasta va fi

concepută cu atenție, general acceptată și independentă de politicianism și influențele și interesele mărginite, individuale și de partid.

Reformei administrației provinciale i-a precedat proiectul "Dezvoltarea capacităților de cadre ale Consiliului Executiv al P.A. Voivodina", început în aprilie 2003, în cooperare cu reprezentanții Programului de dezvoltare al Națiunilor Unite (UNDP - United Nations Development Programme) și Consiliul Executiv al Provinciei Autonome Voivodina (în continuare: Consiliul Executiv al P.A.V.). În cadrul acestui proiect, care se poate considera o fază introductivă a reformei administrației provinciale, a fost elaborată "Analiza funcțională preliminară a Consiliului Executiv al P.A.V."<sup>1</sup> Pe la mijlocul anului 2003, s-a realizat și perfecționarea pentru dezvoltarea dexterităților de manager al administrării în administrația provincială, pe care au absolvit-o cu succes 160 de funcționari provinciali, însușindu-și cunoștințe în bazele administrării proiectelor, muncii de echipă și administrării modificărilor. S-a planificat ca rezultatele acestei faze preliminare să prezinte baza pentru aplicarea analizei funcționale complete a organelor provinciale ale administrației și definirea recomandărilor precise pentru stabilirea structurii funcționale ale unei administrații provinciale eficiente și economice. Cu toate că realizarea fazei a doua a proiectului a fost planificată pentru anul 2004, la aceasta nu s-a ajuns, deoarece a lipsit sprijinul

---

<sup>1</sup> Este vorba de analiza funcțională orizontală a organelor provinciale ale administrației și a serviciilor Consiliului Executiv al P.A. Voivodina, adoptată la ședința Consiliului Executiv al P.A.V.

reprezentanților Programului de dezvoltare al Națiunilor Unite.

Administrația provincială este o parte a sistemului administrației de stat a Serbiei, din care cauză strategia dezvoltării și reformei trebuie să fie conformată cu reforma administrației de stat, precum și cu eforturile în vederea modernizării administrației la nivel local.

În conformitate cu Strategia reformei administrației de stat a Republicii Serbia, pe baza principiilor generale ale Cadrului Administrativ European (European Administrative Space) și ale așanumitei "bune guvernări" (good governance), precum și conceptul așanumitei "administrații deschise" (open government), se procedează la elaborarea paralelă a Strategiei reformei și dezvoltării administrației provinciale, care se va baza pe situația analizată a administrației provinciale la începutul anului 2006.

Strategia reformei și dezvoltării administrației provinciale, pe lângă analiza situației existente, conține scopul de bază, principiile și suporturile reformei, sistemul de administrare al reformei și planul de acțiune în care au fost stabilite măsurile, activitățile și termenele de realizare al strategiei.

## **1. ADMINISTRAȚIA PROVINCIALĂ**

### **Situația administrației provinciale la începutul anului 2006**

Accesul real la planificarea dezvoltării și aplicării cu succes a reformei administrației provinciale, presupune o analiză exactă a situației existente a administrației provinciale – evaluarea reală și analiza neajunsurilor, cu o prezentare a perioadei anterioare.

În Voivodina există fără îndoială, o lungă tradiție a "bunei administrații"

care a fost edificată pe temeliiile administrației din perioada Monarhiei Austroungare. Administrația provincială în sens modern a fost edificată în a doua jumătate a secolului al XX-lea, iar înflorirea a atins-o în cursul anilor șaptezeci ai secolului trecut. La începutul anilor nouăzeci, în urma răsturnării prin uz de forță a autorităților provinciale din Voivodina, în anul 1988, așa-numita "revoluție iaurt", administrația provincială intră în perioada degradării și decadenței. Prin adoptarea Constituției Republicii Serbia din 1990, precum și a mai multor legi republicane în anul 1991 și 1992, administrația provincială rămâne fără competențe și surse financiare. Fără competențe și lucru, prin "epurarea" structurii de conducere a administrației provinciale pe baze pur ideologice, prin neglijarea perfecționării de specialitate, nepracticarea treburilor administrative și "contraselecția cadrelor", aparatul administrativ și capacitatea administrației provinciale a fost serios periclitată. Această politică impertinentă, plină de revanșism, cea mai mare pagubă le-a provocat-o cetățenilor Voivodinei și statului în întregime, deoarece prin umilirea administrației provinciale și centralizarea nechibzuită a activităților administrative, a împiedicat exercitarea eficace a drepturilor cetățenilor, iar statului i-a împovărat pregătirea și aplicarea legilor și a altor reglementări, precum și politica eficace. Schimbările politice de la sfârșitul anului 2000 au surprins administrația provincială, cândva de specialitate și profesionistă, într-o stare de "hibernare" sau "moarte clinică".

În februarie 2002, prin adoptarea Legii privind stabilirea anumitor competențe ale provinciei autonome ("Monitorul oficial al R.S.", numărul

6/02) așa-numita Lege omnibus, P.A. Voivodina i se încredințează peste două sute de treburi administrative în peste douăzeci de domenii, pe care până atunci le-au efectuat organele republicane ale administrației, respectiv guvernul republican. Prin această lege se preiau și drepturile de fondator asupra mai multor sute de instituții și întreprinderi publice, mai ales în domeniul protecției sanitare și al educației (instituții care, la fel efectuează atribuții publice și treburi administrative). Pe lângă competențele proprii existente, pe care până atunci le-au efectuat șapte secretariate provinciale, extinderea competențelor a prezentat un cadru pentru constituirea și formarea unei noi organizații a administrației provinciale cu competențe nou-primate.

Aplicarea acestei legi a presupus modificarea actelor normative ale Adunării Provinciei Autonome Voivodina (în continuare: Adunarea P.A.V.) prin care se reglementează organizarea și competențele organelor provinciale ale administrației și ale Consiliului Executiv al P.A.V.<sup>2</sup>, în primul rând Hotărârea privind administrația provincială și Hotărârea privind organizarea și modul de activitate a Consiliului Executiv al P.A.V.<sup>3</sup> În baza noii hotărâri privind administrația provincială<sup>3</sup> au fost formate organele provinciale ale administrației, și anume: 16 secretariate provinciale<sup>4</sup> și Direcția

---

<sup>2</sup> Hotărârea privind organizarea și modul de activitate a Consiliului Executiv al P.A.V., Buletinul oficial al P.A.V. 10/1992 cu ultima modificare în 17/2003

<sup>3</sup> Hotărârea privind administrația provincială, Buletinul oficial al P.A.V., 21/2002-text definitiv

<sup>4</sup> Secretariatul Provincial pentru Economie, Secretariatul Provincial pentru Agricultură, Economia Apelor și Silvicultură, Secretariatul Provincial pentru Educație și Cultură, Secretariatul Provincial pentru Informații,

Provincială pentru Rezerve de Mărfuri. În procesul de preluare a noilor treburi administrative, cu noi acte privind organizarea și sistematizarea internă a locurilor de muncă în organele provinciale ale administrației, se ajunge la preluarea unui număr mai mare de funcționari din unitățile teritoriale ale ministerelor republicane (în general inspectori sanitari și alți inspectori), precum și angajarea noilor funcționari, astfel că numărul angajaților la treburi administrative, se majorează la peste cinci sute.

Rapoartele, precum și analizele anuale privind fazele de soluționare ale dosarelor administrative din anul 2003 și până la sfârșitul anului 2005, dovedesc că administrația provincială a preluat cu succes treburile administrative transferate, aproape în toate domeniile.

**TABELUL 1.**

Dosarele administrative de primă instanță în organele provinciale ale administrației

	2003	2004	2005
<b>Total dosare</b>	12.541	14.797	18.204
	100%	100%	100%
<b>Soluționate</b>	12.370	13.338	16.388

Secretariatul Provincial pentru Sănătate și Politică Socială, Secretariatul Provincial pentru Finanțe, Secretariatul Provincial pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale, Secretariatul Provincial pentru Privatizare, Antrepriză, Întreprinderi Mici și Mijlocii, Secretariatul Provincial pentru Arhitectură, Urbanism și Construcții, Secretariatul Provincial pentru demografie, Familie și Grija Societății față de Copii, Secretariatul Provincial pentru Știință și Dezvoltare Tehnologică, Secretariatul Provincial pentru Energetică și Materii Prime Minerale, Secretariatul Provincial pentru Sport și Tineret, Secretariatul Provincial pentru Muncă, Angajarea în Câmpul muncii și Egalitatea de Șanse, Secretariatul Provincial pentru Autonomia Locală și Cooperarea Intercomunală, Secretariatul Provincial pentru Protecția Mediului și Dezvoltare Durabilă

	98,64%	90,14%	90,02%
<b>Nu sunt soluționate</b>	171	1.459	1.816
	1,36%	9,86%	9,98%

În baza analizei soluționării de primă și a doua instanță în treburile administrative s-a stabilit că organele provinciale ale administrației soluționează dosarele, în general în termen legal<sup>5</sup>.

**Tabelul 2**

Dosarele administrative de instanța a doua în organele provinciale ale administrației

	2003	2004	2005
<b>Total dosare</b>	3.372	4.262	4.309
	100%	100%	100%
<b>Soluționate</b>	3.009	3.669	4.018
	89,23%	86,79%	93,25%
<b>Nu sunt soluționate</b>	363	563	291
	10,77%	13,21%	6,75%

La fel, în domeniile precum sunt susținerea examenelor de specialitate și jurisdicționale, numirea și evidența interpreților judiciari, treburile administrative se execută la zi, iar evidențele sunt complete și transparente.

În unele domenii, precum sunt controlul asupra uzului oficial al limbilor și grafiilor, s-a făcut un progres însemnat și vizibil în raport cu perioada când aceste treburi le-au executat

<sup>5</sup> Conform Raportului privind dosarele administrative de primă și a doua instanță în organele provinciale ale administrației pentru anul 2004, numărul: 101-052-0004/2005 din 8.3.2005, în anul 2004 din cele circa 15000 de dosare de primă instanță, în termen au fost soluționate peste 13000, respectiv circa 90%, iar din cele 4262 de dosare de instanța a doua, în termen au fost soluționate peste 80%.

organele republicane ale administrației, respectiv când această formă de control a existat doar în legi și alte acte normative<sup>6</sup>. Au fost realizate rezultate importante și în vederea controlului independent al administrației provinciale și a transparenței activității organelor provinciale. În baza Hotărârii Adunării P.A.V., la sfârșitul anului 2002, a fost înființat Ombudsmanul Provincial, drept organ independent al provinciei care controlează legalitatea și oportunitatea activității organelor provinciale ale administrației<sup>7</sup>, în urma adoptării Legii privind liberul acces la informații de interes public ("Monitorul oficial al R.S.", numărul 120/04), organele provinciale ale administrației, în mare măsură și-au executat consecvent obligațiile și au asigurat transparența activității.

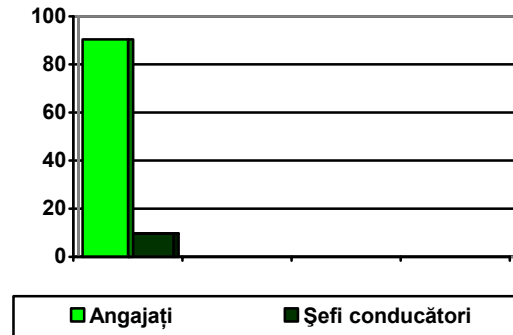
În conformitate cu Strategia reformei administrației de stat, în cursul anului 2005 a început raționalizarea angajaților în administrația provincială. În urma aplicării procedurii de apreciere reală a numărului necesar de executanți și în conformitate cu aceasta au fost modificate actele privind organizarea și sistematizarea internă a locurilor de muncă în organele provinciale ale administrației, numărul executanților fiind redus cu 9,50%.

În organele provinciale ale administrației, organizații și servicii (în continuare: organele provinciale ale administrației), pe data de 13 aprilie 2006 au fost în total 984 de executanți. Dintre aceștia șefii conducătorii,

respectiv persoanele numite, alese și desemnate constituie 9,55% din administrația provincială (94). Restul de 90,45%, respectiv 890 de executanți sunt persoane angajate, dintre care 818 sunt în raport de muncă pe timp nelimitat, iar 72 pe timp limitat<sup>8</sup>

**Graficul 1**

Structura administrației provinciale



Conform structurii organelor provinciale ale administrației în ce privește gradul de instrucție, cel mai mare procent îl constituie angajații cu pregătire de specialitate universitară – 48,35%, pregătire de specialitate superioară au 10,60% din angajați, pregătire de specialitate medie 30,04%, masterat 2,98%, iar doctoratul 0,82% din angajați (date privind anul 2005 – pe data de 15.1.2006.)<sup>9</sup>

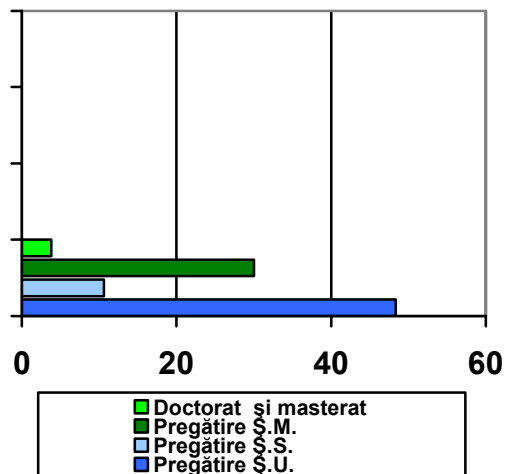
<sup>6</sup> Conform informațiilor disponibile ministerele republicane însărcinate cu controlul aplicării Legii privind uzul oficial al limbilor și grafiilor, n-a fost demarată procedura nici a unui caz de încălcare a dispozițiilor de lege, în timp ce organele provinciale au eliberat câteva zeci de decizii și au demarat mai multe proceduri de contravenții.

