



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

TRAINING PENTRU EFICIENTIZAREA ADMINISTRAȚIEI

Analiza de Impact a Implementării Proiectului TEAM

ÎN HARGHITA ȘI COVASNA

TANULJUNK EGYÜTT A MEGYÉINK
HATÉKONYABB KÖZIGAZGATÁSÁÉRT

HARGITA ÉS KOVÁSZNA MEGYÉBEN

Proiect finanțat prin Programul Operațional
„Dezvoltarea Capacității Administrative”

S.C. ORIGO MANAGEMENT S.R.L

CUI.nr.RO20789627, J19/59/2007
Gheorgheni, jud. Harghita,
Str.Cart Florilor, nr.41/A/6,
Tel. /Fax.0266-207743,



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



www.team.harcov.ro

2009–2010



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Analiza de impact a implementării proiectului TEAM



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

CUPRINS

1. Introducere	3
1.1. Aspecte introductive. Plasarea proiectului în prioritățile programelor operaționale	3
1.2. Rezumatul proiectului	4
1.3. Studiul TEAM – rezultate, evaluare, eficiență	8
2. Metode de evaluare a eficienței administrative	11
3. Prezentarea și analiza organizației	13
3.1. Structura organizatorică a aparatului de specialitate al consiliilor județene	14
3.2. Diagnoza organizațională	23
4. Analiza mediului extern al organizației	33
4.1. Analiza PEST	33
4.2. Analiza SWOT	36
4.3. Analiza de risc	39
5. Proiectul TEAM, mijloc al dezvoltării organizaționale	41
5.1. Premisele proiectului	43
5.2. Informații generale despre proiect	48
5.3. Implementarea proiectului	51
5.3.1. Activitățile proiectului	51
5.3.2. Cursuri de formare profesională desfășurate în cadrul proiectului TEAM	62
5.3.3. Cursanți și locuri de desfășurare a cursurilor	66
5.4. Evaluarea indicatorilor de rezultat	73
5.4.1. Evaluarea indicatorilor măsurabile	92
5.5. Rezultatele cele mai importante ale proiectului TEAM	114
5.5.1. Evaluarea individuală a cursurilor	114
5.5.2. Structuri organizaționale	121
6. Concluziile studiului TEAM	134
7. Propuneri și recomandări pentru îmbunătățirea sistemului de management	137
7.1. Propuneri strategice	137
7.2. Obiective formulate la nivelul departamentelor	139
BIBLIOGRAFIE	240
LISTA FIGURI	243
LISTA TABELE	245
ANEXE	246



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

1. Introducere

1.1. Aspecte introductive. Plasarea proiectului în prioritățile programelor operaționale

Procesul de descentralizare în România este menit să lărgescă competențele, autoritatea, atribuțiile, sfera de activitate, dar și resursele autorităților publice locale și județene. În realizarea pașilor concreți ai acestui proces, un aspect relevant este asigurarea unui personal calificat la nivelul acestor instituții, care-și desfășoară activitatea cu profesionalismul cuvenit, atât la nivel de luare a deciziilor, cât și la nivelul executiv.

Comisia Europeană a confirmat faptul că capacitatea administrativă este un ingredient crucial și indispensabil al nivelului de pregătire în vederea asumării obligațiilor ca stat membru al UE. În general, capacitatea administrativă este o evaluare a prestației structurii ierarhice a personalului din serviciul public, fiind unul din elementele reformei administrației publice. Sub aspectul integrării europene, capacitatea administrativă poate fi privită ca având două componente interdependente, dar în același timp distincte: capacitatea de a pregăti, coordona implementarea *acquisului comunitar* și de a interacționa eficient în cadrul Uniunii.

Lipsa unui concept și a unei strategii de reformă, a unui organism de coordonare a reformei administrației publice la nivel național, calitatea redusă a procesului electoral, ne arată că reforma administrativă este un proces consumator de timp.

Aceasta necesită resurse materiale și umane substanțiale și presupune schimburi de atitudini și transformări culturale care se pot obține doar treptat.

Totuși în România s-au făcut anumite progrese în reformarea administrației publice. A fost adoptată legislația care reglementează raporturile de funcție publică și conceptul cu privire la formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici. Sistematizarea legislației electorale prin adoptarea Codului electoral, adoptarea Legii privind statutul alesului local, a Legii privind finanțele publice locale și a altor acte normative care reglementează organizarea și funcționarea administrației publice locale. Au fost create autorități publice responsabile pentru procesul de integrare europeană cu implicații în reforma administrativă. În general, au început să funcționeze mecanismele unui stat de drept.

Abordarea unui subiect precum perfecționarea activității administrației publice locale este justificată atât de cerințele mediului social în care aceasta funcționează, cât și de evoluția viziunilor științifice privind identificarea modalităților optime de eficientizare a



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

activității administrației publice locale. Toate acestea subliniază actualitatea temei investigate.

Numeroase studii au adus în prim plan ideea necesității de perfecționare, promovând și un anumit tip de discurs privind modul în care trebuie de acționat. Urmare a diseminării experienței țărilor, care au trecut itinerarul descentralizării, s-a dezvoltat și un vocabular specific: autogovernare locală, capacitate administrativă, modernizare, buna guvernare, autoadministrare, management public local, management social al colectivităților teritoriale locale. Acești termeni intervin adesea în răspunsul autorilor care evaluează relevanța administrației publice locale și aducerea acesteia la starea de a fi catalogată drept „eficientă”. Sunt tot mai numeroase titlurile de referință care asociază soluționarea problemelor survenite în activitatea administrației publice locale cu ideea de instituire posibilă a noilor practici de administrație. Se subliniază astfel nevoia de a renunța la vechile metode de administrare, de o manieră birocratică, stereotipă, și de a sesiza „la timp” necesitățile locale și percepția socială a contextului în care acționează administrația publică locală.

Conceptul de autogovernarea locală a provocat discuții aprinse referitor la locul ei în sistemul de administrare a României, această situație generând o serie de reforme, prin care s-au stabilit mize precum eficiența administrativă, organizarea eficientă a teritoriului, apropierea de cetățean etc. Pașii întreprinși către desconcentrare, descentralizare, prin intermediul reformelor nu au oferit, însă, decât iluzia bunăstării.

1.2. Rezumatul proiectului

Prezentul proiect, inițiat în parteneriat între consiliile județene Harghita și Covasna, dorește să îndeplinească cerința menționată mai sus prin organizarea unor cursuri de formare destinate angajaților din cadrul instituțiilor de administrație publică, care sunt esențiale în activitatea lor: cursuri de limbi străine de circulație internațională, instruiri privind elaborarea și managementul proiectelor, regulamente de protocol și etichetă.

Proiectul „TEAM – Training pentru Eficientizarea AdMinistrației”, finanțat de Uniunea Europeană din Fondul Social European, prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013”, și-a propus crearea premiselor creșterii eficienței administrației publice locale în județele Harghita și Covasna prin instruiri tematice, în funcție de necesități, stabilite prin procesarea/prelucrarea unei măsurători de tip chestionar la nivelul autorităților publice locale din județul Harghita, respectiv la nivelul celor două consilii județene.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Trebuie sublinat faptul că Programul operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013” are ca obiectiv general contribuția la crearea unei administrații publice mai eficiente și mai eficace în beneficiul socio-economic al societății românești, vizând obținerea unor îmbunătățiri structurale și de proces ale managementului ciclului de politici publice.

Printre prioritățile programului se numără și îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accentul pus pe procesul de descentralizare.

Fiind unul din cele 7 programe operaționale aferente obiectivului convergență, din cadrul politicii de coeziune a UE, programul este destinat dezvoltării administrației publice.

Inițiatorul proiectului TEAM a fost Consiliul Județean Harghita, prin Agenția de Dezvoltare Județeană Harghita, în parteneriat cu Consiliul Județean Covasna. Suma necesară finanțării proiectului este de 1.363.830 lei, din care contribuția solicitată și acordată de către Fondul Social European este de 1.159.255,50 lei și 177.297,90 lei din bugetul național, iar contribuția financiară proprie a Consiliului Județean Harghita este de 27.276,60 lei.

În privința așezării geografice cele două județe sunt alăturate și sunt legate prin drumul național DN 12 și calea ferată. Din punct de vedere economic, datele preluate de la Centrul Național de Statistică arată, că cele două unități administrative se află la același nivel de dezvoltare. Eterogenitatea populației este un alt element similar, atât din punct de vedere al nivelului social cât și cultural. Astfel, în concordanță cu politici enunțate în strategiile județeană, regională și națională trebuie atrasă atenția asupra programelor de dezvoltare și asupra concentrării surselor financiare pe anumite programe prioritare. Atingerea acestor scopuri politice ajută la îndeplinirea obiectivului de dezvoltare echilibrată a teritoriilor și înnoirea continuă a Planului strategic de dezvoltare județean prin perfecționarea adecvată a personalului din administrația publică.

În vederea asigurării unei mai bune gestionări a situației existente din punct de vedere al pregătirii de specialitate, Consiliul Județean Harghita a realizat o autoevaluare a eficienței personalului din administrația județeană – funcționari publici și personal contractual – al cărei rezultat a evidențiat mai multe puncte slabe: lipsa instruirii de specialitate, ori pe alocuri slaba pregătire în special în rândul tinerilor, inexistența unei coerențe în privința perfecționărilor, respectiv lipsa stabilirii indicatorilor de performanță în urma cursurilor absolvite. Astfel, în urma analizei procesului de



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

autoevaluare s-a conturat o viziune mai clară în ceea ce privește eficientizarea personalului din administrația publică prin sesiuni de instruire dependente de prioritățile cotidiene dublate de responsabilizarea angajaților din administrație în funcție de activitățile derulate.

Așadar, Proiectul TEAM a fost inițiat și depus ca urmare a necesităților manifestate la nivelul județului Harghita aflat în concordanță cu așteptările mediului socio-economic și strategiile promovate la nivel regional, național și al UE. Totodată, proiectul reprezintă un pilon important în susținerea strategiei de dezvoltare a județului Harghita, ce se încadrează în Planul Național de Dezvoltare, având stipulate o serie de acțiuni menite să obțină creșterea eficienței administrației publice locale în județele Harghita și Covasna prin instruirii tematice, în funcție de necesități, accentuând astfel spiritul de parteneriat și învățare/perfecționare continuă.

Analiza studiilor consacrate administrației publice locale (efectuate și pe aria celor două județe Harghita și Covasna care fac suportul proiectului TEAM) au permis identificarea problemelor cu care se confruntă acest domeniu: activitatea administrației publice locale este subminată în mod serios de lipsa de cunoștințe necesare exercitării competențelor, imperfecțiunea sistemului de administrație publică carențe în relațiile cu puterea centrală. Rapoartele care reflectă procesele de dezvoltare a țării relevă că autoritățile publice locale activează în condițiile unei lipse de planificare strategică a domeniului, în absența unor politici naționale clar definite față de obiectivele de aderare, sau în temeiul unor proceduri care stabilesc priorități și direcții majore de dezvoltare, reieșind mai degrabă din opțiuni politice pe termen scurt, decât pe temeiul unor analize consistente și serioase.

Actualitatea proiectului TEAM finanțat în cadrul programului operațional sectorial de dezvoltare a capacității administrative privind – perfecționarea prin cursuri de specialitate a activității administrației publice locale se justifică prin următoarele:

a) administrația este chemată să satisfacă interese generale, prin activității cu caracter de prestație și cu caracter de dispoziție, administrația reglementează anumite raporturi sociale. Este un prim indiciu că se manifestă în calitate de instituție socială și este necesar a se stabili care este raportul între satisfacerea interesului general și prescripțiile administrației;



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

b) orice instituție socială este strâns legată de satisfacerea unor necesități. Prin urmare, existența și funcționarea unei instituții administrative (care este și instituție socială) este cerută și justificată în primul rând de mediul social; acțiunile administrației publice locale sunt stimulate, modelate și constrânse de condiții socio-economice și de cereri identificabile cum ar fi cea de perfecționare. Ignorarea unor astfel de circumstanțe și a consecințelor lor înseamnă înțelegerea incorectă a exigențelor procesului de perfecționare a administrației publice locale.

c) perfecționarea administrației publice locale este un proces social și nu poate fi înfăptuit decât în condițiile argumentării acesteia, urmat de ample concluzii analitice a situației economice, politice, cât și sociale;

d) descrierea mediului în care se integrează administrația favorizează înțelegerea esenței sale, asigurându-se astfel un echilibru între ritmul de dezvoltare a mediului social și ritmul de dezvoltare a administrației.

Un alt argument se datorează faptului că activitatea administrației publice se circumscrie satisfacerii interesului general, iar acesta nu este o categorie statică. Fiind într-o permanentă schimbare, tema perfecționării activității administrației publice locale este destul de actuală. Considerăm că un studiu precum cel efectuat înaintea depunerii proiectului TEAM, respectiv cel de evaluare a rezultatelor acestuia, poate fi util atât pentru formularea direcțiilor de perfecționare a activității administrației publice locale, cât și pentru a explica cauzele care împiedică viabilitatea instituțiilor în general. Evident, doar explicarea cauzelor nu poate fi mulțumitoare și nici nu este suficient pentru redresarea situației, însă diagnosticarea corectă a problemelor facilitează prescrierea modalităților de acțiune potrivit cerințelor europene.

Așadar, Proiectul TEAM este inițiat ca urmare a necesităților manifestate la nivelul județului Harghita aflat în concordanță cu așteptările mediului socio-economic și strategiile promovate la nivel regional, național și al UE. Totodată, proiectul reprezintă un pilon important în susținerea strategiei de dezvoltare a județului Harghita, ce se încadrează în Planul Național de Dezvoltare, iar TEAM are stipulate o serie de acțiuni menite să obțină creșterea eficienței administrației publice locale în județele Harghita și Covasna prin instruirii tematice, în funcție de necesități, accentuând astfel spiritul de parteneriat și învățare/perfecționare continuă.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

În baza Planului Național de Dezvoltare (PND) 2007 – 2013 s-au stabilit o serie de acțiuni ce vizează dezvoltarea capacității administrative, deoarece conform acestuia: „continuă să existe o mare necesitate de a dezvolta capacitatea administrativă în ceea ce privește gestionarea programelor de dezvoltare în România. Capitolul 21 privind Politica regională și coordonarea instrumentelor structurale menționează că Statele Membre “trebuie să aibă structurile instituționale adecvate, operaționale, în vederea asigurării unei implementări corecte și eficiente atât din punct de vedere al managementului, cât și al procedurilor financiare”. Așadar, în conformitate cu ideile mai sus enunțate din PND, prin Proiectul TEAM sunt propuse o serie de acțiuni cu rolul antrenării unui număr important de angajați ai APL-urilor din județele Harghita și Covasna în vederea participării lor la sesiuni tematice de instruire, stabilite în funcție de necesitățile existente.

<p>Obiectivul general al Proiectului TEAM</p>	<p>Îmbunătățirea calității și creșterea eficienței standardelor în furnizarea de servicii publice, cu accentul pus pe continuarea procesului de descentralizare și responsabilizarea personalului din administrație.</p>
<p>Scopul proiectului</p>	<p>Creșterea eficienței administrației publice locale în județele Harghita și Covasna prin instruirii tematice, în funcție de necesități, stabilite prin procesarea/prelucrarea unei măsurători de tip chestionar la nivelul autorităților publice locale (denumite în continuare APL) din Harghita, respectiv la nivelul celor două consilii județene</p>

1.3. Studiul TEAM – rezultate, evaluare, eficiență

Studiul TEAM își propune cercetarea și elaborarea bazelor conceptuale ale managementului activității funcționarilor publici și a personalului contractual din cele două Consilii Județene Harghita și Covasna precum și, determinarea direcțiilor principale și a măsurilor aplicative pentru dezvoltarea căilor de modernizare a managementului activităților în administrația locală din România:



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- studierea aspectelor teoretico-aplicative și analiza evoluției conceptelor ale managementului activității funcționarului public din cele două consilii județene, generalizarea direcțiilor și metodelor prioritare de perfecționare a activității acestuia la etapa contemporană;
- elaborarea bazelor conceptuale ale organizării și funcționării celor două instituții și identificarea rolului și importanței funcției de conducere în managementul resurselor umane și sintetizarea analizei critice a acestuia;
- stabilirea căilor de armonizare a concordanței managementului autorităților publice locale autonome cu dispozițiile normelor constituționale și atribuțiilor legale europene;
- propunerea ansamblului de măsuri de perfecționare a managementului activității funcționarului public din cele două consilii județene participante în proiectul TEAM.

Scopul studiului TEAM este acela de a sintetiza rezultatele cursurilor de specialitate care constă în interpretarea actuală a bazelor manageriale a activității funcționarului public și personalului contractual din consiliile Județene Harghita și Covasna; relevarea impactului funcției de conducere ca factor cheie în reformarea managementului activității funcționarului public și a personalului contractual, propunerea unui ansamblu de măsuri concrete de modernizare a activității funcționarului public prin eficientizarea autonomiei locale, promovarea unui nou management și reforma administrației publice, adecvat modelului lui european.

Prezentul studiu este destinat elaborării unei analize de impact a implementării proiectului TEAM, permițând identificarea în egală măsură atât a valorilor atinse de indicatorii de rezultat (pe baza cărora se evaluează gradul de îndeplinire a scopului proiectului) din contractul de finanțare, cât și a modalităților optime de eficientizare administrativă la nivelul unităților administrativ teritoriale Harghita și Covasna, așa cum rezultă acestea din experiența asimilată și competențele nou dobândite (activități corespunzătoare elaborării propriu-zise a studiului și dezvoltării, pe baza rezultatelor acestuia, a unui nou sistem de management).

În cele ce urmează, ne vom referi asupra unor aspecte relevante din prisma evaluării impactului direct și indirect exercitat de implamantarea proiectului în zonele administrative amintite. Ca prim pas, vom vorbi despre metodologia aplicată în cadrul



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

studiului; un capitol separat se va referi la prezentarea și analiza structurilor organizațiilor supuse evaluării. Impactul studiului va fi evaluat și prin analiza mediului extern al organizației, acesta cuprinzând analiza SWOT, analiza PEST, respectiv analiza de risc privind competențele în administrația publică. Rezultatele proiectului vor fi cuprinse într-un capitol separat, care se va referi la stadiul de realizare a indicatorilor propuși prin proiect și va face un rezumat al activităților implementate.

Concluziile, respectiv capitolul dedicat propunerilor și recomandărilor de îmbunătățire și dezvoltare a capacității administrative din organizațiile vizate va finaliza studiul, fiind urmat de cele mai importante anexe la care s-au făcut referiri în analiză.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

2. Metode de evaluare a eficienței administrative

Primul capitol al prezentului studiu este dedicat prezentării diferitelor instrumente, tehnici, proceduri și metode specifice utilizate în evaluarea eficienței administrative. În cadrul proiectului TEAM a avut loc pregătirea profesională a angajaților consiliilor locale și județene în domeniile: limbi străine, ECDL, managementul proiectelor, protocol, managementul conflictelor. La sfârșitul cursurilor, a avut loc verificarea cunoștințelor participanților pe bază de examen și au primit diplome.

În cadrul studiului noi am verificat cum apreciază cursanții nivelul calitativ al cursurilor și utilitatea acestora. În acest sens am utilizat două metode: prima constă în fișele/chestionare de evaluare, completate de către fiecare participant, cealaltă fiind realizarea de interviuri, în total cu 20 de persoane, participanții la cele mai multe cursuri.

Fișele/chestionarele de evaluare a cursurilor au conținut următoarele întrebări:

Sunteți mulțumit cu nivelul de pregătire al titularului de curs?

foarte mulțumit- mulțumit-satisfăcut-nesatisfăcut

- Cum apreciați gradul de dificultate al suportului de curs?
foarte ridicat-ridicat-mediu-slab
- Cum apreciați nivelul cursurilor?

Încărcat, dificil de urmărit-Consistent-Deficitar-Neatractiv

- Utilitatea la locul de muncă
Indispensabil-util-util ocazional-inutil

Precum reiese, pe lângă nivelul concret al cursurilor am pus și întrebări referitoare la utilitatea competențelor însușite la locul de muncă.

Prin acesta am încercat să evaluăm măsura în care a crescut nivelul cunoștințelor utile la locul de muncă.