<sup>7</sup> Hotărârea privind Ombudsmanul Provincial, Buletinul oficial al P.A.V., numărul 23/02-text definitiv

<sup>8</sup> Informația privind numărul de executanți în organele provinciale ale administrației, organizații și servicii, numărul: 101-021-00002/2006

<sup>9</sup> Informația privind structura organelor provinciale ale administrației, organizații și servicii, numărul: 101-021-00001/2006

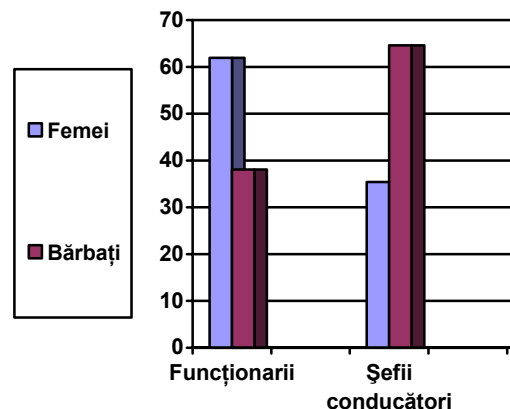
**Graficul 2**  
Structura administrației provinciale conform gradului de instrucție



Conform structurii de vârstă a angajaților în organele provinciale ale administrației, cel mai mare număr de funcționari are vârsta între 41-50 de ani – 32,41%, apoi urmează grupurile de vârstă: între 51-60 de ani – 27,06%, între 31-40 de ani – 26,34%, până la 30 de ani de viață – 12,65% și mai în vârstă de 61 de ani circa 1% (0,82%).

Structura de sexe conform analizei datelor existente indică asupra faptului că femeile constituie 61,93%, iar bărbații 38,07% dintre angajații în organele provinciale ale administrației. Această dominanță a femeilor printre funcționari este prezentă la nivel de executanți, la locurile de conducere, însă, numărul lor este cu mult mai mic. Conform evidenței Serviciului Organelor Provinciale pentru Treburi Generale și Comune (în continuare: Serviciul), din numărul total de 99 de persoane alese, numite și desemnate în organele provinciale ale administrației, 64,6% sunt de sex masculin, iar 35,4% de sex feminin.

**Graficul 3**  
Structura de sexe a administrației provinciale



Organele provinciale începând cu anul 2002 lucrează intens la crearea mecanismelor normativ-juridice și instituționale pentru realizarea egalității de șanse pe teritoriul P.A. Voivodina.

În urma formării Secretariatului Provincial pentru Muncă, Angajarea în Câmpul Muncii și Egalitatea de Șanse drept organism de experți în cadrul acestui secretariat a fost înființat Consiliul pentru Egalitatea de Șanse. În Adunarea P.A.V. s-a format Comitetul pentru Egalitatea de Șanse, iar Ombudsmanul Provincial are un loțiitor/loțiitoare pentru egalitatea de șanse. Pași importanți în exercitarea egalității de șanse pe teritoriul P.A. Voivodina, s-au făcut în anul 2004, când la propunerea Consiliului Executiv al P.A.V., Adunarea P.A.V. a adoptat anteproiectele și a adoptat Declarația privind egalitatea de șanse ("Buletinul oficial al P.A.V.", numărul 14/04), Hotărârea privind egalitatea de șanse ("Buletinul oficial al P.A.V.", numărul 14/04) și Hotărârea privind înființarea Institutului Provincial pentru Egalitatea de Șanse ("Buletinul oficial al P.A.V.", numerele 14/04, 3/06).

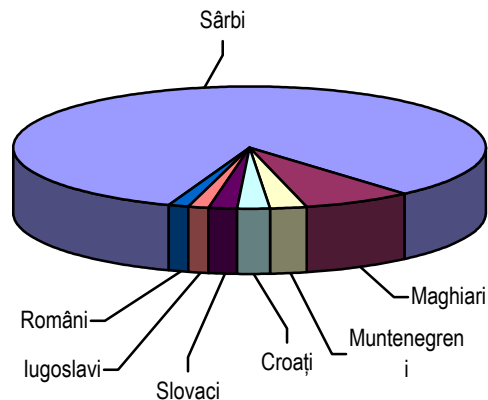
În organele provinciale ale administrației, este importantă și

prezentarea structurii naționale a funcționarilor, care se urmărește cu regularitate, se analizează și compară cu structura națională a populației P.A. Voivodina, cu scopul asigurării egalității naționale.

Datele privind structura națională a organelor provinciale ale administrației din anul 2005, conform evidenței Serviciului indică asupra faptului că membrii aparținând naționalității sârbe sunt cel mai reprezentați (80,43%). Pe locul doi, conform numărului, sunt membrii aparținând naționalității maghiare (7,38%), apoi urmează muntenegrenii (2,41%), croații (2,13), slovacii (1,84%), iugoslavii (1,42%) și românii (1,28%). Celelalte comunități naționale sunt reprezentate în procent mai mic de 1%. Comparând aceste date cu structura națională a populației din P.A.Voivodina, conform recensământului din anul 2002, se poate conchide că în pofida unor deraieri la unele comunități, structura națională a organelor provinciale ale administrației este destul de eterogenă<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Singura deraiere, constatată și în cei doi ani precedenți, se referă la ponderea romilor în numărul total al populației din teritoriul Voivodinei, respectiv s-a observat o reprezentare disproporțională a acestei comunități naționale (0,14% din eșantionul anchetaților, care s-au declarat în baza acestui criteriu). Consiliul Executiv al P.A.V. a adoptat concluzia conform căreia se recomandă organelor provinciale ale administrației, organizațiilor și serviciilor ca plecând de la nevoile organelor și reprezentarea nesatisfăcătoare constatată a membrilor diferitor comunități naționale în organele administrației, cu prilejul întemeierii raportului de muncă a noilor executați trebuie respectând principiul calificării și aptitudinilor de muncă, să țină cont mai ales de angajarea membrilor aparținând comunităților naționale, cu scopul asigurării reprezentării corespunzătoare proporționale ponderii lor în numărul total al cetățenilor din P.A. Voivodina.

**Graficul 4**  
**Structura națională a**  
**administrației provinciale**



Pe lângă cele menționate, vorbind despre situația administrației provinciale, o atenție deosebită trebuie acordată problemelor de realizare a egalității lingvistice în activitatea organelor provinciale ale administrației. Autonomia Voivodinei se întemeiază, în mare măsură pe specificul ei, care se manifestă într-o diversitate unică culturală, lingvistică, confesională și etnică a acestei regiuni<sup>11</sup>. Această diversitate lingvistică și culturală este prezentă și în organele provinciale, unde sunt în uz oficial cinci (respectiv șase) limbi<sup>12</sup>. Conform datelor

<sup>11</sup> Deja de câteva sute de ani pe teritoriul Voivodinei de astăzi învățământul în școli, mass-media și viața culturală se desfășoară în mai multe limbi. Astăzi în Voivodina învățământul în școlile elementare se desfășoară în șase limbi, iar mass-media, cu ajutorul finanțării din buget informează cetățenii în opt limbi.

<sup>12</sup> Conform dispozițiilor din Statutul P.A.V. în organele P.A.V. sunt în uz oficial limba sârbo-croată, maghiară, slovacă, română și ruteană. Prin modificarea Statutului P.A.V., pentru care este nevoie de avizul Adunării Naționale a R.S. (care se așteaptă deja de câțiva ani) se prevede separat uzul oficial al limbii sârbe și al limbii croate. În același timp, Regulamentul Adunării P.A.V. prevede utilizarea acestor șase limbi.



Secretariatului Provincial pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale în activitatea organelor provinciale ale administrației cetățenii își pot exercita doar parțial drepturile lingvistice în toate limbile în uz oficial.

*Pe lângă cele menționate, vorbind despre situația actuală a administrației provinciale, o atenție deosebită trebuie acordată problemelor de realizare a egalității lingvistice în activitatea organelor provinciale ale administrației. Autonomia Voivodinei se întemeiază în mare măsură pe specificul ei, care se manifestă într-o diversitate unică culturală, lingvistică, confesională și etnică a acestei regiuni.*

În baza datelor din evidența Serviciului, din numărul total de funcționari, 82,71% nu vorbesc nici o limbă a minorităților naționale, respectiv 2,06% de anchetați nu s-a declarat referitor la această problemă. Cunoașterea activă a limbii minorității naționale 12%,86, iar pasivă 2,36% dintre funcționarii organelor provinciale ale administrației. Cunoașterea limbii străine 57,40 din numărul total de funcționari și anume, 15,64% activ și 41,76% pasiv.

Realizarea egalității lingvistice se asigură în mare parte prin intermediul Serviciului pentru Treburi de Traducere al Secretariatului Provincial pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale, în care lucrează traducători profesioniști pentru toate limbile în uz oficial în P.A. Voivodina. Prin intermediul acestui serviciu se asigură traducerea actelor care se

publică în "Buletinul oficial al P.A.V.", traducerea cererilor cetățenilor, a documentelor și a altor forme de adrese pentru nevoile organelor provinciale. În felul acesta este asigurată în formă scrisă comunicarea dintre cetățeni și organele provinciale ale administrației în toate limbile în uz oficial stabilite în Statutul Provinciei Autonome Voivodina (în continuare: Statutul P.A.V.).

Pe lângă aceasta, majoritatea concursurilor pe care le publică organele provinciale ale administrației se tipăresc în mai multe limbi, iar pentru concursurile din domeniul culturii și cele pentru acordarea de mijloace bisericilor și comunităților confesionale, sunt asigurate și formulare pentru concurs în toate limbile care sunt în uz oficial. În practică există exemple de realizare a egalității lingvistice și cu prilejul eliberării anumitor certificate, când la cererea părții se eliberează certificat bilingv, de exemplu certificatul privind promovarea examenului de specialitate. Este important de menționat faptul că există și cazuri în care procedura administrativă se desfășoară în limba minorității naționale. Bineînțeles, trebuie accentuat faptul că nu e aceeași situație la toate limbile minorităților naționale, de exemplu, numărul cazurilor în care părțile utilizează limba maghiară este cu mult mai mare raportat la celelalte, această minoritate fiind și cu mult mai numeroasă decât celelalte.

Situația existentă în ce privește infrastructura tehnică-tehnologică a organelor provinciale ale administrației, indispensabilă pentru aplicarea tehnologiilor de comunicații-informaționale (în continuare: TCI), a fost stabilită în baza datelor Serviciului. Conform inventarierii echipamentului de calculatoare și rețele, în administrația provincială există 524 de calculatoare,

54 laptop și 296 de imprimante. Unele organe provinciale ale administrației sunt racordate în rețele locale de calculatoare UTP (TCP/IP). Comunicarea reciprocă între organele provinciale ale administrației, precum și împărțirea resurselor și a informațiilor comune, încă nu este posibilă, deoarece sunt în curs lucrările de instalare a rețelei de calculatoare care va lega toate organele provinciale. Accesul la internet (fără protocol de siguranță și definirea drepturilor de acces), se efectuează prin intermediul mai multor provideri. Serviciul a organizat în cursul anilor 2002/2003 cursuri pentru însușirea cunoștințelor pentru munca la calculator, însă soluționarea problemelor de instruire a angajaților pentru munca la calculator s-a redus la activități individuale ale organelor provinciale.

Cu toate că dezvoltarea capacităților administrative ale administrației provinciale, până în prezent, nu s-a abordat în baza planului, profesional și sistematic, aprecierea generală a situației, profesionismului, funcționării și promptitudinii administrației provinciale este totuși satisfăcătoare, iar schimbările care au intervenit după anul 2001, în general sunt pozitive. În ultimii cinci ani administrația provincială a fost întinerită considerabil, a fost majorat numărul și procentul funcționarilor cu pregătire de specialitate universitară, cunoștințe de limbă străină, iar cunoașterea elementară a muncii la calculator s-a îmbogățit. Ceea ce prezintă o prioritate este structura organizatorică a administrației provinciale, care este simplă, concentrată și clară, iar autorizațiile importante ale Consiliului Executiv facilitează coordonarea, controlul și

direcționarea eficace a activității organelor provinciale ale administrației.

*Cu toate că dezvoltarea capacităților administrative ale administrației provinciale, până în prezent, nu s-a abordat în baza planului, profesional și sistematic, aprecierea generală a situației, profesionismului, funcționării și promptitudinii administrației provinciale este totuși satisfăcătoare, iar schimbările care au intervenit după anul 2001, în general sunt pozitive.*

Indiferent de parametrii pozitivi indiscutabili ai situației actuale a administrației provinciale, motive de seninătate și satisfacție totuși nu există. Modificările constituționale anunțate, extinderea așteptată a competențelor P.A. Voivodina, precum și procesul integrărilor europene, prezintă noi tentații și sarcini pentru administrația provincială. Fără ridicarea nivelului capacităților administrative, modernizare, depolitizare și consolidarea transparenței, este greu de imaginat că administrația provincială va executa cu succes și în interesul cetățenilor toate aceste sarcini. Când este vorba de neajunsuri trebuie amintit faptul că organizarea administrației provinciale, statutul angajaților, sistemul de conducere și responsabilitate sunt stipulate prin reglementări care datează de la începutul anilor nouăzeci ai secolului trecut. În continuare, încă n-a fost stabilit un sistem corespunzător pentru perfecționarea de specialitate permanentă a funcționarilor provinciali și nici evaluarea obiectivă și constantă a muncii acestora. Tehnologia informațională și posibilitățile ei

nelimitate, în activitatea administrației provinciale se aplică doar într-o formă rudimentară și lipsesc și garanțiile instituționale pentru depolitizarea administrației provinciale.

*Modificările constituționale anunțate, extinderea așteptată a competențelor P.A. Voivodina, precum și procesul integrărilor europene, prezintă noi tentații și sarcini pentru administrația provincială. Fără ridicarea nivelului capacităților administrative, modernizare, depolitizare și consolidarea transparenței, este greu de imaginat că administrația provincială va executa cu succes și în interesul cetățenilor toate aceste sarcini.*

Cu prilejul consolidării capacității administrației provinciale, este necesar să se înlăture neajunsurile referitor la normele juridice și pregătirea politicii de specialitate în anumite domenii (pregătirea programului de dezvoltare, precum și a măsurilor și activităților adiacente pentru realizarea lor).

Odată cu extinderea competențelor P.A. Voivodina, administrația provincială va executa, în mai mare măsură, treburi de pregătire a legilor și a altor reglementări, iar prin aceasta în politică va consolida și importanța pregătirii de specialitate a actelor juridice. Toate acestea necesită noi cunoștințe, elasticitate și o abordare interdisciplinară din partea administrației provinciale.

Prezentul document strategic se referă la organele provinciale ale administrației, însă principiile și activitățile prevăzute în acest act, având drept scop reforma și dezvoltarea sectorului provincial public, se pot

aplica și în activitatea altor forme organizatorice, a căror fondator, prin intermediul organelor sale este P.A. Voivodina.

## **2. REFORMA ȘI DEZVOLTAREA ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE (SCOPUL DE BAZĂ, PRINCIPIILE ȘI SUPTURILE REFORMEI)**

O politică cu succes subînțelege o definire clară a scopurilor dorite, precum și mijloacele corespunzătoare care facilitează realizarea acestor scopuri. Această regulă prezintă baza strategiei în domeniul administrației.

### **2.1. Scopul de bază al reformei**

Scopul de bază al reformei administrației provinciale este consolidarea capacității administrative a administrației provinciale și instruirea de a executa eficace, profesionist, legal și transparent treburile, sarcinile și obligațiile sale, în interesul tuturor cetățenilor, prin realizarea egalității de șanse, lingvistice și naționale depline a tuturor cetățenilor, precum și dezvoltarea economică și socială a P.A. Voivodina.

Reforma administrației provinciale prezentată în cadrul acestei strategii se oglindește în pregătirea și preluarea de măsuri, acțiuni și activități îndreptate spre crearea și dezvoltarea unei administrații provinciale profesionale, depolitizate, modernizate, instruite din punctul de vedere al specialității, independente și nepărtinitoare, cu un mecanism de control intern și extern asigurat.

*Scopul de bază al reformei administrației provinciale este consolidarea capacității administrative a administrației provinciale și instruirea de a executa eficient, profesionist, legal și transparent treburile, sarcinile și obligațiile sale, în interesul tuturor cetățenilor, prin realizarea egalității sexuale, lingvistice și naționale depline a tuturor cetățenilor, precum și dezvoltarea economică și socială a P.A. Voivodina.*

Realizarea scopului strategic al reformei se bazează pe planificarea de specialitate a tuturor elementelor reformei, prin definirea clară a titularilor reformei, a termenelor și responsabilităților, principiilor de bază și a suporturilor reformei administrației provinciale.

## **2.2. Principiile de bază**

În conformitate cu reforma administrației de stat, care este în curs, reforma administrației provinciale se va desfășura în baza și în conformitate cu următoarele principii de bază:

- a) principiul depolitizării;
- b) principiul profesionalizării;
- c) principiul modernizării;
- d) principiul raționalizării și
- e) principiul exercitării egalității depline și eficiente a egalității de șanse, lingvistice și naționale.

## **2.3. Suporturile reformei administrației provinciale**

Sub denumirea "suporturile reformei administrației provinciale" subînțelegem grupuri de măsuri și activități care servesc la realizarea scopurilor și principiilor Strategiei.

Fără a subaprecia importanța sistemului de conducere și control, apoi introducerea tehnologiilor moderne informaționale, în baza convingerii că succesul reformei depinde de măsura în care aceasta, noile reglementări, măsurile și activitățile vor reuși să consolideze potențialul de cadre al administrației provinciale, principiile menționate se realizează bazându-se pe următoarele suporturi:

- 1) Ridicarea nivelului capacității administrative a administrației provinciale (măsurile de consolidare a potențialelor de cadre – human resource)
  - Sistemul procedurii de primire a noilor funcționari;
  - Depolitizarea în mare parte a posturilor de conducere;
  - Sistemul educației suplimentare și a instruirii continue a funcționarilor;
  - Sistemul de control și de evaluare a calității muncii funcționarilor;
  - Măsurile de asigurare a egalității de șanse, lingvistice și naționale în administrația provincială.
- 2) Măsurile anticorupție și transparența administrației provinciale;
  - Codexul comportamentului în administrația provincială;
  - Sistemul de cheltuire a mijloacelor bugetare pe bază de concurs și public;

- Publicitatea activității administrației provinciale.

3) Modernizarea administrației provinciale

- Modificări structurale ale administrației provinciale;
- Introducerea managementului calității și standardizării;
- Rețeaua unică de calculatoare;
- Baza unică de date;
- Manipularea electronică (e-government).

### **3. PRINCIPIUL REFORMEI ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE**

#### **3.1. Principiile depolitizării și profesionalizării**

Principiile depolitizării și profesionalizării, drept principii de bază pe care se întemeiază reforma administrației provinciale, subînțeleg crearea unor premise juridice și unor soluții instituționale care vor facilita ca ocuparea forței de muncă, avansarea profesională și repartizarea funcționarilor provinciali să fie eliberate de influențele de partid-politice directe și să depindă de profesionismul, promptitudinea, creativitatea și alte specificuri care caracterizează activitatea calitativă a unui funcționar modern.

Aceste principii se vor realiza prin toate suporturile reformei, în vederea asigurării capacității profesionale administrative a administrației provinciale, independent de influența politică, fără corupție și conflict de interes, care folosind soluții tehnice, tehnologice și organizatorice, asigură primat cunoștințelor, creativității,

disciplinei și profesionismului – deasupra apartenenței politice.

#### **3.2. Principiul modernizării**

Principiul modernizării subînțelege aplicarea și folosirea realizărilor științifice în activitatea administrației, dar mai ales a soluțiilor moderne tehnice, tehnologice și organizatorice. În caz concret sub "modernizare" înțelegem introducerea managementului calității - Quality Management (în continuare: MC), precum și introducerea tehnologiilor informaționale și comunicaționale în activitatea administrației provinciale.

În țările cu o economie de piață dezvoltată, MC drept un grup de reguli și măsuri care garantează calitatea serviciilor și a produselor, dar în același timp, facilitează și o activitate mai eficace și mai calitativă a agenților de piață, este de mult prezent în domeniul economiei. Un rol important în MC îl au așanumitele standarde de gestiune și producție (ISO etc.). De la începutul acestui milenium, în țările Uniunii Europene tot mai mult se aplică MC și în sfera publică, mai ales în administrație. Acest proces este strâns legat de schimbarea concepției despre administrație. Administrația este tot mai mult privită ca un serviciu public care prestează servicii cetățenilor și nu este un aparat alienat al puterii care să le impună voința și este independent de ei. În acest sens și în cadrul reformei administrației provinciale, este necesar să se facă eforturi în direcția îmbunătățirii calității serviciilor, precum și a raționalizării și standardizării gestiunii, cu scopul unei perfecționări a calității muncii. Prin perfecționarea procesului de prestare a serviciilor se obține un produs mai calitativ, în cazul

acesta un serviciu pe care îl prestează administrația provincială. În domeniul MC există diferite cadre și standarde care sunt acomodate funcționării administrației și se aplică larg în țările Uniunii Europene, cu scopul consolidării permanente a calității muncii administrației. În cadrul modernizării administrației provinciale este necesară aplicarea acestor cadre și standarde, cum sunt CAF – Common Assessment Framework (Cadrul comun pentru evaluare) sau ISO 9001 – 2000).

*De la începutul acestui milenium, în țările Uniunii Europene tot mai mult se aplică MC și în sfera publică, mai ales în administrație. Acest proces este strâns legat de schimbarea concepției despre administrație. Administrația este tot mai mult privită ca un serviciu public care prestează servicii cetățenilor și nu este un aparat alienat al puterii care le impune voința lui și este independent de ei. În acest sens și în cadrul reformei administrației provinciale, este necesar să se facă eforturi în direcția îmbunătățirii calității serviciilor, precum și a raționalizării și standardizării gestiunii, cu scopul unei perfecționări calității muncii*

Realizarea principiului de modernizare prin dezvoltarea sistemului informațional al administrației provinciale, este legat reciproc de realizarea celorlalte principii ale reformei administrației provinciale. Prin aplicarea realizărilor din domeniul informaticii și telecomunicațiilor în cadrul activității administrației provinciale, se asigură:

– eficacitatea și economicitatea în executarea treburilor administrației

- raționalizarea și profesionalizarea administrației provinciale (executarea mai simplă a treburilor concrete; reducerea treptată a numărului de angajați în organele administrației; instruirea funcționarilor administrației provinciale prin intermediul sistemului e-learning);
- transparența administrației provinciale și accesibilitatea cetățenilor (accesibilitatea informațiilor privind activitatea administrației provinciale prin Internet; posibilitatea de acces la anumite baze de date și executarea anumitor treburi prin Internet; posibilitatea de prezentare publică a atitudinii cetățenilor referitor la funcționarea administrației provinciale).

Potențialele tehnologiilor informaționale se pot utiliza eficace doar în cazul în care se va asigura consolidarea și instruirea constantă a potențialelor de cadre ale administrației provinciale. Privit pe termen lung, prin realizarea principiului de modernizare se vor atinge rezultate utile din mai multe puncte de vedere în cadrul reformei administrației provinciale, însă doar atunci când este vorba despre un proces coordonat și bine gândit. Având în vedere dezvoltarea tehnică-tehnologică în acest domeniu, trebuie acordată atenție economicității și coordonării întregului proces, deoarece este vorba de mari sume de mijloace financiare, astfel că nu se pot permite eșecuri în investiție. Din cauza complexității întregului proces, acesta trebuie să se aplice în baza planului,

sistematic, coordonat și în faze, paralele și dependent de aplicarea acestui proces în administrația de stat a Republicii Serbia.

### **3.3. Principiul raționalizării**

Principiul raționalizării administrației provinciale, prin întemeierea juridică, subînțelege:

- stabilirea organizării corespunzătoare a administrației provinciale și în conformitate ca aceasta,
- stabilirea numărului optim de executanți, pentru ca treburile administrației provinciale să se execute cât mai economic și eficace.

#### **3.3.1. Organizarea administrației provinciale**

Pornind de la competențele P.A. Voivodina stipulate în Constituția Republicii Serbia, Statutul P.A.V. și legi, pe lângă secretariatele provinciale, conform reglementărilor, drept titulari de bază ai aplicării competențelor respective și soluții posibile în organizarea administrației provinciale se pot stabili și alte forme de organizare, de exemplu organele administrative din componența secretariatelor provinciale, organizații speciale etc.

Cu ocazia stabilirii noii organizații a administrației provinciale, în vederea realizării unui grad mai înalt de raționalizare, dependent de felul și importanța treburilor, va trebui ținut cont de faptul că treburile administrative sunt executate cu preponderență de secretariatele provinciale, pe când alte treburi ale administrației din competența provinciei pot fi cuprinse în sfera de atribuții a formelor organizatorice speciale.

Unul din scopurile creării unui nou cadru organizatoric al administrației provinciale este și satisfacerea mai eficace și mai economică a nevoilor cetățenilor. Cetățenii apreciază serviciile sectorului public în baza aceluiași criterii prin care apreciază serviciile prestate de sectorul privat, și în așteptarea unei calități identice a serviciilor au puțină răbdare de a se plimba " de la un birou la altul".

O măsură eficace în realizarea principiului de raționalizare, dar și a principiului de profesionalizare, modernizare, a egalității lingvistice și naționale eficace și depline este înființarea unei noi forme organizatorice, a Centrului de deservire a organelor provinciale

Centrul de deservire a organelor provinciale va facilita:

- o procedură mai eficace și mai economică în prestarea de servicii cetățenilor;
- transparență în muncă (comunicarea directă cu cetățenii);
- o mai bună informare și educare a cetățenilor ( încunoștiințarea cu drepturile și obligațiile lor și cu competențele organelor provinciale; informarea cu privire la desfășurarea procedurii care se poartă în baza cererii, etc.),
- egalitatea lingvistică și națională deplină și efectivă în administrația provincială etc.

În urma stabilirii noului cadru organizatoric, trebuie analizate capacitățile existente și comparate cu viitoarele necesități pentru a se determina într-un mod sistematic și calitativ măsurile corespunzătoare în vederea extinderii sau diminuării capacității administrației (financiare, materiale, de cadre, informaționale, etc.) .

*Raționalizarea angajaților în administrația provincială sbîntelege un număr optim de executanți în organele provinciale ale administrației.*

*Fiecare organ al administrației provinciale are sarcina ca, pornind de la sfera sa de atribuții, de la resursele umane existente și cele necesare, printr-o analiză atotcuprinzătoare să stabilească în mod restrictiv și obiectiv numărul de executanți necesar pentru efectuarea calitativă și la timp a treburilor.*

### **3.3.2. Stabilirea numărului optim de executanți**

În continuarea procesului de raționalizare a administrației provinciale, este indispensabilă examinarea organizării și repartizării treburilor în fiecare organ. Primul pas în această direcție îl prezintă analiza critică a situației și stabilirea directivelor de raționalizare. În baza stabilirii volumului și felurilor de treburi pe care le execută organele provinciale ale administrației este posibilă stabilirea reală a numărului necesar de angajați care ar efectua eficace aceste treburi.

Raționalizarea angajaților în administrația provincială subîntelege un număr optim de executanți în organele provinciale ale administrației. Sarcina fiecărui organ al administrației provinciale est ca, pornind de la sfera lui de atribuții, de la resursele umane existente și cele necesare, printr-o analiză atotcuprinzătoare să stabilească într-un mod restrictiv și obiectiv numărul de executanți necesari pentru

exercitrea calitativă și la timp a treburilor.

Realizarea principiului de raționalizare a administrației provinciale este planificată în toate cele trei etape de raționalizare.