Rezultatele chestionarelor au fost totalizate într-o bază de date, cu ajutorul căreia au fost realizate diferite situații și analize ale prezentului studiu.

Prin interviuri am avut posibilitatea de a evidenția și alte puncte de vedere și păreri deosebit de utile.

Prin intermediul discuțiilor purtate cu cele 20 de persoane în primul rând am fost curioși privind modul în care aceștia își pot(sau nu) valorifica cât mai util cunoștințele



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

dobândite, respectiv părerea privind extinderea activităților proprii, precum și a activității instituției.

Părerea generală este că este nevoie de cât mai multe cursuri de acest gen.

Datorită perioadei scurte de timp, nu am avut posibilitatea de a măsura relevanța privind cum apreciază beneficiarii serviciilor instituției dezvoltarea calității serviciilor prestate de instituție, deoarece aceasta este relevantă pentru o perioadă mai mare de timp. Datorită eficientizării proceselor interne însă putem însă aprecia că a avut loc eficientizarea administrației publice din punct de vedere al utilizatorilor externi.

Îmbunătățirea cooperărilor și dezvoltarea capacităților de managementul proiectelor se poate evidenția prin creșterea numărului programelor și proiectelor depuse.

Analiza indicatorilor s-a realizat cu ajutorul bazei de date al firmelor care au realizat cursurile, obținând o viziune asupra numărului, componenței participanților, rezultatelor acestora pe regiuni și pe cursuri.

Cei mai importanți **indicatori supuși evaluării** sunt:

- *Eficiența și calitatea furnizării actuale de servicii publice se ridică la așteptarea cetățenilor*
- *Creșterea eficacității în rezolvarea problemelor interne și comunicarea în administrație*
- *Îmbunătățirea colaborării între județe*
- *Creșterea eficacității după reorganizarea structurii*
- *Îmbunătățirea capacității de aplicare a principiilor specifice dezvoltării durabile și egalității de șanse*



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

3. Prezentarea și analiza organizației

În cele ce urmează vom face o analiză detaliată privind organizațiile (consiliile județene Harghita și Covasna), respectiv vor fi prezentate cele mai importante caracteristici ale acesteia.

Consiliul Județean Harghita a fost înființat în baza Hotărârii nr. 3/1992. În anul 2008, după alegerile locale, s-a constituit noul Consiliu Județean prin Hotărârea nr.119/2008. În conformitate cu prevederile art.122 din Constituția României, respectiv cadrul juridic stabilit de Legea nr. 215/2001, cu modificările și completările ulterioare, privind administrația publică locală, Consiliul Județean Harghita este autoritatea administrației publice județene care îndeplinește următoarele categorii principale de atribuții:

- atribuții privind organizarea și funcționarea aparatului de specialitate al consiliului județean, ale instituțiilor și serviciilor publice de interes județean și ale societăților comerciale și regiilor autonome de interes județean;
- atribuții privind dezvoltarea economico-socială a județului;
- atribuții privind gestionarea patrimoniului județului;
- atribuții privind gestionarea serviciilor publice din subordine;
- atribuții privind cooperarea interinstituțională;
- alte atribuții prevăzute de lege.

Prin atribuțiile și competențele ce-i sunt conferite de legea organică, Consiliul Județean îndeplinește pe teritoriul județului activitatea de administrație publică, pe baza principiilor autonomiei locale, descentralizării serviciilor publice, legalității și consultării cetățenilor în problemele locale de interes deosebit. Întreaga activitate a serviciilor publice este condusă de Consiliul Județean.

Președintele Consiliului Județean Harghita asigură, în condițiile stabilite prin hotărâri ale Consiliului Județean și prin dispozițiile președintelui acestuia, conducerea, coordonarea, îndrumarea și controlul activității serviciilor publice atât din cadrul aparatului de specialitate, cât și a celor de sub autoritatea Consiliului Județean, potrivit organigramei.

Președintele Consiliului Județean Harghita poate repartiza anumite competențe și sarcini celor doi vicepreședinți, administratorului public și secretarului județului, potrivit legii.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Directorii direcțiilor de specialitate, sau șefii compartimentelor care nu fac parte din structura vreunei direcții, în limita competențelor repartizate conduc, organizează, urmăresc și controlează îndeplinirea sarcinilor de către funcționarii compartimentelor subordonate.

Consiliul Județean Covasna a fost înființat în 1968. Din anul 1990 funcționează sub forma actuală pe baza Legii nr. 69/1991 (actualizat în 2001) și conform Regulamentului de Ordine Interioară elaborat și aprobat de Consiliul Județean. Noul consiliul județean s-a constituit după alegerile locale la data de 23.06.2008 pe baza Hotărârii nr. 89/2008. Dintre sarcinile și atribuțiile Consiliului Județean Covasna enumerăm pe baza celor corespunzătoare din Legea nr. 215/2001, cu modificările și completările ulterioare, privind administrația publică locală:

- Coordonarea activităților consiliilor locale pentru realizarea serviciilor publice de interes județean
- Acordarea de sprijin, asistență tehnică și juridică consiliilor locale și aparatul propriu al acestora
- Administrarea domeniului public și privat al județului
- Organizarea și conducerea serviciilor publice județene
- Adoptarea de programe și prognoze de dezvoltare economico-sociale
- Colaborarea cu alte autorități ale administrației publice și agenți economici din țară și din străinătate

3.1. Structura organizatorică a aparatului de specialitate al consiliilor județene

Structura aparatului de specialitate ale consiliilor județene, cu descrierea activităților și atribuțiilor principale deținute, și implicit serviciile oferite atât intra-instituțional cât și extra-instituțional sunt prezentate mai jos.

Aparatul de specialitate al Consiliului Județean Harghita este structurat, conform organigramei aprobate, pe direcții, servicii, birouri și compartimente propriu-zise, care în conformitate cu prevederile legislației în vigoare, a regulamentelor și a altor reglementări adoptate de Consiliul Județean, atribuțiile regăsindu-se în Regulamentului de organizare și funcționare al aparatului de specialitate al Consiliului Județean Harghita.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Conducerea fiecărui compartiment din aparatul de specialitate este asigurată printr-un director executiv, de un director executiv adjunct sau șef serviciu, ori șef birou.

Salariații, care îndeplinesc funcții de conducere la nivelul diferitelor compartimente, răspund de conducerea, coordonarea și controlul activității compartimentelor, în conformitate cu organigrama, regulamentele sau alte reglementări, cu respectarea principiului ierarhiei, în condițiile legii.

Administratorul public: La nivelul Consiliului Județean Harghita este înființată funcția de administrator public, în limita numărului maxim de posturi aprobate. Administratorul este o funcție de manager la nivelul Consiliului Județean Harghita destinată urmării aplicării principiilor managementului economic prin proiectarea, executarea și urmărirea eficientă a administrației publice locale și asigurării unui grad sporit de profesionalism în funcționarea administrației publice locale, în conformitate cu prevederile legale și cu contractul de management.

Biroul de audit public intern: Biroul de audit public intern are ca obiect exercitarea auditului intern asupra tuturor activităților desfășurate în cadrul Consiliului Județean Harghita. De asemenea auditul intern se exercită și asupra utilizării de către terți, indiferent de natura juridică a acestora, a fondurilor publice gestionate de aceștia din urmă, în baza unei finanțări realizate de către Consiliul Județean sau de către o instituție subordonată sau coordonată de acesta, cu privire la formarea și utilizarea fondurilor publice și administrarea patrimoniului public.

Acest compartiment se subordonează și raportează direct președintelui Consiliului Județean. Activitatea de audit public intern este desfășurată de un personal de specialitate, denumit auditor intern, care nu trebuie să fie implicat în vreun fel în îndeplinirea activităților pe care le auditează și care își îndeplinește atribuțiile în mod obiectiv, independent, cu profesionalism și integritate, cu respectarea prevederilor legale specifice activității de audit și a codului de etică, aprobat prin ordin al ministrului finanțelor publice.

Serviciul juridic-contencios: este o structură de specialitate din cadrul aparatului de specialitate, care se îngrijește de coordonarea și vegherea aspectelor juridice privind exercitarea atribuțiilor legale ale Consiliului Județean Harghita. Serviciul juridic acordă asistență privind aspectele de legalitate ale actelor administrative adoptate/emise de Consiliul Județean Harghita, de președintele Consiliului Județean Harghita,



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

reprezentarea intereselor Consiliului Județean Harghita în fața instanțelor judecătorești, cu excepția domeniilor repartizate expres altor structuri de specialitate ale aparatului de specialitate ale Consiliului Județean Harghita - consultanță de specialitate pentru îmbunătățirea și eficientizarea activității aparatului de specialitate ale Consiliului Județean Harghita, colaborează cu personalul de specialitate juridică de la celelalte direcții ale Consiliului Județean Harghita, verifică și avizează actele juridice care angajează răspunderea patrimonială a Consiliului Județean Harghita.

Pentru exercitarea atribuțiilor specifice, Serviciul juridic, contencios este organizat în două compartimente, după cum urmează:

- A. Compartiment avizări acte administrative și contracte
- B. Compartiment juridic-contencios

Direcția de programe și dezvoltare rurală: este compartimentul de specialitate, prin intermediul căruia se elaborează programe și prognoze de dezvoltare economico-socială ale județului, se derulează programe de cooperare în domeniul social, cultural, cele privind cultele religioase, etc., cu alte autorități ale administrației publice. De asemenea, va coordona, la nivelul județului Harghita, proiectele și programele județene/naționale/europene de dezvoltare rurală, sprijinind inițiativele în acest domeniu din județul nostru. Direcția va coopera cu societatea civilă din județul Harghita - persoane juridice de drept privat fără scop patrimonial - în vederea conceperii și derulării unor programe și proiecte de interes județean, cu finanțare mixtă, respectiv sprijinirea elaborării și derulării unor programe și proiecte proprii ale acestora. Va asigura luarea tuturor măsurilor ce vizează dezvoltarea sistemului social și de sănătate din județul Harghita.

Direcția de dezvoltare: urmărește, în principal, gestionarea proiectelor de finanțare interne și internaționale ale Consiliului Județean Harghita. De asemenea, va avea inițiativă în a propune adoptarea măsurilor necesare pentru asigurarea premiselor necesare pentru dezvoltarea turismului, a protecției mediului și a creșterii gradului de ocupare a forței de muncă, în limitele competențelor legale ale Consiliului Județean Harghita din aceste domenii.

Direcția își exercita atribuțiile prin următoarele compartimente:

- A. Compartimentul elaborare strategii
- B. Compartimentul dezvoltare economică
- C. Compartiment turism, protecția mediului și naturii



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- D. Compartimentul evidența locurilor de muncă
- E. Compartimentul proiecte ale Uniunii Europene
- F. Compartimentul proiecte județene și regionale (interjudețene)
- G. Compartimentul derulare proiecte în parteneriat

Direcția patrimoniului: este structura din cadrul aparatului de specialitate care coordonează și asigură punerea în practică a politicii Consiliului Județean în domeniul administrării patrimoniului județului. Sprijină activitatea autorităților administrației publice locale din județ în domeniul său de activitate precum și a instituțiilor aflate în subordinea Consiliului Județean în vederea gestionării și exploatării eficiente a domeniului public și privat și a bunurilor. Asigură funcționarea sistemului informatic al Consiliului județean Harghita în conformitate cu strategia de informatizare a administrației publice locale.

Direcția patrimoniului își realizează atribuțiile prin următoarele compartimente:

- A. Serviciul administrarea patrimoniului;
- B. Serviciul administrativ gospodăresc;
- C. Compartiment informatică;
- D. Compartiment pentru situații de urgență.
- E. Compartiment de registratură

Direcția economică: este direcția de specialitate din cadrul aparatului de specialitate al Consiliului Județean, care, prin activitatea desfășurată, asigură elaborarea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli, pregătirea repartizării sumelor defalcate din bugetul de stat către consiliile locale din județ, organizarea și conducerea contabilității, organizarea controlului financiar preventiv propriu, urmărirea încasării veniturilor și creanțelor bugetare, evidența și urmărirea contractelor și achizițiilor publice, contractarea și administrarea datoriei publice. Coordonează activitatea instituțiilor publice din subordinea Consiliului Județean și acordă consultanță de specialitate consiliilor locale din județ în domeniul financiar-contabil.

Direcția economică, potrivit organigramei aprobate, își realizează atribuțiile prin următoarele compartimente:

- A. Compartiment buget
- B. Compartiment venit și încasare creanțe
- C. Compartiment angajare, lichidare,ordonanțare și plata
- D. Compartimentul financiar - contabil



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

E. Compartiment evidență și urmărire contracte și achiziții publice

Instituția Arhitect șef: reprezintă autoritatea tehnică în domeniul amenajării teritoriului, al urbanismului și autorizării lucrărilor de construcții din cadrul administrației publice județene și îndeplinește atribuțiile conferite de lege ca șef al structurilor de specialitate organizate în cadrul acestuia. Arhitectul șef este funcționar public cu funcție de conducere din cadrul aparatului de specialitate, este subordonat ierarhic, conform legii, președintelui Consiliului Județean, dar nu poate fi subordonat nici unui alt funcționar public.

Instituția Arhitect șef coordonează direct structurile de specialitate din cadrul aparatului de specialitate al Consiliului Județean Harghita și este compartimentul de specialitate care își realizează atribuțiile prin:

- A. Compartiment urbanism
- B. Compartiment amenajarea teritoriului și disciplina în construcții
- C. Compartiment protecția monumentelor istorice

Direcția drumuri județene și transport comun: este structura de specialitate din cadrul Consiliului Județean Harghita care are atribuții în domeniul administrării, exploatării și întreținerii drumurilor județene, asigurării derulării în bune condiții a transportului public județean. De asemenea, are atribuții în stabilirea și menținerea legăturilor cu structurile locale și naționale în domeniul infrastructurii rutiere și a transportului public. Serviciul drumuri are în componență următoarele compartimente:

- A. Compartimentul drumuri județene
- B. Compartimentul alte drumuri publice și alternative
- C. Compartimentul siguranța circulației, autorizări și control al drumurilor își
- D. Compartimentul transport în comun județean
- E. Compartimentul relații cu structurile interjudețene

Direcția servicii publice: este direcția de specialitate din cadrul aparatului de specialitate, care coordonează și asigură punerea în practică a politicii Consiliului Județean în domeniul investițiilor, lucrări publice tehnico-edilitare, servicii publice, achiziții publice și construcții.

Reprezintă Consiliul județean în proiectele care vizează domeniul său de activitate, respectiv întreprinde măsuri pentru atragerea de fonduri pentru dezvoltarea infrastructurii județului în condițiile legii și reglementărilor interne. De asemenea este



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

responsabilă de atragerea și gestionarea unor fonduri ale UE (programe de preaderare, post-aderare și alte fonduri) în domeniul dezvoltării și modernizării infrastructurii județului. Sprijină activitatea autorităților administrației publice locale, a asociațiilor de dezvoltare intercomunitară și a serviciilor publice de gospodărire comunală din județ și coordonează activitatea serviciilor publice și a instituțiilor județene de sub autoritatea Consiliului Județean în domeniul de specialitate în care direcția își exercită atribuțiile, sarcinile și competențele conform legii și a reglementărilor interne. Colaborează cu compartimentele de specialitate din cadrul Consiliului Județean Harghita în grupuri de lucru și alte structuri organizate pentru realizarea obiectivelor instituției. În activitatea lui direcția colaborează cu celelalte direcții în vederea redactării strategiei județului în conformitate cu legislația în vigoare și a strategiei aprobate la nivel național.

Direcția servicii publice își realizează atribuțiile prin următoarele compartimente:

- A. Serviciul investiții publice
- B. Compartiment alimentare cu apă și canalizare
- C. Compartiment gestionarea deșeurilor
- D. Compartiment gaze naturale, energie electrică, comunicații, parcuri și alte investiții

Structura organizatorică a aparatului de specialitate al consiliului județean Harghita este semnalată în figura de mai jos.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



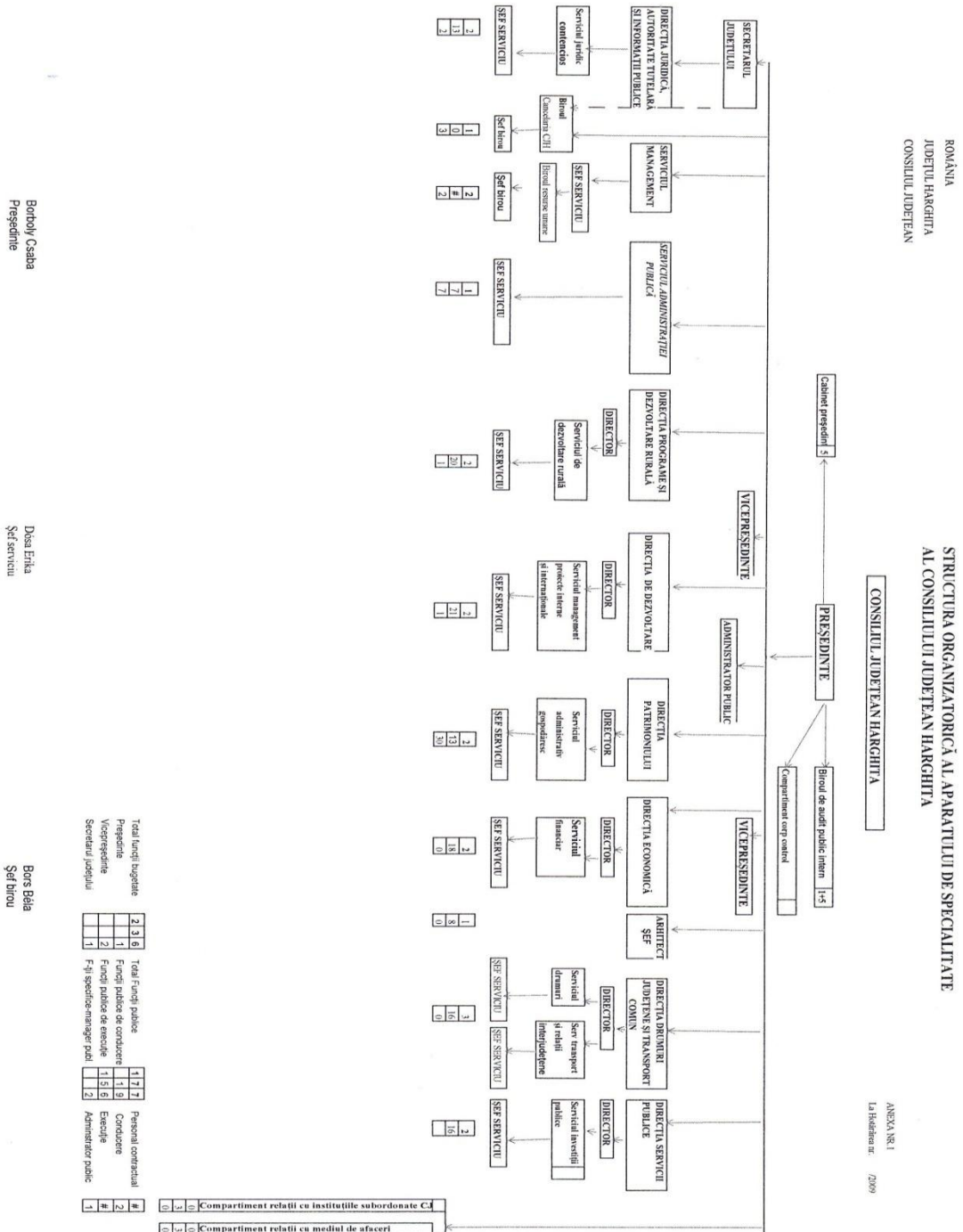
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 1 – Structura organizatorică a aparatului de specialitate al Consiliului Județean Harghita

Sursa: www.hargitamegy.ro



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

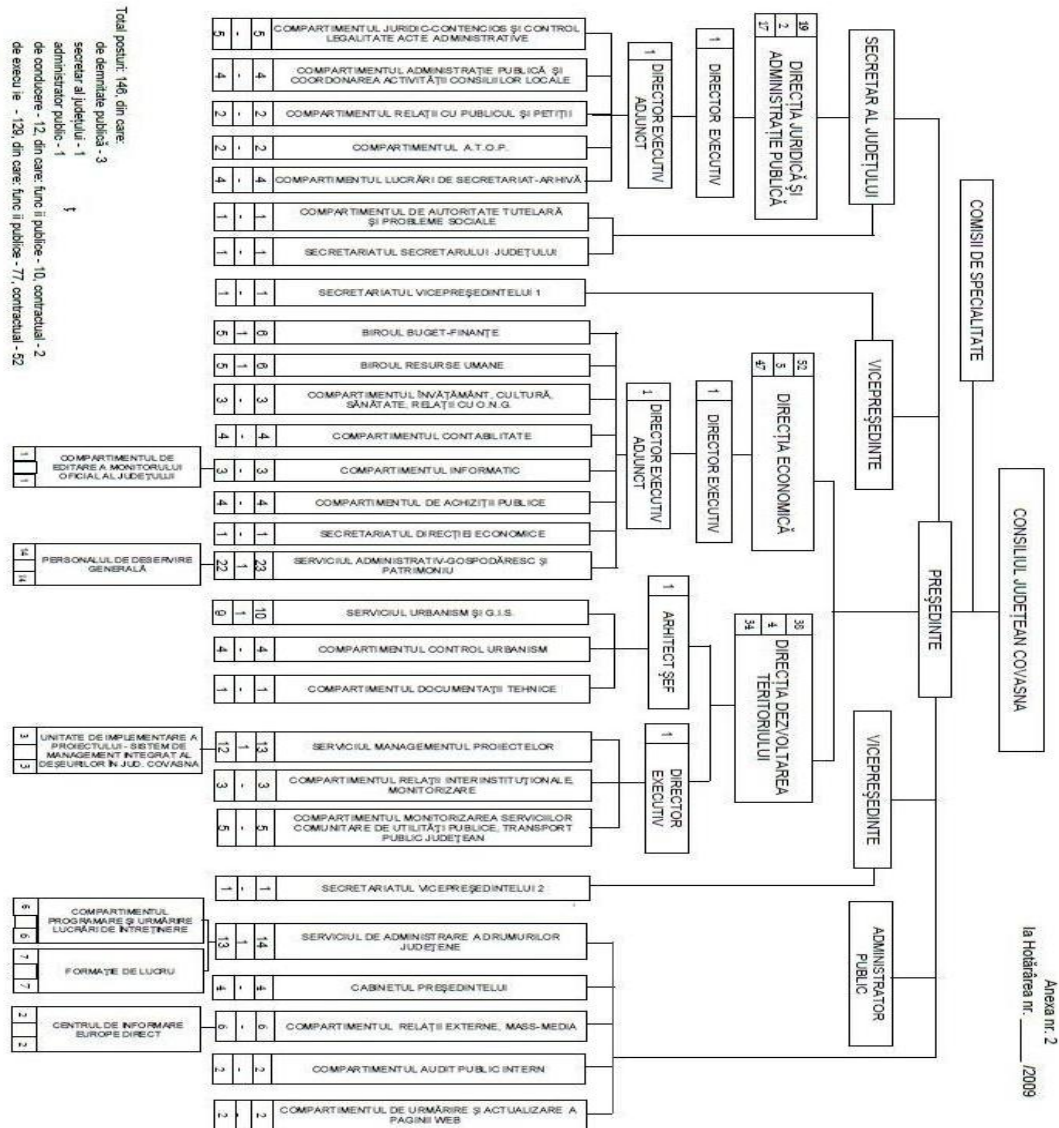


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 2 – Structura organizatorică a aparatului de specialitate al Consiliului Județean Covasna



Sursa: www.covasna.info.ro

După cum se poate observa aparatele de specialitate ale consiliilor județene Harghita și Covasna sunt subordonate președintelui Consiliului Județean, care răspunde de activitatea și buna funcționare a compartimentelor din cadrul aparatului de



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

specialitate, fiind condus de către președinte direct, și prin delegare, după caz, de către vicepreședinți, administratorul public sau secretarul județului.

Președintele, vicepreședinții, administratorul public și secretarul județului nu fac parte din aparatul de specialitate al Consiliului Județean Harghita.

În exercitarea atribuțiilor ce le revin, în vederea asigurării îndeplinirii în condiții de legalitate și eficiență a tuturor atribuțiilor Consiliului Județean, prevăzute de lege, conducătorii compartimentelor aparatului de specialitate colaborează între ele, cu structurile celorlalte servicii publice de interes județean, ale instituțiilor și agenților economici de sub autoritatea Consiliului Județean, precum și cu instituțiile și autoritățile administrației publice centrale și locale.

Legăturile de colaborare între compartimentele aparatului de specialitate se organizează prin conducătorii acestora.

Circuitul documentelor din cadrul Consiliului Județean Harghita cu privire la evidență, circulație și semnături sunt reglementate prin dispoziția președintelui, emisă în acest scop.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

3.2. *Diagnoza organizațională*

La nivelul Consiliului Județean Harghita prin studiul TEAM s-a propus realizarea unei diagnoze organizaționale privind disfuncționalitățile existente în perioada curentă în cadrul instituției, monitorizarea și identificarea unor posibile soluții privind problemele întâlnite, precum și a unor modalități de implementare a soluțiilor propuse. Tote aceste probleme au fost identificate în urma cursurilor de management organizațional organizat prin proiectul TEAM depus în cadrul programului sectorial de dezvoltare a capacității administrative.

Pentru depistarea problemelor și a dificultăților pe care le întâmpină SC ORIGO Management SA, a aplicat o baterie de chestionare care a investigat următoarele aspecte:

- cultură organizațională;
- satisfacția în muncă;
- climat de comunicare;
- comunicare intra-organizațională.

Bateria de chestionare a fost aplicată pe un număr de 15 de angajați, iar completarea s-a realizat individual, în cadrul a 9 subgrupe formate aleator, pe parcursul a două săptămâni. Rezultatele obținute în urma prelucrării datelor au dus la următoarele concluzii:

Pentru investigarea culturii organizaționale s-a aplicat un chestionar de 14 itemi pe un număr de 15 de persoane. Datele prelucrate au oferit informații referitoare la suportul organizațional, orientarea spre inovații, orientarea spre obiective și perceperea regulilor organizaționale.

Prin aceasta s-a testat orientarea firmei din punct de vedere al culturii organizaționale ținând cont de cele patru tipuri fundamentale de cultură organizațională:

- orientare spre inovație
- orientare spre respectarea regulilor și a procedurilor
- orientare spre sprijinirea oamenilor pentru desfășurarea activității (SUPPORT)
- orientare spre atingerea obiectivelor.

După cum se poate vedea din rezultatele prelucrate, se constată un interes crescut al firmei pentru *inovații*, în ceea ce privește adaptarea la condițiile economice actuale. Acest tip cultură este dominant în cadrul organizației și este caracterizat prin:



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- instituția se zbate frecvent pena fi mai aproape de cetățeni;
- frecvent, competitivitatea instituției este comparată cu a altora din aceeași regiune de dezvoltare;
- se introduc servicii noi lărgindu-se astfel aria de activitate a instituției
- instituția se folosește frecvent de calitățile și priceperile angajaților pentru a realiza servicii cât mai bune. (aspecte relevate din analiza răspunsurilor la chestionarul privind cultura organizațională)

Rezultatele de mai sus sunt susținute și de afirmațiile angajaților Consiliului Județean Harghita pe parcursul interviurilor purtate cu aceștia, în timpul cărora s-au vehiculat afirmații ca: „este o instituție care este orientată spre lărgirea domeniului de activitate, fiind la curent cu noutățile privind serviciile oferite ”; „are un lider flexibil, deschis spre nou, care este permanent la curent cu ceea ce a apărut ca inovație în domeniu ”; „ce consider eu că ar fi un punct tare al instituției, este faptul este mereu în pas cu noutățile din domeniul finanțărilor nerambursabile, modificărilor legislative, este interesată să-și îmbunătățească imaginea, ceea ce nu prea pot spune despre multe alte instituții ... din câte știu eu”.

Orientarea permanentă spre adaptarea la modificările apărute în ceea ce privește domeniile de activitate, faptul că instituția este permanent la curent cu noile servicii și proceduri, reprezintă unul din punctele tari ale Consiliului Județean Harghita.

În ceea ce privește „inovația” (inițiativa) la nivel de angajat al Consiliului Județean Harghita, răspunsurile la chestionarul analizat arată că această atitudine de a gândi și de a veni cu soluții noi nu este manifestată în rândul angajaților firmei:

- ✓ la itemul „Câți oameni încearcă noi modalități, metode de lucru?” – 52% au răspuns alegând varianta „Puțini” și 22% „Câtiva”
- ✓ la itemul „Câți oameni caută să găsească noi modalități de rezolvare a problemelor?” – 4% au răspuns alegând varianta „Nimeni”, 37% „Puțini” și 22% „Câtiva”

Aceste rezultate sunt pur descriptive și caracterizează o stare de fapt: angajații Consiliului Județean Harghita nu ies din rutinele cunoscute pentru a veni cu o idee nouă în ceea ce privește anumite aspecte ale muncii pe care o practică. Încercând să răspundem la întrebarea „De ce?” s-a ajuns la următoarele concluzii: pe de o parte, există nenumărate reguli, proceduri pe care angajații trebuie să le respecte în fiecare



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

moment în care își desfășoară activitatea (așa cum se va vedea în continuare), reguli a căror nerealizare atrage după sine o serie de penalizări; pe de altă parte, au fost situații în care nu s-a lucrat după regulile stabilite, persoana care a avut inițiativa a avut o reușită (rezultate pozitive atât pentru instituție cât și pentru client), și totuși a fost penalizată, fără a se purta o discuție cu aceasta (aspect relevat pe parcursul interviurilor).

Este foarte ușor ca oamenii să sesizeze o contingentă de acest tip (inițiativă - pedeapsă) care automat modifică comportamentul: **nu se mai practică inițiativa personală** fapt foarte întâlnit în mai toate instituțiile publice din România. Într-adevăr, o instituție poate să funcționeze (nu pe termen foarte lung) și în acest fel, îngredind oarecum libertatea de mișcare a angajaților; în aceste condiții, instituția își asumă însă o serie de riscuri. Sunt câteva efecte negative care pot decurge prin întărirea unei astfel de stări: la nivel de organizație se poate persista în anumite rutine/reguli sau norme (formale sau informale) greșit stabilite, care prin ele însele produc dificultăți sau erori în activitatea celor care le respectă; *la nivel de individ*, acesta se simte demotivat și nu-și mai asumă responsabilitatea acțiunilor: va da vina pe persoana care a impus regula și s-a asigurat că este bine aplicată. În timpul interviurilor, o serie de angajați ai Consiliului Județean Harghita au menționat faptul că de cele mai multe ori atunci când apare o problemă nici una din părțile implicate nu-și recunoaște vina, „aruncând fiecare mortul în curtea vecinului”. Acest aspect se datorează pe de o parte faptului că angajații nu sunt învățați să-și asume responsabilitatea pentru acțiunile întreprinse, pe de altă parte greșelile sunt mereu aspru pedepsite, de cele mai multe ori fără drept de apel din partea persoanei mustrate (chiar dacă pedeapsa este de multe ori „doar” un scandal zdravăn).

Un alt aspect evidențiat în cadrul diagnozei este acela că Consiliul Județean Harghita are o cultură organizațională orientată spre **respectarea regulilor și normelor**. O astfel de organizație se bazează pe controlul strict al membrilor săi prin reguli/norme și regulamente. Ea este preocupată de siguranță, stabilitate, raționalitate în proceduri, consistență și promovarea unui cadru juridic bine fundamentat prin reguli și regulamente. Cu alte cuvinte, nici o acțiune nu este executată până nu există un „act” acoperitor.

Din analiza răspunsurilor la chestionarul privind cultura organizațională, s-a evidențiat un interes mai redus acordat în cadrul instituției orientării spre obiective sau scopurile instituției.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Acest rezultat este susținut și de răspunsurile oferite la chestionarul privind obiectivele organizației:

- ✓ „Cât de clare vă sunt obiectivele instituției?” – 33% foarte clare, 63% clare, 7% nu sunt clare;
- ✓ „Cât de ușor pot fi asumate obiectivele instituției?” - 15% foarte ușor, 63% ușor, 22% greu;
- ✓ „Membrii echipei acționează în concordanță cu obiectivele instituției?” – 48% întotdeauna, 37% câteodată, 25% uneori.

Pe lângă aceste informații rezultate din analiza problemelor enunțate în cadrul cursurilor de perfecționare oferite de firma organizatoare Sc DIMA CONSULTING, a rezultat faptul că aceștia au o „vagă idee” în privința obiectivelor generale a instituției.

O instituție centrată pe obiective este caracterizată prin existența unei supervizări (a nu se înțelege control) atente (din partea superiorilor) a activității persoanelor din subordine, care să determine realizarea obiectivelor și direcțiilor organizaționale, persoana fiind ghidată spre îndeplinirea obiectivelor fixate (superior și subordonat identifică și rezolvă împreună problemele apărute în atingerea obiectivelor organizației). *Nu există nici un document formal care să ateste orientarea Consiliului Județean Harghita spre anumite obiective exceptând strategiile de dezvoltare economică orientată spre atragerea de fonduri nerambursabile, strategia de dezvoltare a județului, precum și strategia de dezvoltare turistică (din păcate acestea în afară de direcția de dezvoltare sunt asimilate și de celelalte direcții. acestea trebuie comunicate explicit angajaților instituției într-o formă redusă și ușor de lecturat toate acestea susținând managementul organizației). În vreme ce regulile și normele se cunosc foarte bine, obiectivele sunt cunoscute într-o măsură mai mică măsură, fiind ghicite de către cei care activează în cadrul Consiliului Județean Harghita.*

O caracteristică a unei instituții în care orientarea spre realizarea obiectivelor este mai scăzută este stabilirea sumară a obiectivelor fiecărui angajat/sau pe compartimente (calitative sau cantitative), de către managementul organizației, printr-un feedback redus acordat angajaților privind realizarea activităților specifice corelat cu inexistența unui sistem obiectiv de evaluare a performanțelor profesionale care să ducă la identificarea și „corectarea” disfuncționalităților .

Frecvența răspunsurilor la itemii corelați cu o cultură instituțională orientată spre obiective:



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ „Câți oameni au responsabilitatea atingerii propriilor obiective de muncă?” – puțini 30%, câțiva 22%, mulți 37%, toți 11%.
- ✓ „Cât de des este măsurată performanța dvs profesională/vă este evaluată activitatea pe care o desfășurați de superiorul dumneavoastră direct?” – 15% niciodată, 37% uneori, 26% adesea, 15% frecvent și 7% totdeauna.
- ✓ „Cât de des se apelează la criteriile obiective, precise după care să vă fie evaluată munca prestată?” – 26% niciodată, 30% uneori, 11% adesea, 30% frecvent, 4% totdeauna.
- ✓ „Cât de des recompensa este dată de performanță, de cât munciți?” – 15% niciodată, 56% uneori, 7% adesea, 7% frecvent, 15% totdeauna.

O instituție al cărei climat organizațional ține cont în acțiunile ei de părerile indivizilor și este flexibilă din punctul de vedere al orientării interne, o numim organizație cu **climat suportiv**. Prin scala pe care am utilizat-o se evidențiază măsura în care membrii organizației au încredere unii în alții, se ajută și se respectă reciproc. Totodată ei sprijină inițiativele instituției concurând la bunul mers al acesteia; la fel, instituția în cazul de față Consiliul Județean Harghita se sprijină pe membrii săi. În cadrul Consiliului Județean, caracteristicile unei astfel de culturi organizaționale orientată spre suportul și sprijinul acordat unul altuia (de la coleg la coleg sau de la superior la subordonat), sunt cel mai puțin manifeste:

- ✓ „Câți oameni au eșuat iar apoi li s-a dat o nouă șansă?” – nimeni 4%, puțini 22%, 33% câțiva, 33% mulți, 7% toți.
- ✓ „Câți oameni care doresc avansarea primesc sprijin din partea superiorilor?” – nimeni 15%, puțini 46%, câțiva 19%, mulți 12%, toți 8%.
- ✓ „Cât de des este acceptată critica constructivă?” – 7% niciodată, 30% uneori, 26% adesea, 18% frecvent, 18% totdeauna.
- ✓ „Cât de des se interesează conducerea de problemele personale ale angajaților?” – 11% niciodată, 37% uneori, 30% adesea, 15% frecvent, 7% totdeauna.

Aceste caracteristici ale stilului de comunicare au fost validate în cadrul chestionarelor și au fost întărite de dezbaterile libere de la finele fiecărei ore de curs din cadrul proiectului TEAM. Aspectul la care angajații Consiliului Județean Harghita mai au de lucrat (superiori și subordonați de o potrivă) este comunicarea interpersonală și interdepartamentală (aspect menționat de majoritatea persoanelor intervievate).



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Această lipsă de comunicare și cooperare se vede cel mai bine atunci când apare o persoană nouă în grup sau când apar noi provocări de obicei lipsa de comunicare în cazul implementării unor proiecte este mult îngreunată de multe ori se întâmplă ca Direcția de dezvoltare să-i pună pe cei de la direcția economică în fața faptului împlinit când îi anunță că au un proiect nou câștigat sumele aferente acestuia nefiind bugetate tot așa direcția economică nu include investițiile din proiect pe lista de investiții (spunând aceasta nu e de competența mea).

O altă caracteristică de comunicare des menționată, este faptul că în cadrul instituției oamenii evaluează cooperarea ca fiind „dezastruoasă”. Fiecare își vede de treaba lui fără a fi interesat să-i ajute pe ceilalți; mai mult decât atât, s-a menționat faptul că multe persoane chiar de abia așteaptă o greșeală din partea altora. În timpul cursurilor s-au vehiculat afirmații de genul: „vânători de greșeli”, „rechini”, „fiecare este cu bucățica lui, te ajută numai dacă îl rogi în mod deosebit”, „văd că ai greșit dar te lasă să te afunzi în greșeală”, „Ce îmi place mie la noi, este că nu ne săpăm unii pe alții. (am întrebat dacă în alte servicii se sapă) – mie așa mi se pare că da.” etc.

În timpul observațiilor am asistat la o serie de incidente critice legate de rezolvarea unor probleme; răspunsul cel mai frecvent întâlnit a fost „nu știu, nu mă interesează, este treaba ta.” – inclusiv în cazul debutant, care încerca să se acomodeze cu mediul acesteia și cu cerințele postului. Un exemplu relevant este cel în care un șef / șefă de compartiment a atras atenția unei persoane din subordine cu privire la o greșeală apărută în activitatea pe care o realizează și îi sugerează să reia sarcina. La a doua încercare de rezolvare a sarcinii o altă eroare și tot așa până la a patra încercare. În tot acest timp angajatul s-a chinat de unul singur să rezolve problema respectivă, fără ca șefului să-i treacă prin cap că persoana are nevoie de ajutor și ar fi mai eficient dacă ar încerca să rezolve problema colaborând. Acest exercițiu al colaborării nu se prea practică decât în puține compartimente ale direcțiilor de specialitate ale Consiliului Județean.

Satisfacția profesională a fost analizată prin prisma a șase subcategorii:

- Munca în general
- Salariul
- Promovarea
- Șeful direct
- Colegi de muncă



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

➤ Munca specifică

1) După cum se poate remarca din analiza calitativă a răspunsurilor la chestionarele privind satisfacția în muncă, oamenii sunt în general mulțumiți de munca pe care o prestează ca angajați:

- ✓ Plăcută: 10 – DA, 4 – NU, 1 - NU ȘTIU.
- ✓ Stimulatoare: 4 – DA, 6 – NU și 5 – NU ȘTIU.
- ✓ Mă satisface: 6 – DA, 4 – NU, 5 – NU ȘTIU.
- ✓ Respectată: 10 – DA, 3 – NU, 2 – NU ȘTIU.
- ✓ Munca nu este considerată plictisitoare, neplăcută sau fără să aducă nici o satisfacție.

Sunt câteva aspecte relevate la acest capitol care merită analizate:

- ✓ Munca este obositoare: 7 – DA, 5 – NU și 3 – NU ȘTIU;
- ✓ Munca este sănătoasă: 6 – DA, 3 – NU, 6 – NU ȘTIU;
- ✓ Prea multe de făcut: 6 – DA, 4 – NU, 5 – NU ȘTIU.