### **3.4. Principiul de exercitare deplină și eficace a egalității de șanse, lingvistice și naționale**

În baza datelor disponibile, este evident că în organele provinciale femeile participă într-un număr mult mai mare, raportat la numărul bărbaților, ceea ce demonstrează că nu există discriminare negativă a femeilor în privința ocupării forței de muncă în organele provinciale ale administrației. Este însă prezentă o reprezentare dominantă a bărbaților când este vorba de posturile de conducere în organele provinciale ale administrației. Exercițarea principiului egalității de șanse depline și eficace trebuie să faciliteze posibilitatea ca, atât în organele provinciale ale administrației cât și în organizațiile ale căror fondator este prin intermediul organelor sale P.A. Voivodina, să fie asigurate posibilități egale de exercitare a drepturilor ambelor sexe, prin adoptarea de reglementări și preluarea de măsuri speciale pentru împiedecarea și eliminarea discriminării directe și indirecte bazate pe sexe, statutul conjugal sau familial, graviditate sau statut de părinți. Trebuie găsite soluții interdisciplinare pe termen lung, atât în administrație cât și în alte domenii, care vor facilita femeilor să nu fie obligate să aleagă între o carieră reușită, pe de o parte, și naștere, pe de altă parte. Originalitatea și specificul P.A. Voivodina în bună măsură se bazează pe bogăția și diversitatea ei lingvistică,



culturală și etnică. Păstrarea și dezvoltarea acestor diversități și tezaure naționale, culturale și lingvistice precum și asigurarea unei egalități depline lingvistice și naționale prezintă valoarea temeinică a provinciei noastre. Asigurarea egalității lingvistice și naționale prezintă un principiu care trebuie respectat și în procesul reformei administrației provinciale, mai ales dacă se ia în considerare faptul că realizarea acestui principiu în contactul cu cetățenii, în viața de toate zilele se manifestă prin activitatea organelor provinciale ale administrației. Uzul oficial al limbilor și grafiilor minorităților naționale este cel mai înalt nivel de exercitare a drepturilor lingvistice, el impune însă și obligații legale rigide pentru organele puterii. Experiența Uniunii Europene pe acest plan, precum și experiența de până în prezent a P.A. Voivodina demonstrează că facilitarea activității organelor în mai multe limbi necesită și mari eforturi. Principiul de exercitare deplină și eficace a egalității lingvistice și naționale în administrația provincială se poate realiza prin toate suporturile de raționalizare a reformei, prin preluarea de măsuri pentru asigurarea plurilingvismului și egalității în vederea eliminării neajunsurilor în activitatea și organizarea administrației provinciale. Trebuie facilitată o cât mai largă comunicare orală între organele provinciale ale administrației și cetățeni în limbile minorităților naționale în uz oficial. Se poate observa că în unele secretariate provinciale și servicii (centrala telefonică, registratură, securitate, etc.), angajații nu dispun de capacitatea de a putea comunica oral cu cetățenii în limbile minorităților naționale. Aici este vorba de lipsa cadrelor adecvate, respectiv de o administrare greșită a resurselor umane,

în sensul că există angajați care cunosc limba minorității naționale dar care nu sunt repartizați, pentru ca, în caz de nevoie, să poată comunica oral cu părțile. În exercitarea eficace și depline a egalității lingvistice în comunicarea orală a organelor provinciale ale administrației cu părțile, trebuie ținut cont de nevoile cetățenilor, și în acest sens trebuie asigurată o reprezentare proporțională a cadrelor cu perfecționări lingvistice raportat la numărul potențial de părți aparținând unei anumite minorități naționale.

Aplicarea acestui principiu în vederea exercitării plurilingvismului, este indispensabil să fie asigurat și în cazul inscripțiilor publice în încăperile administrației provinciale, unde se pot, la fel, observa scăpări. Este foarte important să se faciliteze egalitatea lingvistică și în procesul de exercitare a drepturilor cetățenilor la liberul acces la informații. Este necesar ca concursul, laolaltă cu formularele, să fie publicat în toate limbile. Același lucru este valabil și pentru informațiile de interes public care se publică pe Web site-urile organelor provinciale.

Este nevoie să se faciliteze o comunicare nestingherită în scris în toate limbile minorităților naționale în uz oficial, conform Statutului P.A.V., în ambele sensuri, atât în procedura administrativă cât și în afara ei. În acest sens trebuie pregătită registratura organelor provinciale să poată funcționa în mai multe limbi în uz oficial.

*Se poate observa că în unele secretariate provinciale și servicii (centrala telefonică, registratură, securitate, etc.), angajații nu dispun de capacitatea de a putea comunica oral cu cetățenii în limbile minorităților naționale. Aici este vorba de lipsa cadrelor adecvate, respectiv de o aministrare greșită a resurselor umane, în sensul că există angajați care cunosc limba minorității nnaționale dar care nu sunt repartizați pentru ca, în caz de nevoie, să poată comunica oral cu părțile. În exercitarea eficace și depieă a egalității lingvistice în comunicarea orală a organelor provinciale ale administrației cu părțile, trebuie ținut cont de nevoile cetățenilor, și în acest sens trebuie asigurată o reprezentare proporțională a cadrelor cu perfecționări lingvistice raportat la numărul potențial de părți aparținând unei anumite minorități naționale.*

Cu toate că aplicarea egalității în domeniul uzului oficial al limbii își dă un aport deosebit la egalitatea națională în drepturi, aceasta necesită și anumite măsuri după cum sunt reprezentarea proporțională a tuturor comunităților naționale în administrația provincială, prin respectarea celorlalte principii pe care se bazează reforma administrației provinciale.

#### **4. SUPORTURILE REFORMEI ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE**

În cadrul realizării reformei administrației de stat, drept o nouă lege

de sistem în acest domeniu a fost adoptată Legea privind administrația de stat (" Monitorul oficial al R.S." numărul 79/05) și Legea privind funcționarii de stat (" Monitorul oficial al R.S." numerele: 79/05, 81/05, 83/05). Unele din dispozițiile Legii privind administrația de stat se aplică în mod corespunzător și organelor provinciilor autonome.

Însă, Legea privind funcționarii de sta nu se referă la angajații în organele provinciei autonome, ci acestora se aplică în mod corespunzător dispozițiile Legii privind rapoarturile de muncă în organele de stat (" Monitorul oficial al R.S." numerele: 48/91, 66/91, 44/98, 46/98, 49/99, 34/01, 39/02, 49/05) care a fost adoptat în anul 1991. Din cauza numărului mare de soluții depășite cuprinse în această lege, respectind principiul legalității, în scopul realizării reformei administrației provinciale este indispensabilă elaborarea a două acte normative care vor prezenta cadrul normativ-juridic al reformei și temei pentru adoptarea actelor juridice corespunzătoare pentru realizarea suporturilor reformei administrației provinciale (Hotărârea privind organele provinciale ale administrației și Hotărârea privind administrația provincială).

#### **4.1. Ridicarea capacității administrative a administrației provinciale (măsuri pentru consolidarea potențialului de cadre - human resurs)**

Consolidarea capacității administrative a administrației provinciale în bună măsură depinde de resursele umane, respectiv de calitatea

funcționarilor care execută treburile administrative.

În baza situației actuale a administrației provinciale și în scopul reformării ei, primul suport al reformei se va realiza prin:

- Sistemul procedurii de primire a noilor funcționari;
- Depolitizarea, în bună parte, a posturilor de conducere;
- Sistemul de instruire și educare suplimentară a funcționarilor;
- Sistemul de control și evaluare a calității muncii funcționarilor;
- Măsuri pentru asigurarea egalității de șanse, lingvistice și naționale în administrația provincială.

*Primul suport al reformei se va realiza prin:*

- *Sistemul procedurii de primire a noilor funcționari;*
- *Depolitizarea, în bună parte, a posturilor de conducere;*
- *Sistemul de instruire și educare suplimentară a funcționarilor;*
- *Sistemul de control și evaluare a calității muncii funcționarilor;*
- *Măsuri pentru asigurarea egalității de șanse, lingvistice și naționale în administrația provincială.*

#### **4.1.1. Sistemul procedurii de primire a noilor funcționari**

Dezvoltarea administrației provinciale necesită ca regulile de primire a noilor angajați să contribuie la consolidarea permanentă a resurselor umane ale administrației provinciale. Procedura transparentă precis stabilită de primire a noilor funcționari poate influența în bună măsură la selecția lor calitativă. Criteriul pe care se va baza

sistemul procedurii de primire a noilor funcționari este nepărtinirea și alegerea obiectivă a cadrelor bazată pe instrucție, creativitate și experiență.

În procedura de primire se vor evalua și notifica succesul candidaților la studii, creativitatea și abilitățile demonstrate la teste, lucru care va influența decisiv la alegerea definitivă a celui mai bun candidat și va reduce subiectivitatea, politicianismul și importanța relațiilor de prietenie rudenie, nași și partide cu ocazia întemeierii raportului de muncă. Un astfel de sistem transparent și obiectiv de primire a noilor angajați va facilita candidaților respși în mod nejustificat să-și protejeze legal drepturile.

Fiecare loc de muncă vacant în organul provincial la administrației, de la postul de conducere și până la cel de executant, stabilit în actele de sistematizare, trebuie făcut public în mod reglementar. Completarea locurilor vacante de muncă în organele provinciale ale administrației se face în baza concursului, prin preluarea în baza acordului și primirea studenților bursieri în calitate de stagieri, în condițiile și în modul prevăzut în reglementările provinciale.

Sistemul procedurii de primire a noilor funcționari cuprinde și primirea funcționarilor în afara procedurii de concurs, respectiv pe timp limitat pe motivul majorării volumului treburilor sau a suplinirii angajatului absent temporal, trebuie astfel stipulat ca să reducă posibilitatea de alegere a candidatului necorespunzător.

*Fiecare loc vacant de muncă în organul provincial al administrației , de la postul de conducere și până la cel de executant, stabilit în actele de sistematizare, trebuie făcut public în mod reglementar. Completarea locurilor vacante de muncă în organele provinciale ale administrației se face în baza concursului, prin preluare și primirea studenților bursieri în calitate de stagiați, în condițiile și în modul prevăzut în reglementările provinciale.*

Procedura de primire trebuie stipulată în felul următor:

- Concursul este publicat de organul provincial al administrației în vederea completării locului de muncă vacant, stabilit prin actul de sistematizare.
- Pentru asigurarea unei imparțialități politice și de altă natură, concursul este realizat de Comisia înființată de șeful conducător al organului provincial care este și președinte al Comisiei, iar unul din membrii obligatorii al acesteia este reprezentantul organizației special înființate pentru potențialele de cadre.
- Comisia face verificarea candidaților în baza criteriilor stabilite pentru alegere, purtând în special grija de asigurarea egalității de șanse și reprezentarea proporțională a reprezentanților comunităților naționale în organele provinciale ale administrației.

În cadrul reformei administrației provinciale, procedura de primire a noilor funcționari va fi stipulată printr-un act special.

În vederea asigurării funcționarilor calitativi și specialiști în domeniu, pe lângă criteriile generale stabilite de lege și actul de sistematizare ( gradul de

pregătire școlară, susținut examenul de specialitate etc.), este nevoie ca prin acte să se stipuleze și măsurile speciale care vor fi aplicate în procedura de primire a noilor angajați. Aceste măsuri speciale vor cuprinde teste speciale de calificare care vor facilita evaluarea obiectivă și a altor capacități ale candidaților, precum și ținerea unei evidențe interne a persoanelor care mai mulți ani în șir (de exemplu doi ani) au concurat la concursurile pentru întemeierea raportului de muncă în organele provinciale, dar nu au fost aleși între candidații anunțați la concurs.

În vederea atingerii unui nivel înalt de obiectivitate în procedura de alegere și primire a noilor angajați este nevoie ca printr-un act juridic să se stipuleze sistemul de notificarea a candidaților anunțați la concurs, stabilind numărul minim și maxim de puncte, respectiv criteriile de evaluare ( durata studiilor, nota medie la studii, creativitatea și abilitatea prezentată la lucrarea scrisă și la test, experiența acumulată, aprecierea Comisiei privind succesul general, etc.) În cazul în care nici unul dintre candidați nu realizează numărul minim de puncte , concursul poate fi anulat , iar la locul vacant din concurs poate fi primit un executant pe timp limitat.

Organizația înființată special pentru potențialul de cadre, din momentul înființării începe ținerea evidenței persoanelor care au concurat la concursurile de întemeiere a raportului de muncă în organele provinciale ale administrației dar nu au fost alese între candidații anunțați la concurs. Această evidență va conține date despre candidați raportat la profil, documentația anexată la concurs, rezultatele la examenele de calificare, locurile de muncă la care au concurat,

etc. Cu ocazia primirii noilor funcționari în raport de muncă pe timp limitat pe motivul majorării volumului treburilor, sau pe motivul suplinirii muncitorului absent temporar, atunci când legea nu stipulează obligația de publicare a concursului, în vederea asigurării nepărtinirii politice și de altă natură, organele provinciale ale administrației se vor adresa acestei organizații pentru furnizarea de date din evidență, aceste persoane având prioritate în comparație cu restul candidaților potențiali.

Prin actul de preluare locurile vacante de muncă pot fi completate în conformitate cu legea, cu condiția ca noua Hotărâre privind administrația de stat să prevadă că o astfel de completare se bazează pe acordul șefului conducător al organului și al persoanei interesate care este deja în raport de muncă într-un alt organ provincial, în districtul administrativ din teritoriul P.A. Voivodina, în întreprinderea publică al cărui fondator este P.A. Voivodina.

Regulile astfel stabilite pentru primirea noilor angajați trebuie să diminueze influența improvizațiilor, a corupției și voluntarismului și să asigure ca alte calități și abilități creative ale potențialilor candidați să fie unul din criteriile de ocupare a forței de muncă. Prin noile reguli ar trebui redus la minim numărul acelor care se primesc în raport de muncă fără publicarea în prealabil prin concurs a locului de muncă vacant și asigurată transparența acestor proceduri.

În acest sistem de ocupare a noilor forțe de muncă se include și sistemul actual al acordării de burse studenților care se aplică în administrația provincială începând cu

anul 2003<sup>13</sup>. Printr-un asemenea sistem de acordare de burse celor mai buni studenți se asigură o completare calitativă a administrației provinciale, precum și reprezentarea proporțională în administrația provincială a membrilor aparținând tuturor comunităților naționale.

#### **4.1.2. Depolitizarea considerabilă a posturilor de conducere**

Depolitizarea considerabilă a posturilor de conducere se poate asigura printr-o divizare clară a muncii și autorizațiilor între politicienii aleși, pe de o parte și funcționarii conducători ai organelor provinciale, pe de altă parte.

Experiențele comparative arată că în organele în care, cu excepția conducătorilor șefi și adjunctul politic, la toate celelalte posturi de conducere au fost numiți prin concurs specialiști (manageri) în domeniile relevante, a fost obținută o eficacitate mai mare în muncă, o efectuare mai calitativă a treburilor și o coordonare mult mai bună și mai ușoară a diferitor posturi.

Limitarea influenței politicii de partid la conducerea operativă în administrația provincială este posibilă prin aplicarea aceleiași proceduri de primire valabilă pentru funcționari, respectiv completarea posturilor de conducere prin concurs și a sistemului de puncte.