Atât din analiza acestor aspecte, cât și din informațiile culese din interviuri rezultă că există un anumit grad de insatisfacție în ceea ce privește supraîncărcarea cu sarcini. Unii dintre angajați au menționat faptul că se simte nevoia de a angaja personal, raportat la cantitatea de muncă desfășurată; alții s-au arătat nemulțumiți că sunt situații în care fac treaba unui alt coleg. Există un anumit grad de supraîncărcare, dar rezultatele de mai sus (ultimele trei caracteristici) se datorează și unei tensiuni psihice pe care o resimt angajații (termene limită – timp scurt, activități numeroase, control riguros, reguli de respectat etc.)

2) În ceea ce privește relațiile profesionale ale angajaților cu **șeful direct**, referirea în acest caz făcându-se mai ales la managerii de nivel mediu, personalul instituției este în general mulțumit de acesta din următoarele puncte de vedere:

- ✓ „Șeful apreciază munca bine făcută.” : 10– DA, 2 – NU, NU ȘTIU – 3.
- ✓ „Șeful este la curent cu toate noutățile.”: 11 – DA, 3 – NU, NU ȘTIU – 1.
- ✓ „Șeful cunoaște bine munca.”: 8 – DA, NU – 2, NU ȘTIU – 5.
- ✓ „Șeful este inteligent.”: DA – 15.
- ✓ „Șeful este slab planificator.”: DA – 2, NU – 11, NU ȘTIU – 2.
- ✓ „Șeful este leneș.”: NU – 15.

O persoană care ocupă o funcție de conducere în cadrul instituției poate manifesta „în ochii” celor din subordine mai multe tipuri de autoritate: autoritate dată de competențe, autoritate dată de funcția de evaluare pe care o manifestă superiorul,



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

autoritate dată de funcția de remunerare etc. Autoritatea pe care o recunosc în primul rând angajații Consiliului Județean Harghita la superiorii lor este cea dată de competențe. După cum se poate vedea, aceștia consideră că cei care ocupă posturi de conducere își merită funcția pentru că își cunosc bine munca, sunt inteligenți și sunt muncitori. Acesta este încă unul din punctele tari ale instituției; rolul unui angajat în funcție de conducere este în primul rând de a coordona o echipă, de a face persoanele din subordine să adopte o atitudine sau un comportament considerate dezirabile, în locul altora considerate indezirabile. Cel mai bine reușește acest lucru șeful care este considerat competent pentru postul pe care-l ocupă.

Personalul cu funcții de conducere din Consiliul Județean Harghita îndeplinesc această condiție: sunt considerați competenți din punct de vedere profesional de către cei pe care îi coordonează. Nu este însă o condiție necesară și suficientă pentru a conduce eficient un grup de persoane. Pe lângă cele prezentate mai sus, angajații instituției cred în plus despre șefii lor:

- ✓ „Șeful face favoritisme.”: DA – 9, NU – 3, NU ȘTIU – 3.
- ✓ „Șeful îmi spune în ce poziție mă aflu.”: DA – 8, NU – 3, NU ȘTIU – 4.
- ✓ „Șeful este încăpățânat.”: DA – 12, NU – 2, NU ȘTIU – 1.

Cele de mai sus se traduc cu alte cuvinte astfel: pe de o parte șeful nu se comportă în situații similare la fel cu toți subalternii, ci îi tratează preferențial în funcție de simpatii și antipatii. Pe de altă parte, șeful nu oferă un feedback constant și constructiv, care să le arate subordonaților unde mai au de îmbunătățit în privința performanțelor profesionale (aspect evidențiat și la capitolul despre cultura organizației). Nu în ultimul rând, șeful este perceput ca fiind prea puțin flexibil (de cele mai multe ori se face cum zice șeful, punctul de vedere al angajatului simplu este prea puțin relevant și foarte greu, dacă nu deloc, șeful nu recunoaște că a greșit). Toate acestea „dezechilibrează” autoritatea dată de competențe, având efecte negative asupra exercitării funcției de conducere (cea de motivare pentru asumarea și îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților).

În ceea ce privește satisfacția legată de *colegii de muncă*, situația se prezintă relativ la fel ca și în cazul șefilor. În general, angajații Consiliului Județean Harghita cred unii despre alții (fapt relevant și pe parcursul interviurilor):

- ✓ „Colegii sunt inteligenți”: 6 – DA, 3 – NU, 6 – NU ȘTIU.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- ✓ „Colegii sunt leneși.”: 6 - Da NU – 5, NU ȘTIU – 4.
- ✓ „Colegii au simțul răspunderii”: 6 – DA, 5 – NU, 4 – NU ȘTIU.

Ca o concluzie în ceea ce privește satisfacția legată de „șeful direct” și de „colegi”, aceștia se respectă unii pe alții și-și recunosc valoarea profesională, dar cum s-a verbalizat și pe parcursul interviurilor „mai au de lucrat la capitolul ce ține de latura umană pur și simplu”.

În ceea ce privește factorii majori care determină un nivel scăzut de satisfacție în muncă, aceștia țin mai mult de modalitățile de motivare și de stimulare a angajaților. Unul dintre acești factori se referă la *salariu*:

- ✓ „Salariu este potrivit pentru cheltuieli normale.”: 3 – DA, 9 – NU, 3 – NU ȘTIU.
- ✓ „Abia poți trăi din salariu”: 6 – DA, 6 – NU, 3 – NU ȘTIU.
- ✓ „Echitabil”: DA – 4, NU – 7, NU ȘTIU – 4.
- ✓ „Prost”: DA – 5, NU – 7, 3 – NU ȘTIU.
- ✓ „Mai mic decât aș merita.”: DA – 11, NU – 3, NU ȘTIU – 1.
- ✓ „Sunt bine plătit.”: DA – 3, NU – 10, NU ȘTIU – 2.
- ✓ „Sunt insuficient plătit.”: DA – 11, NU – 2, NU ȘTIU – 2.

Din analiza calitativă a itemilor de mai sus, apare faptul că nemulțumirea legată de salariu vine în primul rând din inechitatea percepută între remunerație și efortul depus. Această inechitate a fost adesea menționată și pe parcursul discuțiilor și din testul completat: angajații nu se plâng că salariul este mic în comparație cu alte firme sau instituții; ceea ce îi nemulțumește este raportul efort – recompense.

Un alt aspect des menționat pe parcursul testărilor a fost cel legat de orele suplimentare. Nu există o regulă clară, coerentă și comună în privința orelor suplimentare. Oamenii sunt nemulțumiți că regula se rezumă de multe ori la „trebuie să te plângi personal pentru a se rezolva ceva și cine nu are curajul să se plângă, nu primește.”

Toate aceste aspecte sunt strâns legate de faptul că în instituțiile publice nu există o grilă obiectivă de salarizare, salarizarea se face după vechime și nu după munca depusă și rezultatele atinse,



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

O altă sursă de nemulțumire în instituție este cea legată de posibilitățile de *promovare*. După cum a rezultat și din analiza de conținut a interviurilor, angajații firmei cunosc faptul că promovarea se face și după criterii ce țin de competențele profesionale, dar pe de altă parte, cum am arătat la capitolul legat de cultura organizațională, inexistența unui sistem de evaluare a performanțelor, care să pună accent pe dezvoltarea deprinderilor deficitare la personalul din subordine, duce la o situație în care aceștia se simt blocați pe posturile ocupate în prezent, fără a putea întrevădea anumite posibilități de promovare:

- ✓ „Bune posibilități de promovare.”: DA – 5, NU – 6, NU ȘTIU – 4.
- ✓ „Posibilități de promovare limitate.”: DA – 6, NU – 5, NU ȘTIU – 4.
- ✓ „Șanse bune de promovare”: DA – 3, NU – 9, NU ȘTIU – 3.
- ✓ „Promovare extrem de rară”: DA – 7, NU – 4, NU ȘTIU – 4.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

4. Analiza mediului extern al organizației

În cele ce urmează vom prezenta o analiză detaliată referitoare la mediul extern al organizației, al Consiliilor Județene Harghita și Covasna.

Tehnici și instrumente cele mai importante pe care le vom folosi pe parcursul analizei mediului extern sunt următoarele:

- Analiza PEST
- Analiza SWOT
- Analiza factorilor de risc

Prin mediul extern al organizației în general se înțelege ansamblul factorilor externi al acesteia, factori a căror existență este susceptibilă de a-i influența comportamentul și performanțele sale, afectând-o într-un fel sau altul.

Analiza mediului extern vizează studiul acelor variabile majore prin care mediul imediat sau cel lărgit al organizației influențează funcționarea acesteia, furnizând diagnosticului informații asupra situației strategice complementare în raport cu cele oferite de capitolul precedent.

4.1. Analiza PEST

Analiza PEST contribuie la analiza impactului și a tendințelor generale ale celor patru stimulatori majori ai schimbării și anume:

- Factori politici
- Factori economici
- Factori sociali
- Factori tehnologici

Factori politici:

Factori cele mai importante care influențează acțiunile consiliilor județene sunt: politica guvernului, diversele legi de reglementare adoptate de administrația centrală și locală, stabilitatea politică, securitatea, noua politica administrativa, modificări la nivelul sistemului administrativ, respectiv acquis-ul comunitar din momentul integrării României în Uniunea Europeană.

Funcționarea consiliilor județene se reglementează prin legea nr. 215 din 2001 legea administrației publice locale.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Conform articolului nr. 87 consiliul județean este autoritatea administrației publice locale, constituită la nivel județean pentru coordonarea activității consiliilor comunale, orașenești și municipale, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean. Consiliul județean este compus din consilieri județeni, aleși prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat, în condițiile legii.

Conform prevederilor legale consiliul județean îndeplinește următoarele categorii principale de atribuții:

- a) atribuții privind organizarea și funcționarea aparatului de specialitate al consiliului județean, ale instituțiilor și serviciilor publice de interes județean și ale societăților comerciale și regiilor autonome de interes județean;
- b) atribuții privind dezvoltarea economico-socială a județului;
- c) atribuții privind gestionarea patrimoniului județului;
- d) atribuții privind gestionarea serviciilor publice din subordine;
- e) atribuții privind cooperarea interinstituțională;
- f) alte atribuții prevăzute de lege.

Factori economici:

Județul Harghita face parte din regiune de dezvoltare Centru împreună cu județele Covasna, Alba, Mureș, Sibiu, Brașov. Pe plan național această regiune este considerată ca fiind cea mai dezvoltată după regiunea București-Ilfov.

Analizând datele statistice referitoare la perioada 2002-2006 reiese faptul că valoarea Produsului Intern Brut/ locuitor a crescut atât pe plan regional cât și pe plan județean. Pe baza datelor primite de la Registrul Comerțului în anul 2008 în județul Harghita au existat 12.224 firme înregistrate, iar volumul profitului realizat era de 372.9 milioane lei. Cifra de afaceri realizată în anul 2008 era aproape 400 milioane lei, cea mai mare parte fiind realizată de microîntreprinderi și întreprinderi mici.

Ca urmare a declinului industriei tradiționale și a economiei rurale, în prezent este necesară o concentrare a efortului economic în vederea creării unui județ competitiv concomitent cu dezvoltarea sectoarelor economice cu potențial de creștere ridicat.

Investițiile străine au un rol tot mai accentuat în viața economică a județului. Conform datelor statistice capitalul străin provine din 50 de țări străine. Cele mai semnificative țări de unde provine capital sunt: Ungaria, Germania, Austria, Italia, Franța, SUA și Marea Britanie.

În momentul de față minimalizarea efectelor produse de criza economică înseamnă cea mai mare provocare atât pentru agenții economici cât și pentru Consiliul Județean.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Consiliul Județean Harghita dispune de o strategie de dezvoltare economică durabilă, inovativă și orientată spre atragerea de fonduri monetare naționale și europene. Scopul strategiei este pregătirea pe diferite nivele a unor proiecte cheie concrete de creare a de locuri de muncă în județ.

Astfel consiliul județean trebuie să creeze un context favorabil pentru ca economia locală să se poate dezvolta.

Factori sociali:

Printre factorii sociali trebuie amintite valorile, atitudinile și caracteristicile demografice ale locuitorilor județului, atitudinea oamenilor față de muncă, stilul de viață, religia, etica, etc. Toate acestea au un impact în mod direct asupra activității organizației.

De asemenea trebuie să facem referiri și asupra relațiilor cu diferiți actori ai județului. Consiliul Județean Harghita dispune de o Strategie județeană de asistență socială elaborată în anul 2006 obiectivul căreia constă în completarea, sistematizarea și profesionalizarea sistemului de servicii sociale specializate existent în județul Harghita în vederea asigurării accesibilității, transparenței și coerenței sistemului în beneficiul persoanei ori familiei, aflată în situații specifice de vulnerabilitate sau de risc de excludere socială. Scopul acestei strategii este de a propune reformarea sistemului actual de asistență socială în concordanță cu standardele europene, în perspectiva integrării în Uniunea Europeană. De asemenea județul dispune de o strategie de tineret de sport și de antidrog.

Ceea ce privește relația Consiliului Județean Harghita cu diferiți actori locali se poate afirma că (într-un mod indirect și datorită proiectului TEAM) în ultima vreme s-a înregistrat o **îmbunătățire în calitatea relațiilor** cu autorități publice locale, cu agenți economici locali, organizații non-guvernamentale, etc.

Colaborarea eficientă între Consiliul Județean Harghita și autoritățile publice locale de pe raza județului este evidențiată și de numărul parteneriatelor alcătuite. Asociațiile de dezvoltare intercomunitare înființate pe baza parteneriatului sunt:

- Asociația de dezvoltare inter-comunitară Centrul Transilvaniei
- Asociația de dezvoltare intercomunitară „Sistem integrat de management al deșeurilor în județele Harghita și Covasna”
- Asociația de dezvoltare intercomunitară „Hargita Víz”
- Asociația de dezvoltare intercomunitară „T-Víz”



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Sprejiniul financiar acordat de către Consiliului Județean pentru organizațiile non-guvernamentale județene, reprezintă fără îndoială un instrument important în menținerea bunei relații cu societatea civilă.

Consiliul Județean Harghita acordă anual sprijin prin finanțare nerambursabilă pentru organizațiile, asociațiile, fundațiile și cultele religioase care își desfășoară activitatea în raza administrativ-teritorială a județului Harghita, conform Legii nr. 350/2005.

Programe de finanțare nerambursabile ale Consiliului Județean Harghita pe anul 2010 sunt: Program tineret, Program sport, Program de colaborare cu pensionari și vârstnici, Program de colaborare cu structurile asociative ale persoanelor cu handicap, Programul microregiunilor, Program de turism, Program de asistență comunitară, Program de îngrijire social-medicală la domiciliu și, Program cultural.

Factori tehnologici:

În legătură cu factori tehnologici în primul rând trebuie să ne gândim la aplicarea (sau la posibilitatea de aplicare) sistematică a cunoștințelor științifice la scopurile practice ale cele două consilii județene. Forțele tehnologice care influențează Consiliul Județean Harghita respectiv Consiliul Județean Covasna sunt dezvoltarea tehnologiilor IT care pot reduce costurile instituțiilor prin aplicarea celor mai bune tehnologii și soluțiile software cu utilizarea în administrație care cresc cererea și oferta de servicii.

Atenție sporită trebuie acordată pentru servicii de tip **e-guvernare** și **e-administrație**.

E-guvernarea reprezintă procesul de recreare a sectorului public prin digitizare și noi tehnici de management al informației, proces al cărui scop final este creșterea gradului de participare politică a cetățenilor și eficientizarea aparatului administrativ.

4.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT constituie cea mai importantă tehnică managerială utilizată pentru înțelegerea poziției strategice a unei organizații. Analiza SWOT începe cu scrierea unei liste cu puncte curențe : puncte de tari dar și puncte de slăbiciune, privind starea unei organizații. Denumirea SWOT însăși este un acronim provenind de la inițialele unui număr de patru cuvinte în limba engleză :

Strengths - Punctele forte ale organizației, deci capacitățile, resursele și avantajele pe care ea le posedă. Punctele tari ale organizației definesc valorile pozitive și condiționările interne care pot constitui surse pentru succesul organizației



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

În atingerea obiectivului managerial. Intr-adevăr, din punctul de vedere al managerului, un „punct forte” reprezintă oricare element, tangibil sau intangibil, adică fizic ori numai intelectual, care facilitează atingerea obiectivelor manageriale. De fapt, în analiza SWOT

punctele forte sunt definite atât ca valori, cât și drept factori interni care creează valorile.

Insistam asupra faptului ca ‘punctele forte’ pot sa fie gestionate in cadrul unui plan strategic al organizației.

Weaknesses - Ceea ce înseamnă punctele de slăbiciune ale organizației, ariile sale de vulnerabilitate, zonele de resurse sărace, și alte „valori negative” sau „condiționări negative”. „Punctele de slăbiciune” ale organizației reprezintă condiționări interne ce sunt contrariul valorilor propriu-zise. Din perspectiva managerului, un „punct de slăbiciune” reprezintă un element identificat în organizație, element ce poate împiedica atingerea obiectivelor manageriale ale organizației. Punctele de slăbiciune se pot împărți în două categorii :

- factori interni care distrug valorile
- condiții interne insuficient de bine focalizate pentru a putea să creeze valori competitive în condițiile globalizării (de exemplu o gândire autarhică

orientată spre echilibrul cu natura ; să reamintim cu acest prilej că globalizarea se bazează pe principiul destrucției creative, acțiunea de distrugere a globalizării fiind orientată în primul rând spre sectorul economiei autarhice).

Opportunities - Oportunitățile ori căile pe care pot fi avansate interesele organizației respective, care pe care pot fi exploatate liniile sale de forță, și eliminat balastul punctelor

vulnerabile, reprezintă valori pozitive și condiționări externe. Deci „oportunitățile” sunt tendințe generale prezente în mediul extern, ori șanse oferite de întâmplare în afara câmpului de influențare a lor prin management, deși ele pot influența pozitiv procesul dezvoltării.

Threats - Adică amenințările la adresa intereselor creșterii organizației respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor sale, ori limitările care se impun organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare; în fine, riscuri.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

„Amenințările” reprezintă „valori” negative și condiționări externe aflate dincolo de câmpul de acțiune managerială; ele pot fi atât riscuri tranzitorii, cât și permanente.

Analiza SWOT reprezintă astfel o cale practică pentru asimilarea informației privind mediul intern și mediul extern al unei organizații.

Această „scanare” revelează itemuri (probleme, cauze, condiționări, articole) servind ca mijloace de propulsie ori, dimpotrivă, acționând ca frâne, pentru atingerea obiectivului organizației. Punctele forte și oportunitățile reprezintă condiționări pozitive pentru creșterea organizației, sau pentru atingerea obiectivului sau managerial; după cum punctele de slăbiciune și amenințările reprezintă impedimente sau condiționări negative pentru organizație. Obiectivul analizei SWOT este acela de a recomanda strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul extern și mediul intern. Prin alegerea strategiei corecte (propunerile strategice vor fi formulate în ultimul capitol al prezentului studiu) a unei organizații, se poate influența impactul acestor forte în avantajul organizației.

Tabel Nr. 1 – Analiza SWOT

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> ✓ conducere deschisă față de inovații și inițieri de tip bottom-up ✓ buna promovare a imaginii instituției ✓ certificare ISO a activității instituției și a compartimentelor ✓ logistica organizației (aparatură de specialitate, mașini, PC – uri etc.) ✓ personal tânăr și dornic de performanțe ✓ colaborări eficiente între diferitele compartimente ✓ personal managerial competent din punct de vedere profesional ✓ personal cu studii superioare și pregătire de specialitate 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ comunicare lentă, greoaie ✓ structura organizațională de tip birocratic ✓ insuficiența resurselor umane ale diferitelor a ✓ fonduri insuficiente pentru formare profesională ✓ tendințe de suprapunere a competențelor ✓ capacitate redusă de reacție a instituției ✓ lipsa unei strategii de dezvoltare a resurselor umane



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> ✓ construirea unui sistem de motivare a angajaților ✓ construirea sistemelor de evaluare a performanțelor profesionale (parte componentă a sistemului de motivare) ✓ dezvoltarea deprinderilor manageriale în domeniul resurselor umane a celor care ocupă poziții de șef /superior ✓ îmbunătățirea comunicării și colaborării intra-departamentale și interdepartamentale ✓ orientarea funcționarilor către beneficiarii serviciilor ✓ management public de tip raționalist ✓ structurarea unei politici coerente de resurse umane ✓ crearea unui mediu favorabil de activitate ✓ perfecționare permanentă revizuirea conceptelor structural-organizaționale 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ apariția unei incompatibilități în procesul decizional ✓ activități necorelate cu cerințele cetățenilor ✓ lipsa de atractivitate a administrației pentru tinerii specialiști ✓ creșterea birocrăției ✓ motivarea insuficientă a personalului ✓ lipsa unei prioritizări adecvate a activităților ✓ instabilitatea legislativă și politică ✓ reducerea numărului angajaților

4.3. Analiza de risc

În cele ce urmează vom face o scurtă trecere în revistă a factorilor de risc majori, care ar putea ivi în viitor în funcționarea organizațiilor menționate mai sus, respectiv în eficientizarea administrației publice.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Termenul risc reprezintă probabilitatea pentru ca un anumit eveniment (negativ) să aibă loc. Pentru a avea succes consiliile județene trebuie să fie gata să soluționeze problemele de management al riscului, oricând ar apărea. Tabelul de mai jos prezintă impactul și probabilitatea diferiților factori de risc.

Tabel Nr. 2 – Matricea de risc

		Impact		
		Ridicat	Mediu	Scăzut
Probabilitate	Mare	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducerea numărului angajaților 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lipsa de atractivitate a administrației pentru tinerii specialiști 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interes redus față de metode inovative
	Medie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creșterea birocrăției 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paralizarea procesului de decentralizare 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rivalitate între compartimente
	Mică	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un mediu nefavorabil pentru desfășurarea activităților 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivelul scăzut al serviciilor oferite 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interes redus față de perfecționare



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

5. Proiectul TEAM, mijloc al dezvoltării organizaționale

Proiectul TEAM, inițiat în parteneriat între consiliile județene Harghita și Covasna dorește să contribuie la procesul de descentralizare în România prin asigurarea unui personal calificat la nivelul celor două instituții, care își desfășoară activitatea cu profesionalismul cuvenit atât la nivelul de luare a deciziilor, cât și la cel executiv.

Dezvoltarea Capacității Administrative depinde în mare măsură de creșterea eficienței personalului din administrație prin instruirii adecvate domeniilor de activitate a căror funcționare armonioasă joacă un rol important în dezvoltarea economică, socială și a mediului înconjurător.

Noțiunea de „eficiență economică” este întâlnită, în studiile de specialitate și în practică, în două sensuri:

- a. performanțe - rezultate deosebit de bune - ale unei activități;
- b. efecte maxime ale unei activități în raport cu resursele alocate sau consumate.

Însă, cei mai mulți dintre specialiști, abordând „eficiența”, au în vedere sectorul privat și prea puțin sau chiar de loc pe cel public. O explicație a acestui fapt ar putea fi determinată de adevărul că administrația publică vizează prin activitățile sale o profitabilitate redusă, dar un grad înalt de satisfacere a cetățenilor. În contextul în care, referindu-se la sectorul privat, mulți economiști au definit în special eficiența economică, este absolut firesc să fi fost luată în considerare pentru analiză activitatea instituțiilor sau autorităților din administrația publică centrală și locală și celelalte instituții din sectorul public. Pentru a putea aborda activitatea în sectorul public din perspectiva conceptului de eficiență este necesar ca eficiența să fie înțeleasă și considerată atât ca urmare a influenței factorilor economici, cât și ca o consecință a influenței factorilor politici, culturali, juridici și în special a factorului uman, căci în fapt resursele umane sunt cele care stau la baza reușitei sau eșecului.

Managerii publici trebuie să aibă în vedere faptul că, dacă eforturile pot fi dimensionate în mod strict, efectele, în special cele sociale, sunt dificil de determinat și nu pot fi prevăzute în totalitate. Aceasta deoarece administrația publică își desfășoară activitatea într-un cadru social supus unor influențe multiple. Cel mai adesea aceste efecte sociale indirecte, neprevizibile au implicații majore în sectorul public. Din punct de vedere al formelor de exprimare se poate spune că eficiența poate fi cuantificabilă – în special efectele economice – și necuantificabilă – efectele sociale. Managerii publici ar trebui să țină seama de ambele forme, dar și de faptul că ele pot avea pe lângă dimensiunea prezentă și o dimensiune de perspectivă, deoarece o parte apreciabilă din



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

rezultate se obțin pe parcursul unei perioade de timp. Din păcate, cel mai adesea, eficiența de perspectivă – propagată – este ignorată. O analiză asupra sistemului decizional arată o pondere foarte ridicată a deciziilor pe termen scurt, ceea ce conduce la decizii cu efecte imediate, de cele mai multe ori în detrimentul deciziilor pe termene medii și lungi care sunt total neglijate. De altfel o astfel de abordare determină efecte negative pe termen lung, majorând coeficientul de risc. În sectorul public din România factorul uman este una din resursele cel mai mult neglijate, iar consecințele unei astfel de situații conduc la efecte care nu sunt deloc greu de dedus. Factorul uman reprezintă elementul cheie al activității și performanțelor din sectorul public. Mai mult, constituie coordonata esențială a dimensiunii și mai ales a calității activității în sectorul public. Astfel că nu se poate menționa eficiența unei instituții publice în general fără a avea în vedere, pe lângă eficiența economică și aspectele cuantificabile direct, și o serie de aspecte necuantificabile direct, dar care au multiple consecințe asupra performanțelor în sectorul public. Printre acestea un loc important îl ocupă, cum e și firesc, eficiența muncii funcționarilor publici. De folosirea eficientă a personalului, de eficiența muncii lui depinde însăși calitatea și eficiența activității din administrația publică. O instituție, ale căror resurse nu sunt structurate eficace sau ale cărei procese nu sunt utilizate potrivit, nu va fi eficace în a-și atinge obiectivele. Din acest motiv managerii trebuie să se preocupe de modul în care este structurată sau proiectată organizația și de modul în care operează sau funcționează.

Altfel spus, eficiența activității autorității administrației publice este determinată de:

- *calitatea actului administrativ,*
- *competențele, capacitatea de lucru și de execuție adecvate a sarcinilor,*
- *capacitatea autorităților locale de a executa sarcinile în timp util.*

Problema resurselor umane din sectorul public reprezintă multiple aspecte de ordin social-uman, politic, juridic și tehnic. Astfel, se pun probleme în legătură cu pregătirea profesională a personalului instituțiilor publice, probleme în legătură cu recrutarea și repartizarea acestuia, cu aprecierea și promovarea în diferite funcții, în general probleme de gestiune a personalului. Există de asemenea probleme care privesc comportamentul funcționarilor publici în raporturile lor cu cetățenii, probleme care se referă la raporturile interumane în cadrul instituțiilor publice sau care privesc raporturile dintre personalul sectorului public și societate. Toate aceste aspecte legate de problematica personalului din administrația publică nu trebuie abordate însă numai din punct de vedere strict juridic, deoarece acestea ar conduce la o cunoaștere incompletă a realităților din administrație, pentru că există și aspecte legate de munca



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

funcționarilor publici care nu au reglementare juridică, dar care au rol deosebit de important pentru asigurarea eficienței instituției publice și realizarea misiunii sociale a acesteia.

5.1. Premisele proiectului

Având în vedere toate aceste aspecte prezentate privind eficiența activității autorității administrației publice s-a considerat necesară creșterea nivelului de formare în domenii specifice (utilizare de programe de calculator, limbi străine) și speciale (elaborarea și implementarea proiectelor, organizarea achizițiilor publice) pentru angajații administrației publice locale și județene din Harghita și Covasna, precum și realizarea canalelor de comunicare, respectiv creșterea competențelor decizionale la nivelul conducătorilor celor două autorități și s-a depus proiectul *TEAM – Training pentru Eficientizarea Administrației* în cadrul Programului Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Axa prioritară 1 *Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice*, Domeniul de intervenție 1.3 *Îmbunătățirea eficacității organizaționale*, Operațiunea *Module de pregătire în domenii ca achizițiile publice, ECDL, limbi străine, dezvoltare de proiecte, licitarea și managementul proiectelor etc.* Investiția de capital important în resursa umană din administrația publică trebuie să aducă cu sine nu doar o simplă inițiere a personalului, ci și ridicarea competențelor conforme cu așteptările cotidiene ale cetățenilor, însoțită de responsabilizarea angajatului față de acțiunile parcurse în domeniul său de activitate, și nu în ultimul rând capacitatea de a sesiza noul trend, respectiv a găsi resursa necesară satisfacerii noilor așteptări prin învățare/perfecționare continuă. Astfel, înaintea depunerii proiectului, la cererea Consiliului Județean Harghita, Agenția de Dezvoltare Județeană Harghita a considerat oportună investigarea necesităților de perfecționare a personalului din APL-urile harghitene și a personalului din cadrul celor două consilii județene prin metodele și instrumentele acceptate de evaluatori; realizată prin chestionare. Prin prelucrarea celor 1200 de chestionare și analiza rezultatelor s-au stabilit prioritățile de instruire raportate la deficiențele de pregătire existente coroborate cu așteptările cetățeanului, respectiv împărțirea subiectului evaluat pe 3 nivele/grupuri distincte:

- funcționarii angajați la nivelul APL-urilor din Harghita și Covasna
- funcționarii angajați în cadrul celor două consilii județene Harghita și Covasna
- funcționarii publici cu rol decizional la nivelul celor două consilii județene din Harghita și Covasna.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor

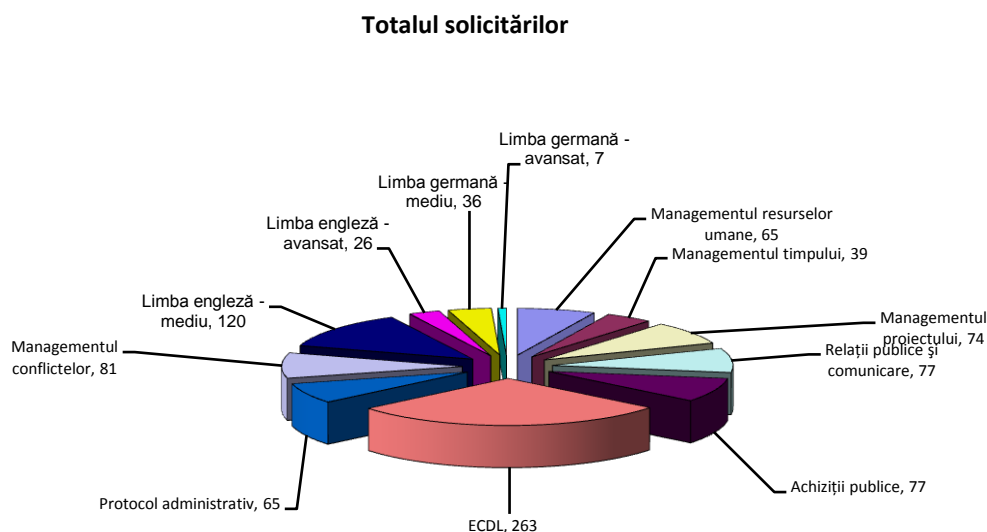


Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

În privința punctelor slabe identificate au fost semnalate următoarele lacune: ● din cei peste 1300 de angajați APL la nivel de județ 900 lucrează la computer, iar eficiența persoanelor care lasă de dorit este de peste 300; ● prin aceleași metode s-au stabilit necesitățile de perfecționare la nivelul celor două consilii județene, unde 120 de angajați au nevoie de însușirea limbii engleze la nivel bază, iar 40 de persoane la nivel mediu sau înalt; ● la nivelul conducerii aparatelor de specialitate ale celor două consilii județene amintite se manifestă o ineficiență în actul decizional, astfel la nivelul Consiliului Județean Harghita sunt propuse pentru instruire 13 persoane aflate în funcții de conducere, iar pentru Consiliul Județean Covasna 12 persoane din conducere.

În graficul de mai jos se află ilustrat distribuția rezultatului obținut în urma prelucrării chestionarelor completate corect de reprezentanții APL-urilor și supuse analizei.

Figura nr.3 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în rândul APL-urilor din județul Harghita



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 4 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în zona Gheorgheni

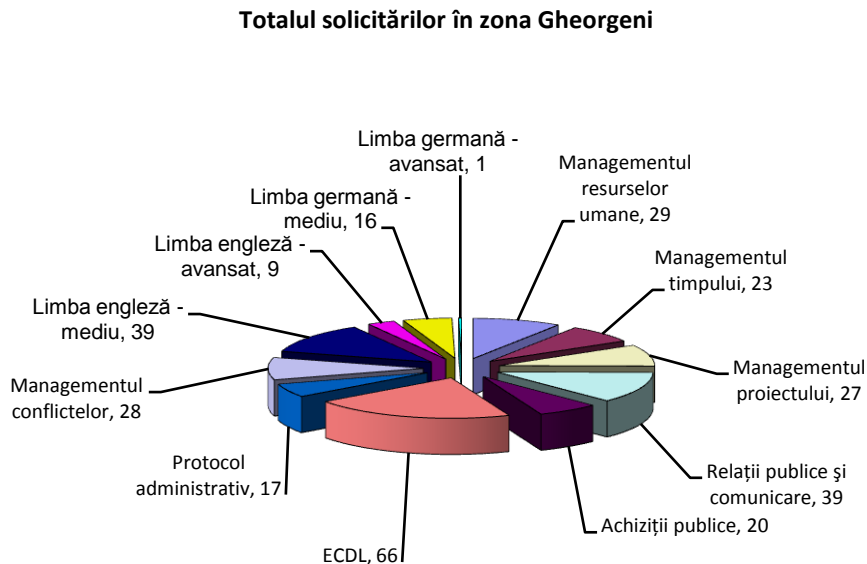
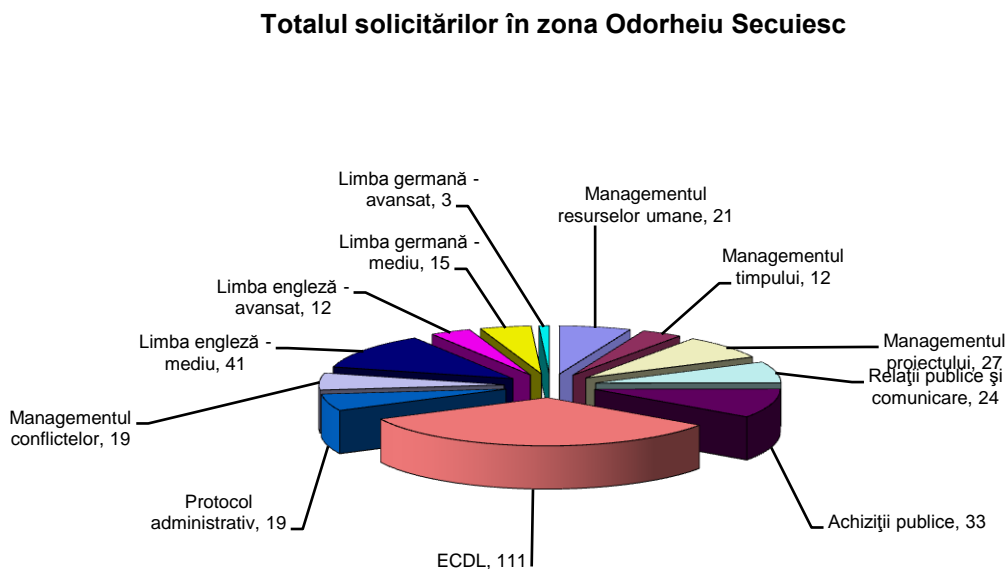


Figura nr.5 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în zona Odorheiu Secuiesc



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



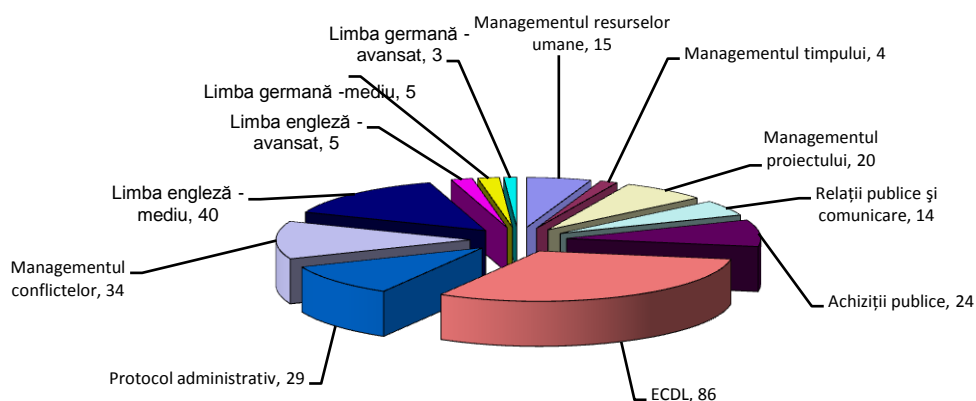
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr.6 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în zona Miercurea-Ciuc

Totalul solicitărilor în zona Miercurea Ciuc



În urma totalizării rezultatelor și optimizarea grupurilor s-a decis organizarea următoarelor cursuri de instruire și formare în cadrul proiectului **TEAM** pentru județele Harghita și Covasna:

Harghita:

ECDL: 115 de persoane, la nivelul celor trei zone: 30 de persoane – zona Odorhei; 30 de persoane – zona Gheorgheni; 55 de persoane – zona Ciuc;

Limbi străine: 125 de persoane, la nivelul celor trei zone: 25 de persoane – zona Odorhei; 25 de persoane – zona Gheorgheni; 75 de persoane – zona Ciuc.

Achiziții publice și organizare de licitații: – 25 persoane

Managementul proiectului – 25 persoane

Managementul conflictelor și relații cu publicul – 25 persoane

Reguli de etichetă și protocol pentru administrație – 25 persoane



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Covasna:

ECDL – 25 persoane

Achiziții publice și organizare de licitații: – 25 persoane

Managementul proiectului – 25 persoane

Pentru personalul din conducerea aparatelor de specialitate ale celor două consilii județene – 13 persoane din Harghita și 12 persoane din Covasna – s-a stabilit organizarea unui modul de instruire în Managementul organizațional care a cuprins:

- **Achiziții publice și organizare de licitații;**
- **Managementul proiectului;**
- **Managementul conflictelor și relații cu publicul;**
- **Reguli de etichetă și protocol pentru administrație;**
- **Structuri organizaționale**
- **Planificare strategică**
- **Managementul resurselor**
- **Managementul proceselor**
- **Comunicarea și structura organizațională**
- **Managementul resurselor umane**

În ultima parte a fiecărui curs de instruire s-a stabilit parcurgerea unui modul de aprofundare/asimilare (12 ore) a noțiunilor de dezvoltare durabilă și egalitatea de șanse.

În ultimii ani Consiliul Județean Harghita a inițiat mai multe proiecte în care sunt stabilite obiectivele specifice ce vizează dezvoltarea resurselor umane dublată de dezvoltarea capacității administrative:

- Proiectul „Microintreprinderea – o alternativă” are ca obiectiv formarea spiritului întreprinzător. Proiectul urmează să fie depus pentru concursul de finanțare în cadrul Programul POS DRU, (DMI) 5.2.
- Consiliul Județean Harghita participă ca partener la pregătirea proiectului strategic inițiat de Consiliul Județean Alba în domeniul reintegrării grupurilor vulnerabile pe piața muncii. Proiectul va fi depus pe POS DRU, (DMI) 6.2.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Proiectul „Rețeaua Harghita” are ca scop realizarea unui portal e-Learning cu conținut bogat și interactiv/dinamic, accesibil APL-urilor, școlilor și publicului în mai multe localități ale județului. Proiectul va fi aplicat în cadrul programului POS CCE, (DMI) 3.2.3.
- În cadrul proiectului „E-guvernare în Serviciul Cetățenilor” se realizează un sistem de e-guvernare la nivel județean cu implicarea APL-urilor rurale. Sistemul va duce la o simplificare și eficientizare a comunicării administrației publice cu principalii beneficiari cetățenii și în special cetățenii din zonele rurale ale județului.

Cu aceste proiecte Consiliul Județean Harghita și partenerii săi doresc să contribuie la dezvoltarea resurselor umane din județ și din întreaga țară, la eficientizarea administrației publice și la dezvoltarea parteneriatelor dintre APL-uri, administrațiile județene, ONG-uri și întreprinderi.

Proiectul TEAM s-a încadrat deci într-un mediu în care creșterea productivității și a eficienței resurselor umane este o prioritate și este abordată cu seriozitate.