#### **4.1.3. Sistemul de instruire suplimentară și educație permanentă a funcționarilor**

---

<sup>13</sup> Hotărârea privind acordarea de burse studenților de pe teritoriul Provinciei Autonome Voivodina la studiile de bază ale facultăților din Republica Serbia, Buletinul oficial al P.A.V numărul: 10/2003

Pe lângă selecția calitativă cu ocazia angajării, calitatea resurselor umane depinde cel mai mult de instruirea suplimentară și educația continuă a funcționarilor în administrația provincială prin care se facilitează obținerea de noi cunoștințe și dexterități, contribuind în acest fel la ridicarea nivelului profesional de perfecționare a administrației provinciale.

Instruirea și educația administrației provinciale este o condiție a modernizării ei, a elasticității, a unui raport mai responsabil față de cetățeni și efectuarea mai eficace a treburilor, mai ales în condițiile schimbărilor accelerate și radicale pe care le impun procesele integrărilor europene.

*Pe lângă selecția calitativă cu ocazia angajării, calitatea resurselor umane depinde cel mai mult de educația suplimentară și educația continuă a funcționarilor în administrația provincială prin care se facilitează obținerea de noi cunoștințe și dexterități, contribuind în acest fel la ridicarea nivelului profesional de perfecționare a administrației*

Sistemul actual de educație și instrucție suplimentară trebuie schimbat cu unul nou care se va întemeia pe dreptul funcționarilor la perfecționare și instruire permanentă, precum și participarea lor obligatorie la cursuri acreditate conform caracterului și categoriei treburilor pe care le efectuează. Educația și instruirea va trebui să se desfășoare continuu, pe când cursurile, respectiv programele de educație și instrucție suplimentară trebuie să satisfacă criteriile de specialitate și dependență științifică, de participare activă a angajaților în

sisitemul educativ ( pregătirea activă pentru urmărirea procesului educativ, discuții, muncă practică, evaluarea procesului integral).

*Organizația special înființată pentru a se ocupa de potențialele de cadre va fi însărcinată cu coordonarea și organizarea procesului de instruire suplimentară și educație permanentă a funcționarilor. Această organizație nu va funcționa drept o academie administrativă cu cadru didactic propriu ci, printr-o coordonare cu organele provinciale ale administrației, va adopta planul anual de instruire ( similar acelor din modelul general menit tuturor angajaților în organele provinciale ale administrației și programelor speciale menite angajaților într-un anumit organ al administrației) și va stabili dinamica lui de realizare, cu avizul Consiliului Executiv al P.A.V.*

Formele perfecționării și instruirii de specialitate vor fi diferite având în vedere scopul, grupurile țintă, conținuturile de program, metodele aplicate în procesul de instruire, precum și formele și modurile de evaluare a cunoștințelor și dexterităților obținute. Raportat la scop, cursurile și instruirea funcționarilor se pot referi la obținerea de noi cunoștințe, inovarea cunoștințelor acumulate, perfecționarea de specialitate și științifică. Pornind de la grupurile țintă sisitemul se va diviza în educație menită: angajaților la posturi de conducere în administrația provincială, angajaților în organele provinciale ale administrației și angajaților în serviciile tehnice. Unele din cursuri pot fi oferite și angajaților

din organizațiile al căror fondator este, P.A. Voivodina prin intermediul organelor sale. Conținuturile de program ale cursurilor și educația care se realizează în cadrul ciclului instructiv va cuprinde programe instructive generale și speciale - programe specializate. Pe lângă acestea, educația, în tot cazul, trebuie să includă și obținerea de dexterități importante pentru efectuarea treburilor.

Instruirea și educația continuă a funcționarilor va fi unul din criteriile pentru avansarea profesională a angajaților în administrația provincială, din care cauză este nevoie de instituirea formelor și modurilor de evaluare a cunoștințelor și dexterităților obținute (examene, teste, munca practică, alte forme de verificări a cunoștințelor, certificatele care vor fi eliberate după procesul educativ și verificarea cunoștințelor obținute, etc.).

Organizația special înființată pentru a se ocupa de potențialele de cadre va fi însărcinată cu coordonarea și organizarea procesului de educație suplimentară și instruire permanentă a funcționarilor. Această organizație nu va funcționa drept o academie administrativă cu cadru didactic propriu ci, printr-o coordonare cu organele provinciale ale administrației, va adopta planul anual de instruire (similar aceluia din modelul general menit tuturor angajaților în organele provinciale ale administrației și programelor speciale menite angajaților într-un anumit organ al administrației) și va stabili dinamica lui de realizare, cu avizul Consiliului Executiv al P.A.V. Aplicând sistemul de achiziții publice și procedând în baza planului anual de educație, organizația va publica concurs pentru majoritatea conținuturilor de program. În baza criteriilor stabilite în prealabil, prin selecția făcută în baza calității, se vor

alege instituții de specialitate (Universitatea, facultăți, instituții de specialitate, organizații nonguvernamentale) care vor realiza practic asemenea cursuri. În scopul folosirii raționale și eficiente a resurselor existente de cadre, anumitor grupuri compuse din specialiști din rândurile angajaților în administrația provincială vor fi menite anumite programe de educație care urmează să cuprindă domenii specifice de activitate a administrației provinciale.

În conformitate cu cadrele legislative prin Hotărârea privind organele provinciale ale administrației de stat va fi stabilit temeiul juridic pentru înființarea organizației invocate iar prin Hotărârea privind administrația de stat va fi prevăzută obligația tuturor funcționarilor de a participa la cursurile acreditate. Prin actul de înființare a organizației va fi stipulată sfera ei de atribuții și organizarea, precum și procedura de acreditare a cursurilor, respectiv a programelor educative.

În cadrul instrucției și educației funcționarilor provinciali un accent deosebit trebuie pus pe instruirea și educația funcționarilor :

- în domeniul normativ-juridic (pregătirea reglementărilor din competența P.A.V.) precum și:
- în elaborarea diferitor programe, planuri și strategii de dezvoltare (management strategic).

***Educația în domeniul activității  
normative și în pregătirea politicii  
de specialitate  
(managementul strategic)***

Capacitate administrativă, în bună măsură, se reflectă în nivelul de pregătire a administrației de a elabora pe acest plan acte normativ-juridice calitative, care să fie conformate cu

sistemul juridic și aplicabile în practică. Când este vorba de activitate normativă acest domeniu în cadrul executivului P.A. este neglijat din mai multe motive. Referitor la domeniul normativ-juridic în Serbia, atât teoria cât și practica duc lipsa specialiștilor și se poate spune că este nedezvoltat. Se simte o lipsă permanentă de juriști perfecționați în nomotehnica juridică care dispun de cunoștințe din sistemul juridic general și cunoștințe elementare din domeniul regulilor normativei juridice. Dezvoltarea tehnicii normative în activitatea organelor provinciale ale administrației a fost încetinită în perioada dintre anii 1990-2002, când în conformitate cu competențele reduse ale P.A. Voivodina, a fost adoptat un număr foarte mic de acte normative. În procesul de pregătire a actelor normative aproape că nu există prognoșticuri și analize prealabile de influență a normelor juridice (cost-benefit analysis-analiza cheltuielilor și beneficiile).

În procesul reformei și dezvoltării administrației provinciale se prevede adoptarea reglementărilor de către Adunarea P.A.V. prin care vor fi stipulate detaliat procedura și tehnica de elaborare a actelor juridice, care prin-o educație corespunzătoare a funcționarilor va duce la un progres însemnat în acest domeniu.

Situația nu este mai bună nici când este vorba de domeniul pregătirii și aplicării politicii de specialitate. (managementul strategic) prin intermediul programului și strategiei de dezvoltare. În cazul în care, în urma schimbărilor constituționale unele din domeniile vieții sociale vor fi reglementate în mod autonom, politica purtată de P.A. Voivodina și dezvoltarea capacității administrației provinciale în această direcție, va primi în importanță

Pentru un management strategic prosper este nevoie de o abordare interdisciplinară sistematică din partea administrației precum și de analiza proceselor economice și sociale mai largi. Un program strategic calitativ subînțelege compatibilitate cu politica și standardele Uniunii Europene și folosirea extinsă a experiențelor comparative, prin includerea în acest proces a opiniei publice de specialitate și a instituțiilor de specialitate. Pentru programe strategice calitative este indispensabilă pregătirea evidențelor și datelor statistice calitative, precum și aplicarea lor calitativă. În aplicarea programelor strategice este foarte important ca prin comunicarea dintre organele provinciale, ca și între organe și opinia publică mai largă să fie asigurat un sistem de evaluare continuă a aplicării lor.

Pentru toate cele invocate, pe lângă formarea unei structuri organizaționale a administrației provinciale, este nevoie și de un cadru de specialitate calitativ și bine instruit.

#### **4.1.4. Sistemul de control și evaluare a calității muncii funcționarilor**

Pe lângă sistemul corespunzător de primire și instruire a cadrelor, de stabilire a regulilor de comportament, în realizarea în continuare a reformei administrației provinciale este nevoie de asigurarea unui sistem care va urmări obiectiv, evalua și recompensa eforturile și rezultatele muncii funcționarilor. Acest sistem trebuie să se bazeze pe o urmărire și evaluare obiectivă a rezultatelor muncii funcționarilor, prin introducerea unui mecanism de motivare și avansare în carieră în baza capacităților și rezultatelor realizate, precum și



mecanism de control al muncii și responsabilității. O administrație provincială eficace subînțelege efectuarea și exercitarea la timp și calitativă a treburilor , lucru care este legat în mod direct cu pregătirea angajaților de a-și da aportul la aceasta prin angajare proprie. Motivarea, recompensarea și avansarea în carieră, sunt doar unele din măsurile care trebuie instituzionalizate juridic.

Cadrul juridic va fi cuprins în Hotărârea privind organele provinciale ale administrației și Hotărârea privind administrația provincială, iar prin dispozițiile acestor acte normative , sistemul de control și evaluare a calității muncii funcționarilor va fi legat cu sistemul de educație suplimentară și instruire continuă a funcționarilor , prin avansarea, respectiv regresarea în serviciu, stimulări financiare, responsabilitate disciplinară, încetarea raportului de muncă etc. În baza calității muncii trebuie facilitată avansarea în serviciu, precum și sancționarea funcționarilor care nu realizează rezultatele așteptate. Avansarea în serviciu prin obținerea unui nivel mai înalt de cunoștințe, a salariilor mai mari și a altor stimulării financiare ( stimulație lunară și anuală) ar trebui să fie legată cu urmărirea obiectivă a muncii funcționarilor și evaluarea muncii lor cel puțin o dată pe an. Având în vedere complexitatea acestui proces , cu ocazia stabilirii criteriilor de evaluare a calității și rezultatelor muncii funcționarilor, este indispensabil să se poarte grija de treburile și sarcinile pe care aceștia le execută și în felul acesta trebuie stabilite criterii diferite pentru categorii diferite de angajați.

În evaluarea rezultatelor muncii pe

*Pe lângă sistemul corespunzător de primire și instruire a cadrelor, de stabilire a regulilor de coportament, în realizarea în continuare a reformei administrației provinciale este nevoie de asigurarea unui sistem care va urmări obiectiv, evalua și răsplăti eforturile și rezultatele muncii funcționarilor. Acest sistem trebuie să se bazeze pe o urmărire și evaluare obiectivă a rezultatelor muncii funcționarilor, prin introducerea unui mecanism de motivare și avansare în carieră în baza capacităților și rezultatelor realizate, precum și mecanism de control al muncii și responsabilității. O administrație provincială eficace subînțelege efectuarea și exercitarea la timp și calitativă a treburilor , lucru care este legat în mod direct cu pregătirea angajaților de ași da aportul la aceasta prin angajarea proprie. Motivarea, recompensarea și avansarea în carieră, sunt doar unele din măsurile care trebuie instituzionalizate juridic*

lângă unele criterii calitative și cantitative obiective, trebuie în mod special evaluată venirea și plecarea de la locul de muncă , numărul distincțiilor obținute la seminariile și cursurile acreditate, respectarea codexului de comportament, purtarea procedurii disciplinare împotriva angajatului, eventualele critici făcute la adresa muncii angajatului de către cetățeni, munca în afara programului de muncă prezența la locul de muncă, stimulării financiare pentru rezultate speciale în muncă, etc. Evaluarea angajatului se va face printr-o justificare detaliată , angajatului revenind-ui dreptul la recurs

pe marginea notificării, în cazul în care consideră că starea de fapte stabilită nu corespunde realității sau dacă consideră că nu a fost evaluat conform criteriilor stabilite în actul general fără o justificare corespunzătoare.

Criteriile invocate pentru evaluare, precum și procedura de notificare a funcționarilor angajați în administrația provincială, trebuie stipulate prin adoptare unei hotărâri speciale. În baza celor menționate este la fel nevoie să se avanseze sistemul actual de stimulare financiară, prin majorare salariului, modificarea reglementărilor provinciale care se referă la modul de stabilire a salariului și a suplimentelor la salariu.

Element important al unei politici corespunzătoare în domeniul resurselor umane este o evidență personală cât mai complexă și mai veridică a angajaților. Evidența personală trebuie să fie alimentată cu toate datele relevante despre angajat, începând cu date despre sosirea la timp, respectiv prezența la locul de muncă, la cursurile pe care le-a urmărit angajatul, măsurile disciplinare dispuse împotriva angajatului. Modernizarea acestei baze de date este prezentată la suportul trei al reformei administrației provinciale.

#### ***4.1.5. Măsuri de asigurare a egalității de șanse, lingvistice și naționale în administrația provincială***

În reglementările provinciale adoptate în conformitate cu regulile general acceptate ale dreptului internațional, tratatele internaționale ratificate, Constituția și legile Republicii Serbia, sunt stabilite mecanismele normativ-juridice și instituționale pentru realizarea egalității de șanse pe teritoriul P.A. Voivodina.

Cu toate că situația actuală pe tema egalității de șanse în administrația

provincială este satisfăcătoare, în vederea aplicării consecvente a politicii egalității de șanse în perioada care urmează trebuie obligatoriu preluate măsuri speciale în vederea participării într-un număr mai mare a femeilor în executiv, precum și promovarea conceptului egalității de șanse și introducerea lui în toate domeniile de activitate ale organelor provinciale ale administrației și în toate sferile vieții publice și politice în P.A. Voivodina.