5.2. Informații generale despre proiect

Proiectul TEAM s-a implementat în perioada 30 aprilie 2009 – 30 aprilie 2010. Beneficiarul proiectului a fost Consiliul Județean Harghita în parteneriat cu Consiliul Județean Covasna. Proiectul a fost finanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European, prin Programul Operațional „Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013”, suma aprobată finanțării proiectului a fost de 1.363.830 lei, din care contribuția solicitată și acordată de către Fondul Social European este de 1.159.255,50 lei și 177.297,90 lei din bugetul național, iar contribuția financiară proprie a Consiliului Județean Harghita este de 27.276,60 lei.

Implementarea proiectului a fost monitorizată și sprijinită de către Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, respectiv Ministerul Administrației și Internelor, Direcția pentru Dezvoltarea Capacității Administrative.

Perioada de implementare a Proiectul **TEAM** a fost de 12 luni (30.04.2009 – 30.04.2010) și a fost realizată de către o echipă de management formată din personalul celor două consilii județene, implicând persoane cu diferite specializări, cum



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

ar fi: implementare de proiecte de dezvoltare, achizițiile publice, finanțe publice, resurse umane.

Obiectivul general al acestui proiect a fost îmbunătățirea calității și creșterea eficienței standardelor în furnizarea de servicii publice, accentul fiind pus pe continuarea procesului descentralizării și responsabilizarea personalului din administrația celor două județe.

Grupul țintă al proiectului a fost format din:

- funcționarii angajați la nivelul autorităților publice locale din Harghita;
- funcționarii angajați în cadrul celor două consilii județene Harghita și Covasna;
- funcționarii publici cu rol decizional la nivelul celor două consilii județene din Harghita și Covasna.

În vederea asigurării unei mai bune gestionări a situației existente din punct de vedere al pregătirii de specialitate în momentul elaborării proiectului, Consiliul Județean Harghita a realizat o autoevaluare a eficienței personalului din administrația județeană, astfel s-a reușit asigurarea unei utilizări eficiente a finanțării, respectiv amplificarea impactului pozitiv al proiectului asupra instruirii de specialitate, eficientizării aparatului de specialitate, a structurilor, proceselor administrative și organizatorice.

Implementarea proiectului a constat în derularea a două mari categorii de activități:

- în perioada 30.04.2009 și 30.09.2009, activități de achiziții publice prin care au fost stabiliți partenerii specializați în domeniul organizării cursurilor de perfecționare profesională pentru adulți, și organizarea grupurilor de cursanți
- în perioada 01.10.2009 și 30.04.2010, activități de derulare a cursurilor de formare, organizarea examenelor și obținerea diplomelor de absolvire de la instituțiile abilitate.

Cursurile de formare profesională au fost structurate și derulate concomitent pe trei nivele:

- sesiune de instruire pentru funcționarii publici ai autorităților publice locale din Harghita și Covasna;
- sesiune de instruire pentru personalul angajat al celor două consilii județene Harghita și Covasna;
- sesiune de instruire pentru funcționarii publici de decizie ai celor două consilii județene Harghita și Covasna.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Parcurgerea sesiunilor de instruire a condus la creșterea gradului de eficiență a funcționarilor publici și a personalului contractual vizat de proiect, iar noile experiențe au condus la formarea unei mentalități europene și, nu în ultimul rând, la însușirea principiilor de dezvoltare durabilă, respectiv asigurarea egalității de șanse. Formarea unui efectiv de funcționari publici cu pregătire și mentalitate europeană a contribuit la rezolvarea problemelor specifice administrației publice locale și a avut ca efect preluarea metodelor și procedurilor stipulate în convențiile europene ratificate de România.

Activitățile din cadrul proiectului au avut ca rezultat atingerea indicatorilor proiectului și implicit a scopului Proiectului **TEAM**, prin depășirea stării considerată ca ineficientă înaintea implementării proiectului.

Prin modernizarea administrației publice, pe lângă introducerea tehnologiilor moderne, s-a înțeles inclusiv asimilarea și utilizarea tehnicilor moderne de comunicare, respectiv formarea unei mentalități în favoarea oferirii serviciilor de calitate pentru cetățeni și în folosul cetățenilor, în conformitate cu cerințelor UE. Soluționarea elementelor enumerate au dus la creșterea eficienței și productivității în administrația publică locală prin folosirea eficientă a logisticii aflate în dotare, ce duce implicit la asigurarea unui management adecvat în exploatarea resurselor celor două județe.

Atingerea acțiunilor proiectului s-au realizat eficient printr-o fuziune de capital intelectual prin: seminarii, dezbateri și schimburi de experiențe menite să aducă perfecționarea mult dorită, evidențiind ca rezultate următoarele aspecte:

- imagine mai clară a managerilor despre problemele cu care se confruntă personalul din cadrul aparatului de specialitate condus de ei;
- întărirea competenței de conducere, accelerarea proceselor decizionale se vor recunoaște noi idei și metode pentru o funcționare mai eficientă;
- formarea unui personal specializat pe domenii profesionale;
- îmbunătățirea canalului de comunicare dinspre și înspre administrație;
- schimbarea viziunii angajaților din administrația publică privind rolul lor în comunitate: mai multă determinare și consecvență în obținerea indicatorilor stabiliți prin fișa postului;
- dezvoltarea capacității de cercetare și strângerea informațiilor în mod autonom în domeniul de specialitate în care angajatul activează;



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- seminariile care pot determina diversificarea serviciilor oferite de administrația publică locală;
- cunoștințe noi care vor avea ca efect încurajarea spiritului de inițiativă în rândul funcționarilor publici;
- schimbarea mentalității și creșterea gradului de profesionalism al angajaților;
- creșterea eficienței și transparenței activității în administrația publică;
- creșterea gamei de servicii oferite de APL-uri;
- eficiența circulației informațiilor;
- scăderea conflictelor cu caracter profesional dintre populație și administrație publică;
- îmbunătățirea relației cost-beneficiu în privința personalului din administrație;
- conștientizarea, respectarea și aplicarea principiilor de: dezvoltare durabilă și egalitate de șanse.

S-a dorit de asemenea, ca implementarea proiectului **TEAM** să contribuie în mod semnificativ la întărirea colaborării dintre Consiliul Județean Harghita și Consiliul Județean Covasna, cele două administrații publice județene fiind din Regiunea de Dezvoltare 7 Centru.

Atingerea rezultatelor și efectele scontate ale proiectului urmează să fie discutate și analizate în următoarele capitole.

5.3. Implementarea proiectului

5.3.1. Activitățile proiectului

Implementarea proiectului TEAM a cuprins următoarele activități principale:

- **Informare Publicitate - „Transparența Proiectului TEAM”**

Informare, Publicitate la începutul implementării proiectului

a. Comunicat de presă:

Comunicate de presă în ziarele, radiourile și televiziunile locale privind începerea, scopul și rezultatele așteptate ale proiectului - elaborare și publicare comunicat de presă în cel puțin un ziar regional și/sau local privind începerea proiectului



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Comunicat de presă elaborat în limba maghiară, cu publicare în ziarul „Hargitanépe” și ziarul „Háromszék”, ediția din data de 3 noiembrie 2009, și în limba română, cu publicare în ziarul „Informația Harghitei” și ziarul „Observatorul de Covasna”, ediția din data de 3 noiembrie 2009 respectiv 2 noiembrie 2009.

Conform informațiilor puse la dispoziție de prestator, ziarul „Hargitanépe” este o publicație cu acoperire regională/locală, cu un tiraj mediu de 8500 exemplare, ziarul „Háromszék” este o publicație cu acoperire regională/locală, cu un tiraj mediu de 14000 exemplare, ziarul „Informația Harghitei” este o publicație cu acoperire regională/locală, cu un tiraj mediu de 3000 exemplare, iar ziarul „Observatorul de Covasna” este o publicație cu acoperire regională/locală, cu un tiraj mediu de 9000.

Conferința de presă cu prilejul lansării Proiectului TEAM – 28 mai 2009

Comunicate de presă în ziarele, radiourile și televiziunile locale privind începerea, scopul și rezultatele așteptate ale proiectului



relatarea conferinței de presă în următoarele publicații: „Rompres” „Informația Harghitei”, „Hargita Nepe”, „Csiki TV”,

- număr participanți: 50 persoane – 10 reprezentanți media + 10 persoane echipa de implementare + 30 reprezentanți din parte celor două aparate de specialitate – Harghita și

Covasna, respectiv invitați ai altor instituții;

- prezentarea stadiului actual al Proiectului TEAM, indicatori și valoarea totală a proiectului

Conferința de presă la începutul proiectului s-a realizat cu următorul suport:

- 1 Banner rollup
- 20 Mape Proiectul TEAM; 10 în limba maghiară, 10 în limba română;
- 50 pliante



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activități de publicitate

Includerea pe materialele-suport pentru activitățile de training, inclusiv a certificatelor de orice tip, a elementelor obligatorii de identitate vizuală:

- Sigla Uniunii Europene,
- Sigla României,
- Sigla Instrumentelor Structurale în România,
- Logoul Consiliului Județean Harghita,
- Logoul Consiliului Județean Covasna



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației
și Internelor



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa

Au fost postate etichete pe server, pe laptopuri, pe imprimantă, pe proiector, pe obiecte de mobilier și pe suporturile de cursuri achiziționate de la prestator pentru participanții la activitățile de instruire.



- **Pregătirea și întocmirea documentației în vederea achiziției publice a serviciilor și a achizițiilor bunurilor**

În data de 07.12.2009 a fost transmisă AM DCA ultima variantă a notei explicative pentru întocmirea actului adițional nr. 2 la contractul de finanțare, prin care se solicita modificarea programului achizițiilor publice și, respectiv, a graficului de implementare a activităților pe proiect, urmare a apariției unor decalaje semnificative față de termenele estimate la momentul elaborării proiectului și acordării finanțării.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Întârzierea achiziției cursurilor aprobate în cadrul Proiectului TEAM – Training pentru Eficientizarea AdMinistrației, cod SMIS 2672, prin contractul de finanțare 23/07.05.2009. Conform capitolului 2.5 al cererii de finanțare a proiectului amintit cursurile trebuiau achiziționate până la începutul lunii august. Însă, din cauze obiective au existat întârzieri în privința realizării caietelor de sarcini, componente importante în atingerea indicatorilor stabiliți prin proiect.

Având în vedere caracteristica nouă a acestei achiziții pentru beneficiarul proiectului, echipa de implementare a fost nevoit să poarte mai multe runde de consultări cu diverși consultanți în achiziții pentru a găsi formula optimă în derularea unei achiziții a cursurilor de specializare ai căror parametri tehnici să fie regăsite ulterior la nivelul operatorilor de cursuri, ce sunt necesari în atingerea obiectivelor specifice ale proiectului.

Pentru facilitarea monitorizării pe bază de documente justificative, perioada de început pentru fiecare achiziție în parte va fi raportată la data întocmirii referatului de necesitate, iar perioada dintre data de 20.05.2009 și data întocmirii respectivului document va fi considerată perioadă necesară analizării situației și deciderii asupra formei și fondului documentației necesare.

- **Organizarea procedurilor de achiziție public**

Cu privire la decalarea termenelor de finalizare al procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică cuprinse în implementarea proiectului intitulat "TEAM – Training pentru Eficientizarea AdMinistrației", având codul SMIS 2672, dorim să Vă prezentăm următoarele justificări:

1. Având în vedere că beneficiarul contractului de finanțare, în speță Consiliul Județean Harghita are în Structura organizatorică a aparatului de specialitate un Compartiment de achiziții, elaborarea caietelor de sarcini era responsabilitatea inițiatorului achiziției.
2. Complexitatea și numărul mare de programe de perfecționare cuprinse în programul de finanțare a necesitat o consultare prealabilă din partea personalului compartimentului de achiziții nu numai cu celelalte compartimente și direcții (de ex. compartimentul de resurse umane, direcția juridică), ci și cu mai mulți specialiști care activează în cadrul diferitelor instituții de învățământ superior, centre de perfecționare pentru adulți.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

3. Caietele de sarcini care au fost elaborate pe baza informațiilor și datelor centralizate trebuia să corespundă mai multor cerințe:
 - 3.1. Să cuprindă toate elementele în conformitate prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare.
 - 3.2. Să asigure atingerea rezultatelor și a indicatorilor asumați prin semnarea contractului de finanțare a proiectului.
 - 3.3. Să fie în concordanță cu politicile Uniunii Europene privind dezvoltarea durabilă și egalitatea de șanse.
4. Numărul personalului compartimentului de achiziții inclus în echipa de management al proiectului "TEAM – Training pentru Eficientizarea AdMinistrației" s-a dovedit a fi insuficientă, necesitând conlucrarea și al celorlalți colegi din cadrul aceleși compartiment.
5. Datorită faptului că deja la data selectării cererii de finanțare și semnării contractului de finanțare, pe perioada de întocmire a caietelor de sarcini proiectului, conform programului de investiții pe anul 2009, respectiv a Bugetului pe anul bugetar 2009 al Consiliului Județean Harghita, erau programate și alte procedee de atribuire a contractelor de achiziție publică a condus la îngreunarea și prelungirea procedurilor mai sus menționate.
6. Modificarea și aprobarea programului anual de achiziții publice al Consiliului Județean Harghita prin introducerea achizițiilor incluse în proiectul "TEAM – Training pentru Eficientizarea AdMinistrației", respectiv aprobarea modificării sumelor cuprinse în capitolele bugetare în cadrul Bugetului pe anul bugetar 2009, procedura greoaie specifică instituțiilor publice au contribuit la rândul lor la decalajul existent față de termenele prevăzute în diagrama Gantt al proiectului, anexă la contractul de finanțare.
7. Pentru recuperarea acestui decalaj s-a decis alegerea și implementarea procedurii de achiziție publică, prin aplicarea procedurii de licitație deschisă, conform Contractului de finanțare, și în conformitate prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, aprobată cu modificările și completările ulterioare.
 - 7.1. Astfel valoarea totală de 843.425,00 lei fără TVA. a fost împărțită:



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- 7.1.1. Procedura de atribuire a contractului de achiziție publică având ca obiect **"Organizare de cursuri de specializare pentru personalul din consiliile locale și județene în cadrul Proiectului TEAM"**, cod CPV: 80511000-9 „Servicii de formare a angajaților”, în valoare de 194.040,00 lei fără TVA, ca sursă de finanțare: fonduri europene și bugetul local.
- 7.1.2. Procedura de atribuire a contractului de achiziție publică având ca obiect **"Organizare de cursuri de specializare în managementul organizațional în cadrul Proiectului TEAM"**, cod CPV: 79633000-0 „Servicii de perfecționare a personalului”, în valoare de 140.825,00 lei fără TVA, ca sursă de finanțare: fonduri europene și bugetul local.
- 7.1.3. Procedura de atribuire a contractului de achiziție publică având ca obiect **"Organizare de cursuri de specializare ECDL și ECL pentru personalul din consiliile locale și județene în cadrul Proiectului TEAM"**, cod CPV: 8053000-8, în valoare de 508.560,00 lei fără TVA, ca sursă de finanțare: fonduri europene și bugetul local.
8. Procedurile de atribuire a contractelor de achiziție publică menționate la punctele 7.1.1. și 7.1.2., cu ocazia primei sesiuni de deschidere de oferte primite pe baza Invitațiilor de participare nr.84696, respectiv nr.84698 publicate în SEAP, respectiv a rapoartelor procedurii de atribuire a contractelor de achiziții publice, Comisia de evaluarea în conformitate prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare, a hotărât anularea procedurii, conform prevederilor art.209, alin.(1), lit. b) al O.UG. nr.34/2006, prin declararea singurei oferte depuse ca neconformă și respingerea acestuia conform prevederilor art.36, alin. (2), lit. a) al Hotărârii de Guvern nr.925/2006 pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică, din O.UG. nr.34/2006.
9. Procedura de atribuire a contractului de achiziție publică menționată la punctul 7.1.3, cu ocazia primei sesiuni de deschidere de oferte primite pe baza Invitației de participare nr.84696, publicat în SEAP, respectiv a raportului procedurii de atribuire a contractelor de achiziții publice, Comisia de evaluarea în conformitate prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare, a hotărât ca



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

ofertant câștigător Fundația "Centrul Educațional SOROS" cu ofertă conformă din punct de vedere tehnic și cu prețul de 399.990,00 lei, la care se adaugă TVA. în valoare de 75.998,57 lei, rezultând un preț total de 475.988,57 lei.

10. Procedurile de atribuire a contractelor de achiziție publică menționate la punctele 7.1.1. și 7.1.2., s-a efectuat după respectarea perioadei legale cu ocazia sesiunii a doua de deschidere de oferte primite pe baza Invitațiilor de participare nr.86948, respectiv nr.86949 publicate în SEAP, respectiv a rapoartelor procedurii de atribuire a contractelor de achiziții publice nr. 19345/2009, respectiv nr.19346/2009, Comisia de evaluarea în conformitate prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare, a hotărât ca ofertantul câștigător :

10.1. S.C. Profiles Internațional&OTP Consulting România S.R.L. în cazul procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică menționat la punctul 7.1.1., cu ofertă conformă din punct de vedere tehnic și cu prețul de 194.000,00 lei la care se adaugă TVA în valoare de 36.860,00 lei, rezultând un preț total de 230.860,00 lei.

10.2. S.C. Profiles Internațional&OTP Consulting România S.R.L. în cazul procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică menționat la punctul 7.1.2., cu ofertă conformă din punct de vedere tehnic și cu prețul de 140.000,00 lei la care se adaugă TVA în valoare de 26.600,00 lei, rezultând un preț total de 166.600,00 lei.

Tabel nr. 3 Activități implementate în perioada de raportare

Activități implementate în perioada de raportare	Derularea activităților		Explicații pentru activitățile implementate în avans / întârziate
	Început	Sfârșit	
• Achiziționarea mobilierului	07.06.2009	25.11.2009	Obiectul activităților implementate în perioada de raportare se consideră a-l constitui încheierea contractului de furnizare nr. 22262/2009. Perioada aferentă datelor de 07.06.2009 și, respectiv, 25.11.2009 reprezintă perioada



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activități implementate în perioada de raportare	Derularea activităților		Explicații pentru activitățile implementate în avans / întârziate
	Început	Sfârșit	
			necesară parcurgerii etapelor premergătoare încheierii contractului, inclusiv decizia de separare a achiziției mobilierului de cea a achiziției echipamentelor informatice.
<ul style="list-style-type: none"> Achiziționarea serviciilor de cazare pentru participanții la cursuri 	23.11.2009	30.04.2010	Obiectul activităților implementate în perioada de raportare se consideră a-l constitui încheierea contractului de de servicii de cazare. Perioada aferentă datelor de 23.11.2009 și, respectiv, 30.04.2010 reprezintă perioada necesară parcurgerii etapelor premergătoare încheierii contractului, precum și perioada de executare a serviciilor contractate.
<ul style="list-style-type: none"> Achiziționarea serviciilor de transport pentru participanții la cursuri 	02.10.2009	30.04.2010	Obiectul activităților implementate în perioada de raportare se consideră a-l constitui încheierea contractului de de servicii de transport. Perioada aferentă datelor de 02.10.2009 și, respectiv, 30.04.2010 reprezintă perioada necesară parcurgerii etapelor premergătoare încheierii contractului, precum și perioada de executare a serviciilor contractate.
<ul style="list-style-type: none"> Achiziționarea de consumabile aferente activităților 	01.07.2009	31.03.2010	Obiectul activităților implementate în perioada de raportare se consideră a-l constitui executarea contractelor de furnizare nr. 21336/2009 și nr.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activități implementate în perioada de raportare	Derularea activităților		Explicații pentru activitățile implementate în avans / întârziate
	Început	Sfârșit	
desfășurate în cadrul proiectului			21337/2009, conform necesităților identificate pe proiect.
<ul style="list-style-type: none"> Achiziționarea serviciilor informare, comunicare și publicitate pentru activități de conștientizare 	20.05.2009	30.04.2010	Obiectul activităților implementate în perioada de raportare se consideră a-l constitui încheierea contractelor de servicii de promovare și, respectiv, campanii de publicitate nr. 12309/2009 și nr. 18745/2009. Perioada aferentă datelor de 20.05.2009 și, respectiv, 30.04.2010 reprezintă perioada necesară fundamentării, parcurgerii și aprobării etapelor premergătoare încheierii tuturor contractelor asociate acestei linii de finanțare, precum și perioada de executare a serviciilor contractate.
<ul style="list-style-type: none"> Achiziționarea serviciilor de audit extern al proiectului 	15.12.2009	30.04.2010	Obiectul activităților implementate în perioada de raportare se consideră a-l constitui încheierea contractului de furnizare servicii audit extern. Perioada aferentă datelor de 15.12.2009 și, respectiv, 30.04.2010 reprezintă perioada necesară parcurgerii etapelor premergătoare încheierii contractului.
Pregătirea cursurilor de formare	19.10.2009	23.10.2009	Obiectul activităților implementate în perioada de raportare se consideră a-l constitui perioada corespunzătoare diferenței dintre data semnării primului contract și data semnării ultimului



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activități implementate în perioada de raportare	Derularea activităților		Explicații pentru activitățile implementate în avans / întârziate
	Început	Sfârșit	
			contract.
Cursuri la nivelul zonelor din Harghita pentru angajații consiliilor locale	12.10.2009	30.04.2010	Conform contractelor nr. 19273/2009 și nr. 19817/2009, cu luarea în considerare a primei date corespunzătoare semnării prezenței la cursuri.
Cursuri pentru angajații consiliilor județene: Harghita și Covasna	12.10.2009	30.04.2010	Conform contractelor nr. 19273/2009, nr. 19817/2009 și nr 19818/2009, cu luarea în considerare a primei date corespunzătoare semnării prezenței la cursuri.
Monitorizare cursuri	12.10.2009	30.04.2010	Conform contractelor nr. 19273/2009, nr. 19817/2009 și nr 19818/2009, cu luarea în considerare a primei date corespunzătoare semnării prezenței la cursuri.
Controlul financiar și monitoring	30.04.2009	30.04.2010	

- **Pregătirea și desfășurarea cursurilor de formare la nivelul zonelor din Harghita pentru angajații consiliilor locale și pentru angajații consiliilor județene Harghita și Covasna**

Implementarea proiectului a fost monitorizată și sprijinită de către Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, respectiv Ministerul Administrației și Internelor, Direcția pentru Dezvoltarea Capacității Administrative.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa

Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Perioada de implementare a Proiectul **TEAM** a fost de 12 luni (30.04.2009 – 30.04.2010) iar implementarea a fost realizată de către o echipă de management formată din personalul celor două consilii județene, implicând persoane cu diferite specializări, cum ar fi: implementare de proiecte de dezvoltare, achizițiile publice, finanțe publice, resurse umane.

Obiectivul general al acestui proiect a fost îmbunătățirea calității și creșterea eficienței standardelor în furnizarea de servicii publice, accentul fiind pus pe continuarea procesului descentralizării și responsabilizarea personalului din administrația celor două județe.

Grupul țintă al proiectului a fost format din:

- funcționarii angajați la nivelul autorităților publice locale din Harghita și Covasna;
- funcționarii angajați în cadrul celor două consilii județene Harghita și Covasna;
- funcționarii publici cu rol decizional la nivelul celor două consilii județene din Harghita și Covasna.



În vederea asigurării unei mai bune gestionări a situației existente din punct de vedere al pregătirii de specialitate în momentul elaborării proiectului, Consiliul Județean Harghita a realizat o autoevaluare a eficienței personalului din administrația județeană, astfel s-a reușit asigurarea unei utilizări eficiente a finanțării, respectiv amplificarea impactului pozitiv al proiectului asupra instruirii de specialitate, eficientizării aparatului de specialitate, a structurilor, proceselor administrative și organizatorice.

În perioada 01.10.2009 și 30.04.2010, activități de derulare a cursurilor de formare, organizarea examenelor și obținerea diplomelor de absolvire de la instituțiile abilitate.

Cursurile de formare profesională au fost structurate și derulate concomitent pe trei nivele:

- sesiune de instruire pentru funcționarii publici ai autorităților publice locale din Harghita și Covasna;



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- sesiune de instruire pentru personalul angajat al celor două consilii județene Harghita și Covasna;
- sesiune de instruire pentru funcționarii publici de decizie ai celor două consilii județene Harghita și Covasna.


Stabilirea programelor cursurilor cu firmele câștigătoare, stabilirea și rezervarea locurilor unde se vor desfășura cursurile în cele 3 regiuni, stabilirea și întocmirea listelor participanților, împreună cu consiliile locale, pregătirea și trimiterea invitațiilor pentru persoanele implicate, comunicarea programelor organizate la fiecare persoană participantă, închirierea sălii, instalațiilor pentru cursuri, deschiderea și derularea cursurilor

5.3.2. Cursuri de formare profesională desfășurate în cadrul proiectului TEAM

Cursurile de formare profesională au fost structurate și derulate concomitent pe trei nivele:

a. Cursurile de formare profesională pentru funcționarii publici ai autorităților publice locale din Harghita:

Tabel nr. 4 – Cursurile de formare profesională desfășurate în cadrul proiectului

Denumire curs	Material studiat
<p>ECDL</p> 	<p>Modul 1 – Concepte esențiale în utilizarea tehnologiilor informaționale</p> <p>Modul 2 – Utilizarea calculatorului și gestiunea fișierelor</p> <p>Modul 3 – Editarea textelor</p> <p>Modul 4 – Calcul tabular</p> <p>Modul 5 – Baze de date</p> <p>Modul 6 – Prezentări</p> <p>Modul 7 – Informație și comunicare</p>



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa




UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European





GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

<p>ECL</p> 	<p>Limba engleză – nivel începător, mediu și avansat</p> <p>Limba germană - nivel începător și mediu</p>
--	--

b. Cursurile de formare profesională pentru personalul angajat al celor două consilii județene Harghita:

Denumire curs	Material studiat
<p>ECDL</p> 	<p>Modul 1 – Concepte esențiale în utilizarea tehnologiilor informaționale</p> <p>Modul 2 – Utilizarea calculatorului și gestiunea fișierelor</p> <p>Modul 3 – Editarea textelor</p> <p>Modul 4 – Calcul tabular</p> <p>Modul 5 – Baze de date</p> <p>Modul 6 – Prezentări</p> <p>Modul 7 – Informație și comunicare</p>
<p>ECL</p> 	<p>Limba engleză – nivel începător, mediu și avansat</p> <p>Limba germană - nivel începător și mediu</p>



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa






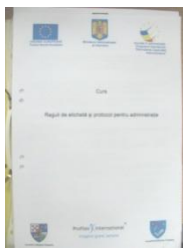
UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European




GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

<p>Achiziții publice și organizare de licitații</p> 	<p>Managementul conflictului și relațiile cu publicul</p> 
<p>Managementul proiectului</p> 	<p>Reguli de etichetă și protocol pentru administrație – Protocol și ceremonial</p> 

și Covasna:

Denumire curs	Material studiat
<p>ECDL</p> 	<p>Modul 1 – Concepte esențiale în utilizarea tehnologiilor informaționale Modul 2 – Utilizarea calculatorului și gestiunea fișierelor Modul 3 – Editarea textelor Modul 4 – Calcul tabular Modul 5 – Baze de date Modul 6 – Prezentări Modul 7 – Informație și comunicare</p>



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



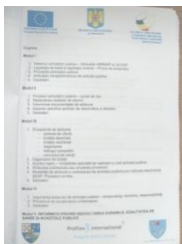

UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



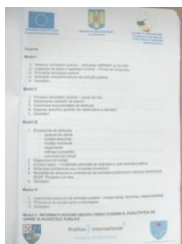


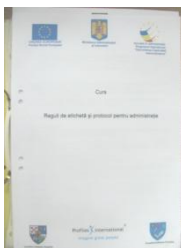
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

<p>Achiziții publice și organizare de licitații</p> 	<p>Managementul proiectului</p> 
---	--

c. Cursurile de formare profesională pentru funcționarii publici de decizie ai celor două consilii județene Harghita și Covasna:

Denumire curs	Material studiat
<p>Achiziții publice și organizare de licitații</p> 	<p>Managementul conflictului și relațiile cu publicul</p> 
<p>Managementul proiectului</p> 	<p>Reguli de etichetă și protocol pentru administrație – Protocol și ceremonial</p> 



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Managementul resurselor umane



Comunicarea și structura
organizațională



Managementul proceselor



Managementul resurselor



Analiza unor structuri
organizaționale



Planificare strategică



5.3.3. Cursanți și locuri de desfășurare a cursurilor

În acest subcapitol vom prezenta participarea la cursurile de formare, rata de absolvire a cursurilor, rezultatele angajaților consiliilor locale pe zone.



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

a) Funcționarii publici ai autorităților publice locale din Harghita:

Figurile de mai jos arată că la cursul ECDL s-au înscris în total 98 de angajați ai consiliilor locale din județul Harghita, din care 86 au participat la examene, și 81 au absolvit cursul. Cei mai mulți participanți au fost din zona Odorheiu Secuiesc, într-un număr de 42, din care 40 au absolvit cursul, urmat de zona Ciuc cu 33 de participanți, din care 28 au absolvit cursul, și zona Gheorgheni cu 23 de participanți, din care 13 au absolvit cursul.

Potrivit acestor date rata de absolvire în zona Odorheiu Secuiesc și Ciuc este de 100%, iar în zona Gheorgheni 72.22%, asta însemnând că rata de absolvire în total este de 94.19 în județul Harghita.

La cursul ECL în schimb s-au înscris în total 77 de angajați, din care 60 au participat la examene, și 52 au absolvit până la urmă cursul. Din zona Gheorgheni s-au înscris la curs 27 de persoane, din care 17 au absolvit cursul, din zona Ciuc s-au înscris tot 27 de persoane, din care 13 au absolvit cursul, iar din zona Odorheiu Secuiesc s-au înscris 23 de persoane, din care 22 au absolvit cursul. Se vede că din zona Odorheiu Secuiesc angajații consiliilor locale s-au înscris într-un număr mai mic, rata de absolvire fiind totuși cea mai mare în această zonă.

Situația rezultatelor angajaților consiliilor locale din județul Harghita

Zona	nr. Cursanți	nr. participanți la examene	nr . absolvenți	rata de absolvire (%)	
ECDL	Odorhei	42	40	40	100
	Ciuc	33	28	28	100
	Gheorgheni	23	18	13	72.22
Total	98	86	81	94.19	



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 7 Situația rezultatelor ECDL în rândul angajaților consiliilor locale din județul Harghita

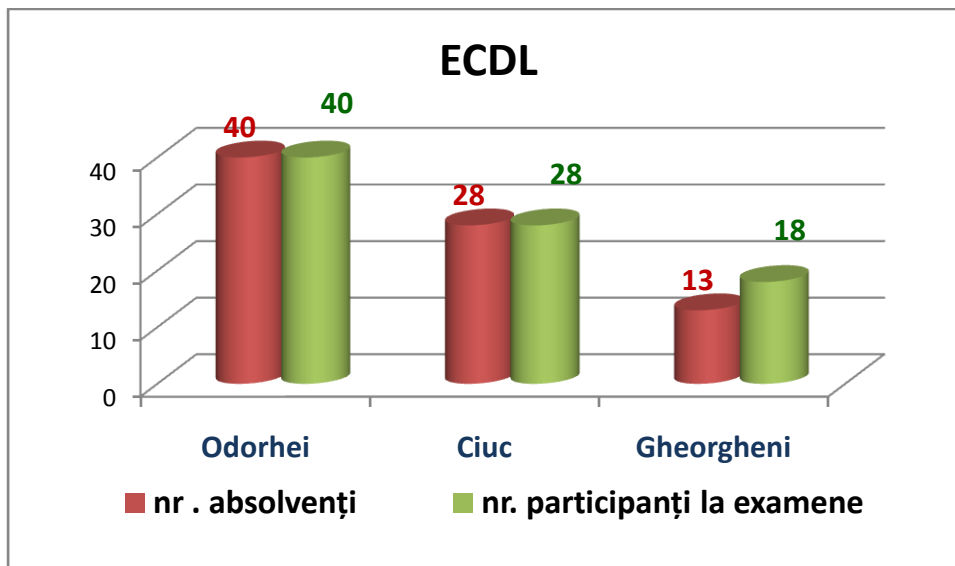
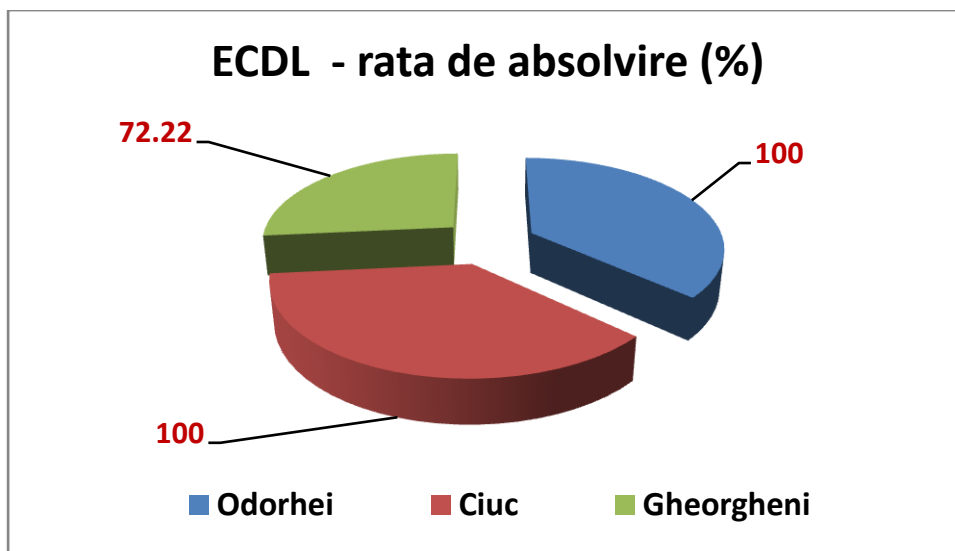


Figura nr. 8 Rata de absolvire ECDL pe zone în județul Harghita



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Situația rezultatelor angajaților consiliilor locale din județul Harghita

ECL	Zona	nr. cursanți	nr. participanți la examene	nr. absolvenți	rata de absolvire (%)
		Odorhei	23	23	22
	Ciuc	27	16	13	81.25
	Gheorgheni	27	21	17	80.95
Total		77	60	52	86.67

Figura nr.9 Situația rezultatelor ECL pe zone în rândul angajaților consiliilor locale din județul Harghita

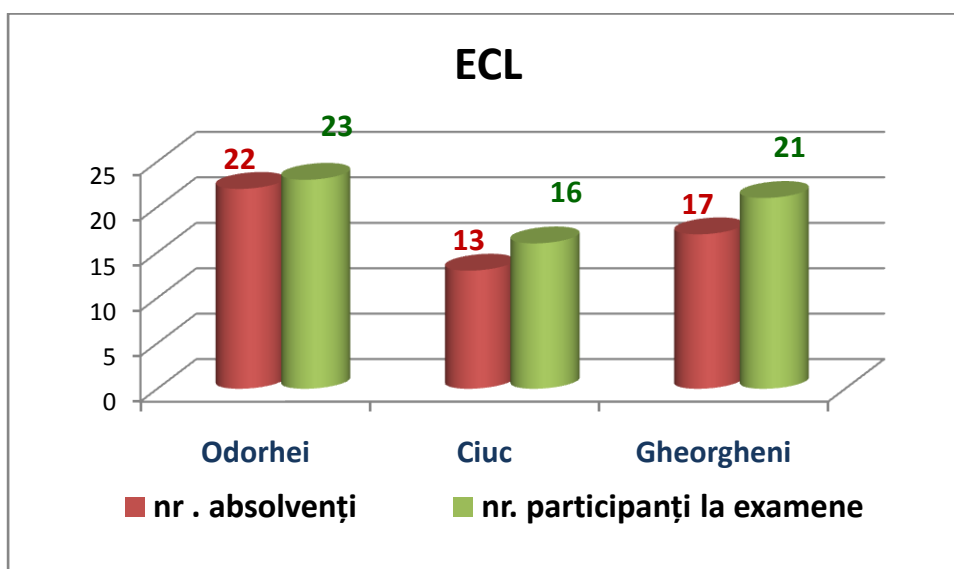
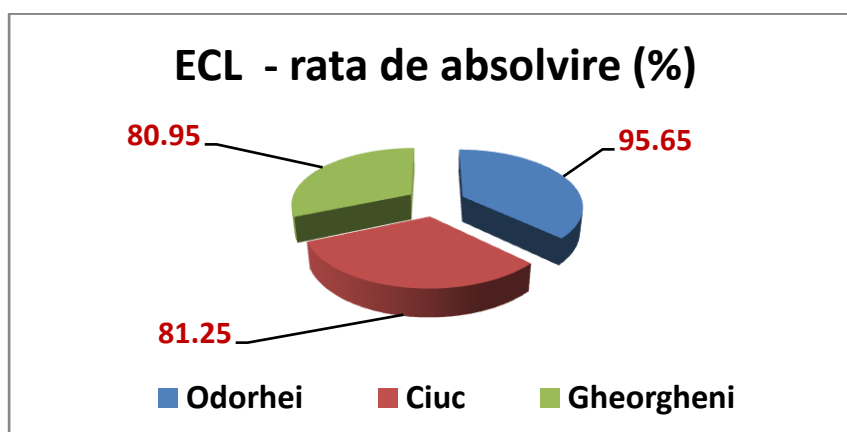


Figura nr. 10 Rata de absolvire ECL pe zone în județul Harghita



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

b) Personalul angajat al celor două consilii județene Harghita și Covasna:

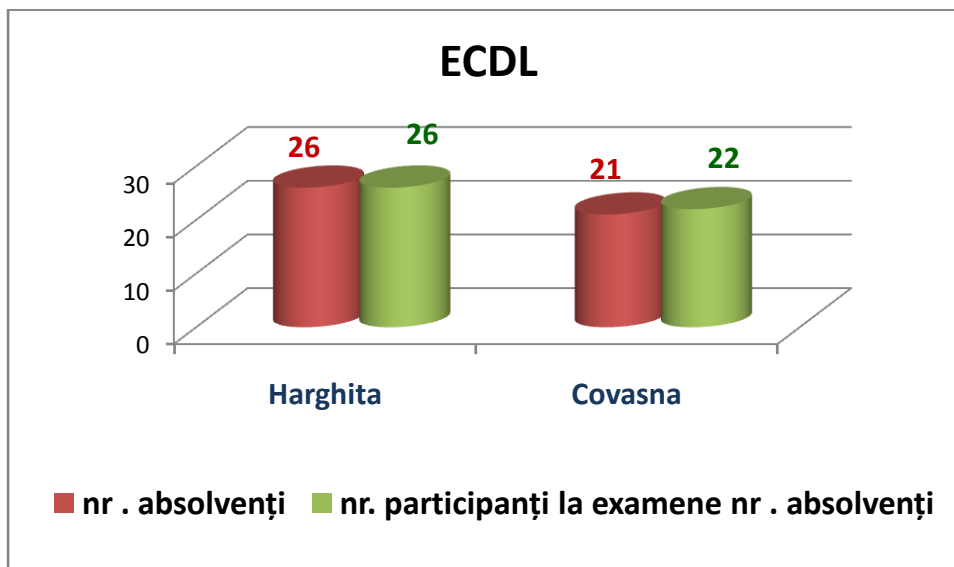
Următoarele figuri arată că din cadrul celor două consilii județene s-au înscris în total 51 de persoane la cursul ECDL, din care 48 au participat la examene, și 47 au absolvit cursul, rata de absolvire fiind în total 97.92%.

În ceea ce privește cursurile ECL, acestea s-au ținut doar pentru angajații Consiliului Județean Harghita, rata de absolvire fiind 97.4%.