Aplicarea consecventă a drepturilor lingvistice garantate de Constituție și lege necesită, pe lângă măsuri normative, organizatorice și financiare și eforturi însemnate în managementul resurselor umane, respectiv în politica de cadre. Anume, trebuie asigurat un număr corespunzător de funcționari care vor fi pregătiți ca pe lângă limba sârbă să comunice cu părțile și în limbile oficiale ale minorităților naționale. Conform nevoilor și treburilor pe care le efectuează, pentru această formă de comunicare va fi nevoie de diferite niveluri de cunoaștere a limbii. Aceasta se poate asigura printr-o nouă politică de primire a funcționarilor, precum și prin recalificarea lingvistică și instruirea funcționarilor actuali. Un pas important în direcția asigurării acestor funcționari constă în introducerea stimulației financiare a angajaților care în munca lor folosesc limba minorității naționale în uz oficial.

Asigurarea uzului oficial al limbilor și grafiilor trebuie să se realizeze paralel și sistematic prin întreprinderea măsurilor corespunzătoare și prin adoptarea actelor speciale, de exemplu prin reglementarea în actele privind organizarea și sistematizarea internă a locurilor de muncă a cunoașterii limbii drept condiție aparte pentru angajarea unor executanți ; prin cursuri aparte de limbă în cadrul sistemului de perfecționare a angajaților; prin înființarea Centrului de deservire, care va fi calificat pentru comunicarea cu părțile în toate limbile în uz oficial în activitatea organelor provinciale ale administrației; asigurarea suportului de softwer pentru multilingvism; prin codexul etic (reglementarea anumitor reguli de comportament în cazul părților care vorbesc limba minorității naționale în uz oficial în activitatea organului provincial al administrației), etc.

Pe lângă măsurile organizatorice și de altă natură, o atenție deosebită trebuie acordată «cerinței», respectiv necesităților cetățenilor. Anume, pe când limba maghiară este limba maternă a trei sute de mii de părți potențiale ale administrației provinciale, limba ruteană este limbă maternă a douăzeci de ori mai puține părți potențiale. Pentru realizarea deplină și efectivă a egalității lingvistice și naționale, în administrația provincială, trebuie pornit de la măsurile cu ajutorul cărora se asigură uzul consecvent al limbilor oficiale ale minorităților naționale, și astfel trebuie să fie

asigurată calificarea proporțională a cadrelor în conformitate cu numărul părților potențiale dintr-o anumită minoritate națională.

Asigurarea uzului oficial al limbilor și grafiilor trebuie să se realizeze paralel și sistematic prin întreprinderea măsurilor corespunzătoare și prin adoptarea actelor speciale, de exemplu prin reglementarea în actele privind organizarea și sistematizarea internă a locurilor de muncă a cunoașterii limbii drept condiție aparte pentru angajarea unor executanți ; prin cursuri aparte de limbă în cadrul sistemului de perfecționare a angajaților; prin înființarea Centrului de deservire, care va fi calificat pentru comunicarea cu părțile în toate limbile care sunt în uz oficial în activitatea organelor provinciale ale administrației; asigurarea suportului de softwer pentru multilingvism; prin codexul etic (prescrierea anumitor reguli de comportament în cazul părților care vorbesc limba minorității naționale în uz oficial în activitatea organului provincial al administrației), etc.

#### **4.2. Măsuri de anticorupție și transparența administrației provinciale**

Parte deosebit de importantă a procesului reformei administrației provinciale o prezintă mecanismele interne și externe de control, prin care se asigură împiedicarea și combaterea corupției și transparența activității administrației provinciale.

Sistemul general de control al activității este stabilit prin câteva

mecanisme diferite stipulate de legi,<sup>14</sup> iar ca formă specială a controlului extern a fost instituit Ombudsmanul Provincial.

Realizarea principiilor reformei administrației provinciale, prin suportul al doilea, se va face prin:

- Codexul de comportament în administrația provincială
- Sistemul de cheltuire a mijloacelor bugetare în bază de concurs public
- Publicitatea activității administrației provinciale.

#### **4.2.1. Codexul de comportament în administrația provincială**

În cadrul reformei administrației provinciale este necesară adoptarea unui Codex (grup de reguli) de comportament în administrația provincială, în baza modelului de acte similare din țările Uniunii Europene care au administrație dezvoltată și calitativă (Marea Britanie, Germania, statele Scandinavice etc.).

Prin acceptarea regulilor etice se va obține o administrație provincială consolidată și calitativă, apropiată de standardele europene

Codexul va defini directivele, modurile de aplicare și regulile de procedură ca drept obligatorii pentru toți angajații în administrația provincială. Codexul va promova instituirea și menținerea administrației provinciale care se bucură de suport social general, care exprimă dexteritățile și valorile proprii, care pe de o parte stabilesc într-o formă succintă imaginea unui funcționar provincial

---

<sup>14</sup>Legea privind procedura administrativă generală; Legea privind contenciosul administrativ; Codul penal; Legea privind împiedicarea conflictelor de interes în exercitarea funcțiilor publice; Legea privind liberul acces la informațiile de interes public etc.

ideal, iar pe de altă parte ajută la modelarea dignității personale a funcționarului provincial.

*Codexul va defini directivele, modurile de aplicare și regulile de procedură ca drept obligatorii pentru toți angajații în administrația provincială. Codexul va promova instituirea și menținerea administrației provinciale care se bucură de suport social general, care exprimă dexteritățile și valorile proprii, care pe de o parte stabilesc într-o formă succintă imaginea unui funcționar provincial ideal, iar pe de altă parte ajută la modelarea dignității personale a funcționarului provincial.*

Aceste reguli etice codificate se vor aplica pe deopotrivă angajaților și șefilor-conducători ai administrației provinciale. Este deosebit de important ca, codexul să cuprindă reguli care se referă la modul de efectuare a serviciilor, comportamentul funcționarilor și a șefilor-conducători, relațiile lor interne, raportul față de cetățeni, părți și public etc. Aceste reguli trebuie să reglementeze interzicerea comportamentului coruptibil, ca de exemplu primirea cadourilor, interzicerea unor anumite forme de activitate politică și de partid (de exemplu, o anumită poziție în conducerea partidului politic), problema conflictului de interes, etc.

Dispozițiile codexului care stabilesc drepturile și obligațiile funcționarilor și a șefilor-conducători legate de efectuarea treburilor administrației provinciale, pot fi divizate în dispoziții:

- *Generale:*
  - procedarea în scopul protecției interesului public;
  - efectuarea treburilor în mod profesionist, obiectiv, transparent, politic neutru și imparțial;
  - respectarea egalității în drepturi a cetățenilor;
  - combaterea iregularităților vizibile în activitate și indicarea lor;
  - păstrarea reputației organului;
  - raportul responsabil față de bunuri;
  - comportamentul și ținută cultă și potrivită;
  - respectarea disciplinei de lucru, a punctualității și conștiinței în exercitarea treburilor etc.
- *Speciale:*
  - interzicerea abuzului de atribuții și funcții;
  - interzicerea cumulării de funcții și întreprinderea altor activități, cu excepția celor științifice, sportive, artistice și alte activități similare;
  - interzicerea consumului de băuturi alcoolice și de altă natură, care pot dăuna reputației administrației provinciale ;
  - perfecționarea relațiilor bune față de angajații subordonați, acordarea de informații prompte și îndrumări pentru efectuarea treburilor;
  - informarea superiorului direct asupra cazurilor când părțile solicită sau așteaptă de la funcționari un comportament necorespunzător, ilegal, contrar codexului;
  - informarea superiorului despre existența suspiciunii de corupție în comportamentul unui alt salariat;
  - dezvoltarea relațiilor de încredere, stimă și respect reciproc dintre funcționari;
  - asigurarea colaborării reciproce dintre funcționari la efectuarea treburilor organelor;

- îndrumarea părți asupra drepturilor ei, a locului și procedurii de exercitare a acestora;
- păstrarea datelor despre părți la care funcționarul a ajuns în desfășurarea activității organului;
- atitudinea amabilă, profesionistă, promptă, prin exprimarea interesului și pacienței față de părți și respectarea personalității și demnității ei, etc.

Codexul va elabora și alte reguli de comportament care vor contribui la o activitate mai calitativă a administrației provinciale, iar în mod deosebit va fi reglementat procesul de înconștientare a funcționarilor și altor angajați cu conținutul Codexului de comportament. Pentru ca regulile etice care vor fi cuprinse în Codexul de comportament să fie acceptate, este necesar să se asigure supravegherea aplicării și stabilite sancțiuni pentru nerespectarea lor. În acest fel Codexul de comportament va depăși nivelul de obligație morală sau etică a șefilor-conducători și a funcționarilor. Supravegherea poate fi efectuată de superiorul direct al angajatului, care este autorizat și pentru inițierea procesului disciplinar și pentru evaluarea muncii angajaților (două domenii în care este posibilă sancționarea încălcării regulilor de comportament).

În baza legilor în vigoare, și a modelului cuprins în Legea privind funcționarii de stat, Hotărârea privind administrația provincială vor fi stabilite atribuțiile organelor la adoptarea Codexului, precum și procedura de sancționare a comportamentului contrar regulilor din acest Codex.

#### **4.2.2. Sistemul de cheltuire a mijloacelor bugetare în baza concursului public**

Pe lângă regulile corespunzătoare de comportament, corupția în administrația provincială trebuie combătută și printr-o activitate transparentă a administrației provinciale, în mod deosebit ținând cont de cheltuirea mijloacelor bugetare.

Legea privind liberul acces la informații de interes public face ca activitatea administrației provinciale să fie publică și în acest mod, prin acces la datele legate de activitatea administrației provinciale se zădărnicește corupția. Pe lângă obligațiile stabilite de legea invocată, precum și Legea privind achizițiile publice („Monitorul oficial al R.S.” numărul 39/02, 43/03, 55/04, 101/05), și Legea privind sistemul bugetar („Monitorul oficial al R.S.” numărul 9/02, 87/02, 61/05, 66/05, 101/05), este necesar să se facă un pas înainte în repartizarea transparentă a mijloacelor bugetare, mai ales acelor menite beneficiarilor extrabugetari.

După 2002 majoritatea mijloacelor bugetare direcționate spre dezvoltarea economică și finanțarea altor activități sociale (participarea la finanțarea creației culturale; a organizațiilor minorităților naționale; bisericilor și comunităților confesionale, etc.) se distribuie în baza criteriilor care au fost publicate anticipat în baza concursului public. Acest mod de finanțare pe bază de concurs și transparent, trebuie parțial coordonat și unificat, precum și extins spre domenii care nu sunt incluse (dotații instituțiilor sanitare și de asistență socială; dotații pentru dezvoltarea agriculturii și a regiunilor insuficient dezvoltate; dotații pentru dezvoltarea turismului etc.), iar

hotărârile privind repartizarea a acestor mijloace trebuie publicate. La fel este necesară și reducerea distribuirii mijloacelor prin separarea din rezerva bugetară curentă pentru destinațiile care au fost sau au putut fi planificate la diverse poziții ale Bugetul P.A.V.

*Acest mod de finanțare pe bază de concurs și transparent, trebuie parțial coordonat și unificat, precum și extins spre domeniile care nu sunt incluse (dotații instituțiilor sanitare și de asistență socială; dotații pentru dezvoltarea agriculturii și a regiunilor insuficient dezvoltate; dotații pentru dezvoltarea turismului etc.), iar hotărârile privind repartizarea acestor mijloace trebuie publicate. La fel este necesară și reducerea distribuirii mijloacelor prin separarea din rezerva bugetară curentă pentru destinațiile care a fost, sau au putut fi planificate la diverse poziții în Bugetul P.A.V.*

În acest mod nu se va limita posibilitatea de purtare a politici bine cunoscute în diferite domenii de către Consiliu Executiv al P.A.V. (fiindcă criteriile se stabilesc de puterea executivă provincială în conformitate cu programele strategice), însă se zădărnicește cheltuiala mijloacelor bugetare pe ascuns și fără control.

#### **4.2.3. Publicitatea activității administrației provinciale**

Este foarte important ca organele administrației provinciale să întrețină dialog cu publicul, cu ajutorul unui sistem bun de informare și cu participarea la dialoguri în afara organelor provinciale. În acest mod, la îndeplinirea treburilor din competența

administrației provinciale direcționate spre satisfacerea necesităților cetățenilor, se va facilita participarea publicului prin expunerea sugestiilor, obiecțiilor sau a propunerilor legate de activitatea administrației provinciale.

Un rol aparte și o importanță deosebită o are includerea publicului de specialitate și a organizațiilor nonguvernamentale în activitățile administrației provinciale, mai ales când este vorba de treburile legate de pregătirea actelor normative, precum și pregătirea politicii de specialitate (strategii și programe).

Prin colaborarea interactivă a acestor subiecți se obțin cel puțin două țeluri. Primul, colaborarea între acești subiecți contribuie la o activitate mai calitativă a administrației provinciale, deoarece prin conlucrare se pot identifica greșelile și lipsurile care dealtfel ar putea fi neglijate. Cel de al doilea, prin includerea acestor subiecți în activitatea administrației provinciale, se efectuează informarea din timp a unei părți interesate a publicului de specialitate cu privire la țelurile care trebuie realizate prin anumite acte sau măsuri, lucru care va contribui la consolidarea relațiilor reciproce și crearea încrederi indispensabile.

Regulile Legii privind administrația de stat referitoare la publicitatea activității organelor administrației de stat, se referă și la publicitatea activității organelor administrației provinciale. Publicitatea activității administrației locale se asigură și prin aplicarea covecventă a Legii privind liberul acces la informațiile de interes public. În organele provinciale ale administrației există persoane autorizate cu procedare în baza cererilor de liber acces la informații de interes public, iar publicitatea activității organelor este

asigurată și prin elaborarea informatorului și prezentarea lui pe Web site. Pe lângă aceste moduri obligatorii de asigurare a publicității activității administrației provinciale, trebuie asigurată și informarea la timp și promptă a publicului despre toate activitățile organelor administrației provinciale importante pentru viața socială. Prin colaborarea cu mass-media, organizarea promovărilor și conferențelor de presă, se realizează o legătură importantă prin intermediul căreia organele administrației provinciale furnizează informații, încurajează dezbaterile publice și promovează activitățile lor cetățenilor.

*Un rol aparte și o importanță deosebită o are includerea publicului de specialitate și a organizațiilor nonguvernamentale în activitățile administrației provinciale, mai ales când este vorba de treburile legate de pregătirea actelor normative, precum și pregătirea politicii de specialitate (strategii și programe).*

La asigurarea publicității în activitatea administrației provinciale, în conformitate cu principiile de modernizare, este deosebit de importantă folosirea avantajelor Internetului, care oferă pe deplin un nou mod de schimb de informații și cunoștere a mediului (de exemplu, publicarea informațiilor privind activitate, a formularelor, etc. pe Web paginile organelor administrației provinciale).

Unul din modurile prin care activitatea organelor administrației provinciale se poate apropia de cetățeni și face mai transparentă este și

Înființarea Centrului de deserviri în edificiul Consiliului Executiv al P.A.V, care va avansa contactele dintre public și administrația provincială, și accentua caracterul de deservire al administrației. Înființarea Centrului de deservire are scopul ca, prin aplicarea T.I.C. moderne, se apropie cetățenilor serviciile care le prestează administrația provincială (treburile de registratură, primirea cererilor, înaintarea documentației de concurs, a cererilor pentru liber acces la informațiile de interes public, cererilor pentru extrase din evidențe și eliberarea certificatelor, etc.). În Centrul de deservire se vor afla funcționari aleși din organele administrației provinciale autorizați pentru comunicarea cu părțile, respectiv pentru acordarea informațiilor adecvate și instrucțiilor în legătură cu activitatea organelor administrației provinciale și serviciile Centrului .

Centrul de deservire astfel organizat oferă cetățenilor posibilitatea ca într-un singur loc, prin proceduri simplificate și modernizate pentru obținerea documentelor sau înaintarea cererilor, în termen cât mai scurt, într-o ambianță de amabilitate și încredere, să-și exercite drepturile și interesele proprii. Este necesară garantarea realizării depline a egalității lingvistice și naționale în administrația provincială, iar prin aplicarea tehnologiilor moderne și prin modernizarea activității trebuie influențată o organizare mai bună a organelor administrației provinciale și raționalizat numărului de funcționari.

Publicitatea activității administrației provinciale și modul ei de realizare vor fi reglemente prin actele corespunzătoare.

### **4.3. Modernizarea administrației provinciale**

#### **4.3.1. Schimbările structurale ale administrației provinciale și introducerea managementului de calitate și standardizare**

Structura administrației provinciale este relativ simplă și bine concepută, cu instrumente clare de conducere și responsabilitate, atât în cadru administrației cât și raportat la Consiliu Executiv al P.A.V. Grație acestor avantaje, structura existentă poate rezista preluarea noilor competențe, și cu acest prilej trebuie examinată posibilitatea ca, conform modelului de organizare a administrației de stat să se faciliteze înființare organelor administrație în cadru secretariatelor provinciale sau a organizațiilor administrative provinciale aparte.

Cadrul normativ-juridic pentru realizarea reformei administrației provinciale și pentru stabilirea schimbărilor structurale, vor constitui cel puțin două acte juridice. Unul va stabili numărul organelor provinciale ale administrație și competențele lor (Hotărârea privind organele provinciale ale administrație), iar cel de al doilea act normativ va reglementa drepturile și obligațiile, avansarea și responsabilitatea funcționarilor, organizarea internă, modul de conducere (în cadru regulilor din legi) și felurile treburilor în organele provinciale ale administrație (Hotărârea privind administrația provincială).

Schimbările structurale sunt necesare și în organizarea internă a organelor provinciale de administrație. Noua organizare internă trebuie să fie în



concordanță cu competențele organelor, însă și să răspundă tentațiilor actuale (tentații de stabilire a normelor și managementului strategic în domeniul respectiv). Structura proiectată a administrației provinciale va prevăde unități organizatorice pentru efectuarea noilor sarcini, legarea lor corespunzătoare, descrierea locurilor de muncă în concordanță cu noile sarcini, precum și șefii-conducători și funcționarii care sunt responsabili pentru modernizarea administrației și evaluarea măsurilor întreprinse.

Un nivel de specialitate mai înalt în efectuarea treburilor administrației provinciale, mai ales în domeniul treburilor administrative, poate fi asigurat prin introducerea unui titlu special de adjunct al șefului-conducător pentru treburile administrative. Acest adjunct va fi special însărcinat cu pregătirea actelor privind organizarea internă și sistematizarea locurilor de muncă, organizarea treburilor și aplicarea MC și TIC în activitatea administrației, notarea salariaților, precum și alte măsuri și activități în legătură cu funcționarea organelor provinciale ale administrației. Este recomandabil ca la această funcție să fie numită o persoană din rândul funcționarilor, licențiat în drept cu experiență de mai mulți ani în administrație.

Schimbările structurale sunt strâns legate de măsurile managementului de calitate. Este necesar ca M.C. să fie introdus în administrația provincială, ca măsură de modernizare, în conformitate cu standardele care sunt în vigoare în Uniunea Europeană în acest domeniu. M.C., care este strâns legată și de alte măsuri prevăzute în prezenta strategie, facilitează dezvoltarea administrației provinciale și activitatea ei mai

calitativă, fără impunerii fiscale suplimentare ale cetățenilor.

*Schimbările structurale sunt necesare și în organizarea internă a organelor provinciale ale administrației. Noua organizare internă trebuie să fie în concordanță cu competențele organelor, însă să răspundă și tentațiilor actuale (tentații de stabilire a normelor și managementului strategic în domeniul respectiv). Structura proiectată a administrației provinciale trebuie să prevadă unitățile organizatorice pentru efectuarea noilor sarcini, legarea lor corespunzătoare, descrierea locurilor de muncă în concordanță cu noile sarcini, precum și șefii-conducători și funcționarii care sunt responsabili pentru modernizarea administrației și evaluarea măsurilor întreprinse.*

În activitatea organelor provinciale ale administrației este necesar cât mai repede introdus și aplicat C.A.F. (Common Assessment Framework). C.A.F. prezintă cadru comun european al managementului de calitate, respectiv evaluarea independentă a funcționării administrației cu scopul avansării calității muncii în administrație. C.A.F. este compatibil cu sistemele detaliate și dezvoltate de standardizare a managementului calității, după cum sunt Spayer, E.F.Q.M. sau I.S.O. 9000 – 2000, a căror aplicare la fel trebuie susținută selectiv și treptat. Aplicarea cât mai largă a C.A.F. în organele provinciale ale administrației, precum și în unele servicii publice, va contribui în bună măsură la modernizarea și efectuarea calitativă a treburilor organelor provinciale ale administrației.

Pentru introducerea M.C. în activitatea administrației provinciale, este necesară elaborarea Strategiei menagementului calității administrației provinciale (în continuare: M.C. strategie), prin care se va stabili cadru normativ – juridic pentru realizarea acestui proces, măsurile care trebuie întreprinse, evaluarea rezultatelor, procesul de urmărire a implementării etc. Din această cauză este necesară înființarea grupului de lucru pentru elaborarea M.C. strategiei.

#### **4.3.2. Aplicarea T.I.C. în administrația provincială**

Influența T.I.C. asupra dezvoltării societății este decisivă, deoarece facilitează noi feluri de comunicare și realizare a treburilor în aproape toate domeniile. Și mai mult, se consideră că ne aflăm în epoca dezvoltării societății a cărei valoare de bază este informația veridică, știința și uzul intensiv al T.I.C. (societate bazată pe știință, societate informațională). Sistemele de administrație la toate niveluri (internațional, național, regional și local) în mare măsură sunt bazate pe T.I.C. Noile tehnologii informaționale influențează la schimbări importante în organizarea muncii, iar aplicarea lor justă crează condiții și avansează relațiile dintre administrația provincială, care oferă serviciile și cetățeni, care sunt beneficiarii serviciilor (părți).

Trecerea la noi moduri de gestionare în organele administrației este un proces pe de o parte inevitabil, iar pe de altă parte foarte complicat, scump și deseori de lungă durată. Inevitabilitatea este produsă de faptul că omenirea se află în epoca informațională și că fără sistemul de gestionare susținut de electronică includerea indivizilor și a instituțiilor în

procesele de gestionare va fi imposibilă. Complexitatea acestui proces este consecința tuturor premiselor necesare pentru trecerea la gestiune electronică, dintre care mai importante sunt: structura organizatorică, reglementarea adecvată normativ-juridică, resursele tehnico-tehnologice, informaționale și umane.

Premisa prealabilă principală pe care se bazează aplicarea T.I.C. în activitatea administrației provinciale, se reflectă în elaborarea Strategiei sistemului informațional al administrației provinciale (în continuare: strategia T.I.C.), drept document care va stabili cadrul de realizare a acestui proces, măsurile care se întreprind, procedura de evaluare a rezultatelor și urmărirea implementării etc. Adoptarea acestui document strategic de către un grup de lucru aparte înființat pentru strategia T.I.C., prezintă baza inițială pentru realizarea în continuare a acestui suport al reformei administrației provinciale.

**Structura organizatorică** pentru realizarea strategiei T.I.C. în administrația provincială va cuprinde:

- 1) numirea persoanelor responsabile pentru strategia T.I.C.
- 2) înființarea organismului competent pentru coordonarea strategiei T.I.C.

Realizarea acestei premise este de o importanță deosebită din cauza instituirii mecanismului de evaluare a rezultatelor, controlul financiar și urmărirea implementării strategiei T.I.C., în vederea definirii măsurilor de corecție în acest proces complex.

**Reglementarea normativ-juridică** relevantă pentru introducerea e-

administrației cuprinde legii<sup>15</sup> care se referă la: publicitatea informațiilor, protecția datelor personale, documente personale, sisteme informaționale de stat, documente electronice, semnătura electronică etc. Pentru aplicarea cu succes a strategiei T.I.C. este necesar ca în cadrul legii, paralel cu realizarea premiselor tehnice, prin reglementările provinciale să se sprijine dezvoltarea sistemului informațional al administrației provinciale.

Strategia T.I.C. trebuie să definească și modurile de asigurare a **resurselor tehnico-tehnologice** (de comunicare, calculatoare, software), ceea ce subînțelege stabilirea și aplicarea standardelor pentru fiecare clasă de resurse și asigurarea mijloacelor financiare pentru aceste destinații.

Sub **resurse informaționale** se subînțeleg datele necesare pentru asigurarea funcțiilor administrației provinciale. Este indispensabilă definirea precisă a condițiilor de acces la date, în conformitate cu felul datelor (date de interes public – accesibile publicului larg; date personale – accesibile în conformitate cu reglementările).

Pentru implementarea cu succes strategiei T.I.C. în organele provinciale ale administrației de o importanță decisivă este instruirea oamenilor în vederea folosirii acestei tehnologii. În această direcție, se pot deosebi două categorii de **resurse umane**: funcționarii administrației provinciale și cetățenii. Acest mod de instruire a

---

<sup>15</sup> Legile relevante din Serbia care sunt adoptate: *Legea privind informarea publică* (2003), *Legea privind semnătura electronică* (2004) și alte acte adoptate în baza legii (2005).

funcționarilor în administrația provincială se poate asigura prin adoptarea planurilor de instruire a lor din domeniul informaticii, de către organul provincial competent. Acest plan în sistemul de educație suplimentară și de instruire permanentă a funcționarilor s-ar introduce și programul standardizat de educație și evaluare a cunoștințelor informaționale, în baza sistemului European Computer Licență de Conducere. (European Computer Driving License)<sup>16</sup>.

### ***Rețeaua de calculatoare a administrației provinciale***

Rețeaua de calculatoare prezintă resursa de bază tehnico-tehnologică pentru aplicarea T.I.C. în organele a administrației. Ea trebuie să asigure:

- Sprijin rețelei de distribuție a sistemului informațional menit tuturor unităților organizatorice ale organelor provinciale, localizate în edificiul Consiliului Executiv al P.A.V. și al Adunării P.A.V. - INTRANET (rețeaua internă).
- Comunicarea în deplină siguranță a beneficiarilor localizată în edificiul Consiliului Executiv al P.A.V. și al Adunării P.A.V., cu rețele particulare dislocate ale beneficiarilor, rețelele de comunicare publice, iar în mod deosebit cu Internetul – EXTRANET (rețeaua externă).

---

<sup>16</sup> European Computer Licență de Conducere (ECDL) este o adeverință internațională recunoscută de alfabetizare informațională, care prezintă un standard mondial de dovedire și verificare a calificării pentru munca la calculator.

### INTRANET (rețeaua în cadrul administrației provinciale)

Prin combinarea tehnologiei Internet, în mod mai ales e-poștei și tehnologiei Web, cu bazele de date, se schimbă modurile de comunicare și de elaborare a datelor. Datele sunt la zi, se memorizează, se găesc și mai ușor, iar căutarea lor este mai simplă și mai repede, ceea ce contribuie la eficacitatea și economicitatea activității. Prin Intranet bazele de date se pot pune la zi în orice timp, astfel că beneficiarii au acces garantat la cea mai nouă versiune a datelor. Completarea rapoartelor privind prezența la lucru a angajaților și munca lor suplimentară, precum și punerea la zi a datelor personale despre funcționari se efectuează cu rutină pe Intranet. Acest fel de conectare a organelor provinciale ale administrației contribuie și la colaborarea mai eficace și mai calitativă dintre organe (de exemplu, dacă la un proiect lucrează mai mulți funcționari din diferite organe provinciale ale administrației, prin publicarea proiectului pe paginile Web, fiecare dintre ei are posibilitatea de a verifica și a pune la zi statutul părții proiectului la care lucrează).

### EXTRANET (rețeaua direcționată spre beneficiari)

Rețelele extranet fac legătura dintre sistemele interne și lumea externă, și servesc toate felurile de comunicare cu părțile (cel mai des diferite comunicări, informații, documentație pentru concurs etc.).

Cu prilejul proiectării, în vederea asigurării datelor și a accesului în

deplină siguranță la serviciile Extranetului, este necesară asigurarea accesului unic și controlat la Internet, în acces dial-in beneficiarilor autorizați etc.

La fel este necesar să se stabilească standardele de formare și redactare a conținutului paginilor Web ale organelor provinciale ale administrației, precum și să se realizeze prezența unică pe Internet a administrației provinciale.

### **Baza de date a administrației provinciale**

Strategia T.I.C. drept o strategie de dezvoltare a sistemului informațional provincial, va stabili în mod special categoria, tipul și conținutul bazei de date a administrației provinciale.

Utilizarea acestei baze de date va fi accesibilă tuturor organelor provinciale ale administrației, prin rețeaua de infrastructură unică, însă cu atribuții diferite de acces dependent de categoria de date. Pe lângă dezvoltarea noilor software moderne, este necesară și avansarea și legarea bazelor de date existente din evidența personală a Serviciului, evidența din sistemul prezenței și evidența contabilității.

Pentru a se asigura sprijinul informațional calitativ al activității organelor provinciale ale administrației este necesar ca sistemul să se dezvolte în așa fel pentru a putea cuprinde:

1) Document management system – sistem de conducere cu un număr mare de documente electronice, face posibilă formarea bazei de documente cu criterii definite de cercetare și asigură eficacitate, economicitate și transmitere mai repede a datelor și informațiilor.

2) Document workflow – facilitează posibilitatea beneficiarilor de a defini și automatiza procedura de soluționare a documentelor, asigură identificarea și urmărirea documentelor, protecția prin acces limitat (semnătura electronică) și informarea automatizată privind situația și desfășurarea procesului administrativ.

3) Data storage system, Backup system – sistem de păstrare, respectiv arhivare a documentelor. Prin scanarea și arhivarea electronică a documentelor care există în formă scrisă, s-ar crea o arhivă electronică a organelor provinciale ale administrației.

### **Administrația electronică (e-government)**

Introducerea e-administrației în organele provinciale ar trebui realizată după modelul și experiența țărilor care au început acest proces în urmă cu mulți ani, precum și în baza colaborării paralele cu toate nivelurile puterii din Republica Serbia.

Scopul introducerii sistemelor moderne T.I.C. se reflectă în majorarea calității serviciilor, eficacității, transparenței, responsabilității și economicității în activitatea administrației provinciale. Crearea posibilităților de acces electronic la serviciile publice, va contribui la o mai mare participare a cetățenilor în procesul de adoptare a hotărârilor, precum și la extinderea democrației în societate și îmbunătățirea relațiilor dintre administrația provincială și cetățeni.

Introducerea e-administrației ar trebui să aibă drept rezultat un „beneficiar al serviciului” satisfăcut, căruia i se prestează din partea

organelor provinciale ale administrației într-un singur loc, în orice timp, indiferent unde se găsește, în mod urgent, simplu, calitativ, transparent, demn de încredere și profesionist, servicii bazate pe cunoștințe și competențe.

*Scopul introducerii sistemelor moderne T.I.C. se reflectă în majorarea calității serviciilor, eficacității, transparenței, responsabilității și economicității în activitatea administrației provinciale. Crearea posibilităților de acces electronic la serviciile publice, va contribui la o mai mare participare a cetățenilor în procesul de adoptare a hotărârilor, precum și la extinderea democrației în societate și îmbunătățirea relațiilor dintre administrația provincială și cetățeni.*

Conceptul de e-administrație va trece prin trei faze:

- colectarea documentelor și informațiilor de pe internet fără interacțiunea electronică cu administrația;
- schimbul de documente electronice, formulare și cereri prin intermediul internetului
- posibilitatea de urmărire a tranzacțiilor, precum și includerea părții a treia în comunicare, cu scopul plății electronice a taxelor administrative și a altor obligații financiare.

În această procedură ar trebui respectate principiile de unitate a sistemului informațional, accesibilitatea serviciilor beneficiarilor, siguranța și protecția datelor, folosirea tehnologiilor moderne și dezvoltarea permanentă, cu

sprijinul instituțiilor de cercetare științifică din țară.

## **5. CONDUCEREA REFORMEI ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE**

Procesul de conducere al reformei administrației provinciale trebuie să fie în continuu, bine organizat și coordonat, având în vedere faptul că este vorba de un proces care nu se poate realiza prin aplicarea măsurilor de scurtă durată.

Consiliul Executiv al P.A.V. va înființa Consiliul pentru reforma administrației provinciale (în continuare: Consiliul), ca un organism însărcinat cu conducerea strategică a reformei. Se recomandă ca în fruntea acestui organism să se afle președintele Consiliului Executiv al P.A.V., iar membri: secretarul provincial pentru reglementări, administrație și minorități naționale, secretarul provincial pentru finanțe, secretarul Consiliului Executiv al P.A.V. și directorul Serviciului.

La nivel operativ, realizarea reformei în sens normativ-juridic va fi condusă de Secretariatul Provincial pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale în colaborare cu organele provinciale ale administrației competente.

În vederea coordonării activităților în procesul reformei ar fi oportun ca în fiecare organ provincial al administrației să fie numiți coordonatori ai reformei, care vor fi punte de legătură între organul lor și Secretariatul Provincial pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale. Coordonatori ai reformei ar trebui să fie funcționarii care vor exercita funcția de șef-conducător adjunct pentru treburi de administrație.

Pornind de la importanță pe care o are realizarea principiilor de

modernizare prin suportul al treilea al reformei, Consiliul va trebui să formeze grupuri de lucru pentru strategia M.C. și T.I.C. și să numească persoana responsabilă care va conduce la grupul de lucru respectiv.

Pe parcursul procesului însuși al reformei administrației provinciale conducerea trebuie să includă și urmărirea continuă a unor activități și măsuri care se întreprind, precum și evaluarea succesului lor.

Urmărirea și evaluarea trebuie realizată sistematic la trei niveluri:

- 1) prin evaluarea succesului obținut în fiecare organ provincial aparte, precum și prin accentuarea rezultatelor obținute și a problemelor observate – coordonatorii reformei administrației provinciale din fiecare organ provincial vor înainta rapoarte periodice trimestriale Secretariatului Provincial pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale;
- 2) prin urmărirea și evaluarea din partea Secretariatului Provincial pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale - care va înainta rapoarte trimestriale Consiliului, iar la cererea Consiliului și mai des;
- 3) prin analize și evaluări periodice de către Consiliu, în formă de informație adresată Consiliului Executiv al P.A.V.

Urmărirea și analiza realizării reformei administrației provinciale trebuie să ajute la observarea problemelor întâmpinate, cece prezintă o bază pentru a interveni în cadru strategiei reformei adoptate, prin propunerea de modificări și complementări, în cazul în care analiza

efectelor ei va arăta că acestea sunt necesare și oportune.

În urma adoptării a Hotărârii privind strategia reformei și a dezvoltării administrației provinciale către Consiliul Executiv al P.A.V. și Adunarea P.A.V., conform planului de acțiune, care prezintă parte integrantă a ei, o atenție deosebită va fi acordată promovării măsurilor și activităților prevăzute în acest document, în vederea informării tuturor subiecților relevanți referitor la procesul reformei și rolul acestora în procesul respectiv.

Sunt planificate și prezentări pentru organele provinciale menite următoarelor grupuri țintă:

- 1) șefilor-conducători ai organelor provinciale (persoanelor alese, numite și desemnate);
- 2) angajaților în organele provinciale ale administrației.

Realizarea reformei a administrației provinciale trebuie bazată și pe necesitățile și cererile, atât ale cetățenilor, cât și ale altor parteneri și beneficiari de servicii ale administrației provinciale. Referitor la aceasta, paralel cu promovările amintite, este necesară prezentarea strategiei opiniei publice și popularizarea ei trebuie să fie accesibilă participanților și tuturor segmentelor societății de la care se solicită sugestii și propuneri cu scopul obținerii unei administrații provinciale mai calitative și mai eficiente (ținerea conferințelor de presă, comunicate pentru mass-media, apel cetățenilor pentru sugestii și propuneri pe Web site etc.).

## 6 PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU APLICAREA REFORMEI ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE

Activități și reglementare juridică	Termenele	Titularii activității	Activități care urmează	Adoptat de
1. HOTĂRÂREA PRIVIND STRATEGIA REFORMEI ȘI DEZVOLTĂRII ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE	septembrie 2006	Grupul de lucru pentru elaborarea strategiei reformei și dezvoltării administrației provinciale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Adunarea P.A.V.
2. HOTĂRÂREA PRIVIND FORMAREA CONSILIULUI PENTRU REFORMA ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE	octombrie 2006	Grupul de lucru pentru elaborarea strategiei reformei și dezvoltării administrației provinciale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Consiliul Executiv al P.A.V.
3. LANSAREA REFORMEI ȘI DEZVOLTĂRII ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE, CONFERINȚA DE PRESĂ, INFORMAȚII, APEL CETĂȚENILOR PENTRU SUGESTII ȘI PROPUNERI PE WEB SITE	octombrie 2006	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	
4. HOTĂRÂREA PRIVIND ORGANELE PROVINCIALE ALE ADMINISTRAȚIEI	noiembrie/decembrie 2006	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Adunarea P.A.V.
5. HOTĂRÂREA PRIVIND ADMINISTRAȚIA PROVINCIALĂ	noiembrie/decembrie 2006	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Adunarea P.A.V.
6. HOTĂRÂREA PRIVIND CONSILIUL EXECUTIV AL P.A.V.	ianuarie 2007	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Adunarea P.A.V.
7. HOTĂRÂREA PRIVIND ÎNFIINȚAREA ORGANIZAȚIEI SPECIALE PENTRU ADMINISTRAREA CADRELOR PROVINCIALE	ianuarie 2007	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Consiliul Executiv al P.A.V.
8. HOTĂRÂREA PRIVIND ÎNFIINȚAREA CENTRULUI DE DESERVIRE AL ORGANELOR PROVINCIALE ALE ADMINISTRAȚIEI	ianuarie 2007	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Consiliul Executiv al P.A.V.
9. REGLEMENTARE PRIN CARE VA FI STIPULATA PROCEDURA ȘI TEHNICA DE ELABORARE A ACTELOR JURIDICE DIN COMPETENȚA PROVINȚIEI	februarie 2007	S.P. Pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Adunarea P.A.V.
10. HOTĂRÂREA DE MODIFICARE ȘI COMPLETARE A HOTĂRÂRII PRIVIND PRINCIPIILE ORGANIZĂRII ȘI SISTEMATIZĂRII INTERNE A LOCURILOR DE MUNCĂ ÎN ORGANELE ADMINISTRAȚIEI, ORGANIZAȚIILE ȘI SERVICIILE PROVINCIALE	martie 2007	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Consiliul Executiv al P.A.V.
11. CONFORMAREA REGULAMENTULUI PRIVIND ORGANIZAREA ȘI SISTEMATIZAREA INTERNĂ A LOCURILOR DE MUNCĂ	martie/iulie 2007	organele provinciale ale administrației, organizațiile și serviciile provinciale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site	Consiliul Executiv al P.A.V.



## 6 PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU APLICAREA REFORMEI ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE

Activități și reglementări juridice	Termenele	Titularii activității	Activități care urmează
12. HOTĂRÂREA PRIVIND CRITERIILE DE EVALUARE A ANGAJAȚILOR ÎN ORGANELE ADMINISTRAȚIEI, ORGANIZAȚIILE, SERVICIILE ȘI DIRECȚIILE PROVINCIALE	martie 2007	P.S. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site Consiliul Executiv al P.A.V.
13. HOTĂRÂREA DE MODIFICARE ȘI COMPLETEARE A HOTĂRÂRII PRIVIND SALARIILE PERSOANELOR NUMITE, DESEMNAȚE ȘI ANGAJATE ÎN ORGANELE, ORGANIZAȚIILE, SERVICIILE ȘI DIRECȚIILE PROVINCIALE	martie 2007	S.P. pentru Finanțe	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site Consiliul Executiv al P.A.V.
14. CODEXUL COMPORTAMENTULUI ANGAJAȚILOR ÎN ADMINISTRAȚIA PROVINCIALĂ	martie 2007	S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site Consiliul Executiv al P.A.V.
15. HOTĂRÂREA PRIVIND CRITERIILE ȘI PROCEDURA DE CONCURS ÎN REPARTIZAREA MIJLOACELOR DIN BUGETUL P.A.	aprilie 2007	P.S. pentru Finanțe	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site Consiliul Executiv al P.A.V.
16. HOTĂRÂREA PRIVIND STRATEGIA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL AL ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE	aprilie 2007	Grupul de lucru pentru elaborarea strategiei T.I.C.	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site Consiliul Executiv al P.A.V.
17. HOTĂRÂREA PRIVIND STRATEGIA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ACTIVITATEA ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE	aprilie 2007	Grupul de lucru pentru elaborarea strategiei M.C.	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site Consiliul Executiv al P.A.V.
18. ANALIZA ȘI EVALUAREA SISTEMULUI	decembrie 2006	Coordonatorii în fiecare organ provincial al administrației	1. traducere în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site
19. MODIFICAREA SISTEMULUI	decembrie 2006	Consiliul pentru reforma administrației provinciale și S.P. pentru Reglementări, Administrație și Minoritățile Naționale	1. traducerea în limbile minorităților naționale 2. prezentarea pe Web site

\* în textul de mai sus sunt date orientativ denumirile reglementărilor care urmează să fie adoptate.

### ADMINISTRAREA RESURSELOR UMANE

Fazele de implementare a reglementărilor juridice din acest domeniu vor fi stabilite de către o organizație special înființată care se va ocupa de potențialul de cadre.

### INTRODUCEREA M.C. ȘI T.I.C.

Fazele de introducere a MC și T.I.C. vor fi stabilite de grupurile de lucru formate de Consiliul pentru reforma administrației provinciale.

În baza articolului 21, alineatul 1, punctul 2 din Statutul Provinciei Autonome Voivodina ("Buletinul oficial al P.A.V.", nr. 17/91), Adunarea Provinciei Autonome Voivodina, la ședința ținută pe data de 27 septembrie 2006, a adoptat

## **HOTĂRÂREA PRIVIND STRATEGIA REFORMEI ȘI DEZVOLTĂRII ADMINISTRAȚIEI PROVINCIALE**

### Articolul 1

Se adoptă Strategia reformei și dezvoltării administrației provinciale cu Planul de acțiune pentru aplicarea ei (în continuare: Strategia), care prezintă parte integrantă a prezentei hotărâri.

### Articolul 2

Consiliul Executiv al Provinciei Autonome Voivodina va înființa Consiliul pentru Reforma Administrației Provinciale, ca organism însărcinat cu administrarea strategică a reformei.

### Articolul 3

Prezenta hotărâre intră în vigoare a opta zi de la data publicării ei în "Buletinul oficial al P.A.V."

## **ADUNAREA PROVINCIEI AUTONOME VOIVODINA**

01 Numărul:021-3/06  
Novi Sad, 27 septembrie 2006

**Președintele  
Adunării P.A.Voivodina  
Bojan Kostreš**