Situația rezultatelor angajaților din consiliile județene Harghita și Covasna

ECDL	Consiliul Județean	nr. cursanți	nr. participanți la examene	nr. absolvenți	rata de absolvire (%)
	Harghita	27	26	26	100
Covasna	24	22	21	95.45	
Total	51	48	47	97.92	

Figura nr. 11 Situația rezultatelor ECDL în rândul angajaților consiliilor județene Harghita și Covasna



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

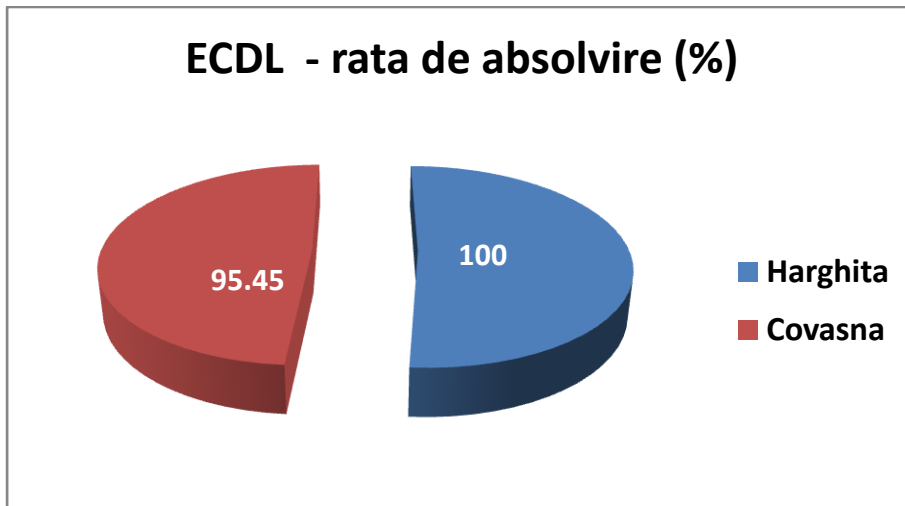


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 12 Rata de absolvire ECDL în consiliile județen Harghita și Covasna



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

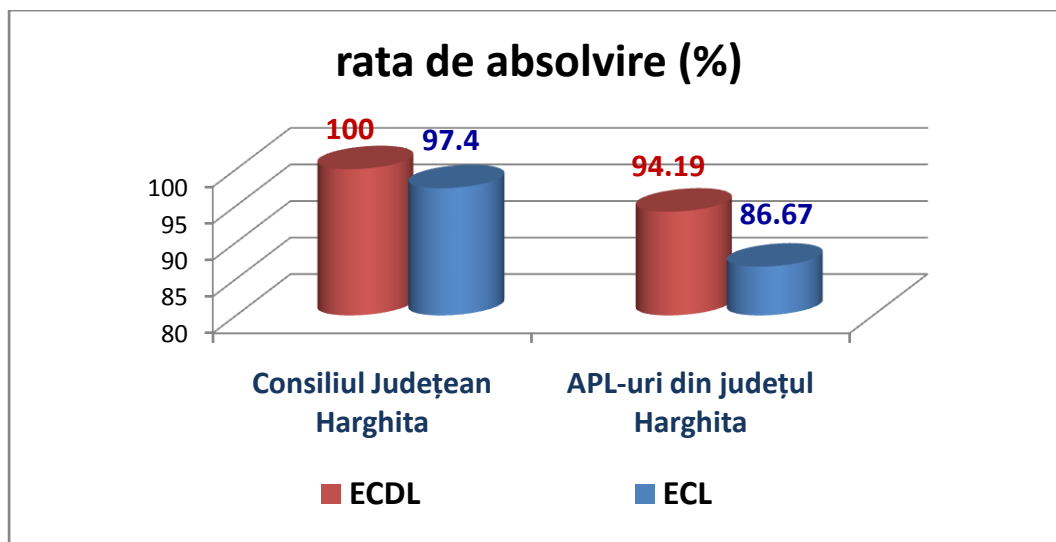


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

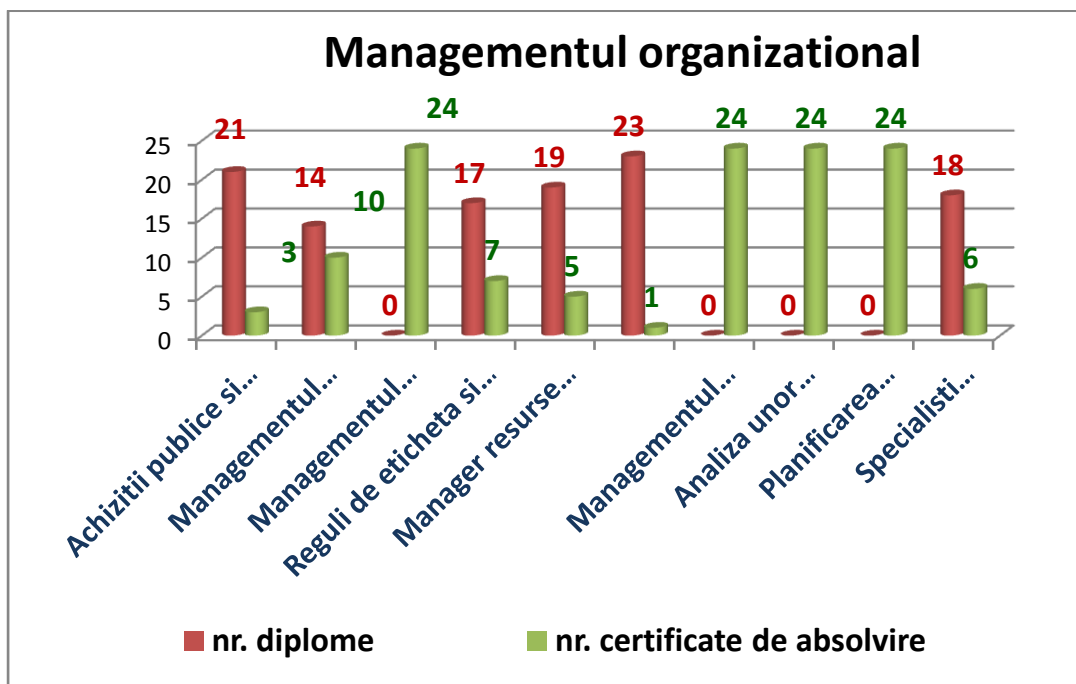
Figura nr. 13 Rata de absolvire ECDL și ECL în rândul angajaților Consiliului Județean Harghita și consiliilor locale din județul Harghita



c) Funcționarii publici de decizie ai celor două consilii județene Harghita și Covasna:

Figurile de mai jos prezintă numărul diplomelor și certificatelor eliberate funcționarilor publici de decizie ai celor două consilii județene.

Figura nr. 14 Situația rezultatelor funcționarilor publici de decizie ai celor două consilii județene



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

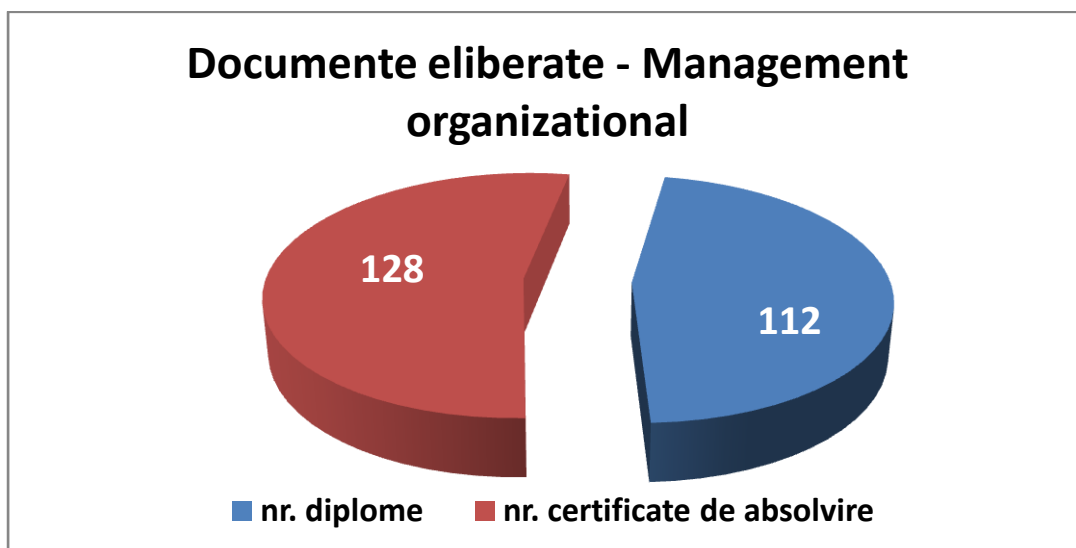


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 15 Numărul documentelor eliberate în cadrul cursului Managementul organizațional



5.4. Evaluarea indicatorilor de rezultat

Au fost organizate următoarele cursuri de formare profesională în cadrul proiectului **TEAM** pentru județele Harghita și Covasna:

- **Harghita:**
 - **ECDL:** 107 buc. de diplome, la nivelul celor trei zone ale județului: Ciuc, Gheorgheni și Odorhei.
 - **Limbi străine:** 129 buc. de diplome, la nivelul celor trei zone ale județului: Ciuc, Gheorgheni și Odorhei.



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **Achiziții publice și organizare de licitații:** – 27 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Managementul proiectului** – 28 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Managementul conflictelor și relații cu publicul** – 25 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Reguli de etichetă și protocol pentru administrație – Protocol și ceremonial** – 25 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Covasna:**
 - **ECDL** – 25 buc. de diplome și certificate de absolvire
 - **Achiziții publice și organizare de licitații:** – 25 buc. de diplome și certificate de absolvire
 - **Managementul proiectului** – 24 buc. de diplome și certificate de absolvire

Pentru personalul din conducerea aparatelor de specialitate ale celor două consilii județene – 13 persoane din Harghita și 11 persoane din Covasna – s-a stabilit organizarea unui modul de instruire în Managementul organizațional care cuprinde:

- **Achiziții publice și organizarea de licitații** – 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Managementul conflictelor și relații cu publicul** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Reguli de etichetă și protocol pentru administrație** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Managementul proiectului** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Managementul resurselor umane** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Comunicarea și structura organizațională** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Managementul proceselor** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Managementul resurselor** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Planificare strategică** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire
- **Analiza unor structuri organizaționale** - 24 buc. de diplome și certificate de absolvire



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

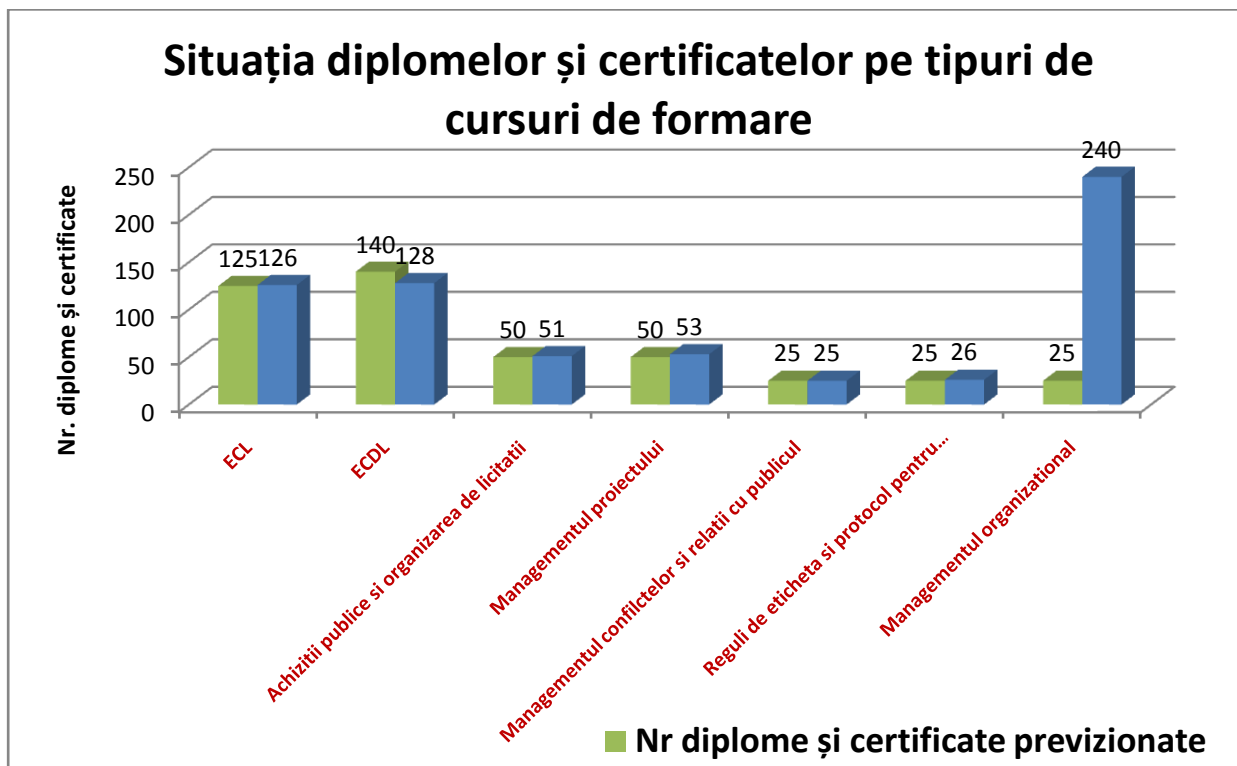


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 16 Situația diplomelor și certificatelor pe tipuri de cursuri de formare



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

5.4.1. Evaluarea indicatorilor măsurabile

În acest subcapitol vor fi prezentate indicatorii de output (măsoară activitățile și rezultatele proiectului) și rezultat.

Tabel nr. 5 – Indicatori de output

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	
Indicatori de „output” (măsoară activitățile și rezultatele proiectului)				
Numărul participanților la cursuri organizate:				
cursanți ai APL-urilor harghitene și ai Consiliului Județean Harghita	0	125	158	
Limbi străine/Certificat de tip A sau B:				
Număr total ore de curs engleză avansat/cursant	0	120	90 ore teorie + 30 ore consultanță	120
Număr total zile de curs engleză avansat/cursant	0	45	45	45
Număr total ore de curs engleză mediu/cursant	0	180	244 ore teorie + 116 ore exercitii	360
Număr total zile de curs engleză mediu/cursant	0	60	74 zile teorie + 106 zile exerciții	180
Număr total zile de curs engleză mediu începător/cursant	0	0	244 ore teorie + 116 ore exercitii	360
Număr total zile de curs engleză mediu începător/cursant	0	0	74 zile teorie + 106 zile exerciții	180
Număr total ore de curs germană avansat/cursant	0	130	0	
Număr total zile de curs germană avansat/cursant	0	33	0	
Număr total zile de curs germană mediu/cursant	0	145	244 ore teorie + 116 ore exercitii	360



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	
Număr total zile de curs germană mediu/cursant	0	36	74 zile teorie + 106 zile exerciții	180
Număr total zile de curs germană mediu începător/cursant		0	244 ore teorie + 116 ore exercitii	360
Număr total zile de curs germană mediu începător/cursant		0	74 zile teorie + 106 zile exerciții	180
ECDL	0	115	125	
Număr total ore de curs/cursant	0	420	228 ore teorie + 192 ore exerciții	420
Număr total zile de curs/cursant	0	105	42 zile teorie + 98 zile exerciții	140
Achiziții publice și organizare de licitații		25	27	
Număr total ore de curs/cursant	0	40	40 ore + 3 ore examen	43
Număr total zile de curs/cursant	0	20	20	20
Managementul proiectului		25	27	
Număr total ore de curs/cursant	0	120	40 ore teorie + 20 ore consult. + 77 ore practică	60
Număr total zile de curs/cursant	0	45	17 zile teorie + 13 zile consult.+15 zile practică	30
Managementul conflictelor si relatii cu publicul		25	25	
Număr total ore de curs/cursant	0	180	40 ore	40
Număr total zile de curs/cursant	0	60	16 zile + 4 zile practica	20
Reguli de eticheta si protocol pentru		25	26	



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	
administrație				
Număr total ore de curs/cursant	0	60	40 ore	40
Număr total zile de curs/cursant	0	30	16 zile + 4 zile practică	20
Covasna				
ECDL		25	24	
Număr total ore de curs/cursant		420	228 ore teorie + 192 ore exerciții	420
Număr total zile de curs/cursant		105	42 zile teorie + 98 zile exerciții	140
Achiziții publice și organizare de licitații	0	25	24	
Număr total ore de curs/cursant		145	40 ore + 3 ore examen	43
Număr total zile de curs/cursant		36	20	20
Managementul proiectelor	0	25	26	
Număr total ore de curs/cursant	0	120	40 ore teorie + 20 ore consult. + 77 ore practică	60
Număr total zile de curs/cursant	0	45	17 zile teorie + 13 zile consult.+15 zile practică	30
Persoanele de conducere din cele două aparate de specialitate ale Consiliului Județean Harghita și Covasna				
Management organizațional format din:		25	24	
Nr.ore total		302	438	



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	
Nr. zile total		151	151	
Achiziții publice și organizare de licitații		25	24	
Număr total ore de curs/cursant Număr total zile de curs/cursant		82 36	43 ore teorie + 42 ore practică 20 zile teorie + 16 zile practică	43 20
Managementul proiectelor	0	25	24	
Număr total ore de curs/cursant Număr total zile de curs/cursant	0 0	120 45	40 ore teorie + 80 ore practică 30 zile teorie + 15 zile practică	63 31
Managementul conflictelor și relații cu publicul		25	24	
Număr total ore de curs/cursant Număr total zile de curs/cursant	0 0	80 60	40 ore teorie + 40 ore practică 20 zile teorie + 40 zile practică	40 20
Reguli de etichetă și protocol pentru administrație		25	24	
Număr total ore de curs/cursant Număr total zile de curs/cursant	0 0	20 10	40 ore teorie 20 zile teorie	43 20
Manager resurse umane		0	24	
Număr total ore de curs/cursant Număr total zile de curs/cursant	0 0	0 0	40 ore teorie 10 zile teorie	43 10
Competențe comune comunicare și negociere			24	
Număr total ore de	0	0	40 ore teorie	43



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	
curs/cursant				
Număr total zile de curs/cursant	0	0	10 zile teorie	10
Managementul resurselor			24	
Număr total ore de curs/cursant	0	0	40 ore teorie	40
Număr total zile de curs/cursant	0	0	10 zile teorie	10
Analiza unor structuri organizationale din Romania			24	
Număr total ore de curs/cursant	0	0	40 ore teorie	40
Număr total zile de curs/cursant	0	0	10 zile teorie	10
Planificarea strategica			24	
Număr total ore de curs/cursant	0	0	40 ore teorie	40
Număr total zile de curs/cursant	0	0	10 zile teorie	10
Specialisti imbunatatirea proceselor			24	
Număr total ore de curs/cursant	0		40 ore teorie	43
Număr total zile de curs/cursant	0		10 zile teorie	10
- Conferință de presă pe tema proiectului	0	2	2	
- Articole apărute în ziar referitor la proiect	0	3	3	
	0			



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	
- Numărul total al certificatelor eliberate cursanților TEAM		440	649	
- Numărul total al cursanților care și-au însușit principiile dezvoltare durabilă și egalitatea de șanse	0	440	486	
- Realizarea Studiului TEAM		1	1	

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare (număr/unitatea de măsură)	Rata de realizare indicatori de "rezult"
Indicatori de „rezult” (măsoară activitățile și rezultatele proiectului)				
Personalul cu certificare de calificare obținute prin FSE, cursanți ai APL-urilor din Harghita și Consiliul Județean Harghita	0	340/diplome/persoane	338 diplome/338 persoane	99%
ECL	0	125/diplome/persoane	126 diplome/ 126 persoane	101%



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Rata de realizare indicatori de "rezult"
ECDL	0	115/diplome/persoane	107 diplome/ 107 persoane	93%
Achiziții publice și organizare de licitații	0	25/diplome/persoane	27 diplome/ 27 persoane	108%
Managementul proiectului	0	25/diplome/persoane	27 diplome/ 27 persoane	108%
Managementul conflictelor și relații cu publicul	0	25/diplome/persoane	25 diplome/ 25 persoane	100%
Reguli de etichetă și protocol pentru administrație	0	25/diplome/persoane	26 diplome/ 26 persoane	104%
Cursanți ai Consiliului Județean Covasna	0	75/diplome/persoane	71/diplome/persoane	95%
ECDL	0	25/diplome/persoane	21 diplome/ 21 persoane	84%
Achiziții publice și organizare de licitații	0	25/diplome/persoane	24 diplome/ 24 persoane	96%
Managementul proiectului	0	25/diplome/persoane	26 diplome/ 26 persoane	104%
Persoanele de conducere din cele două aparate de specialitate ale Consiliului Județean Harghita și Covasna				
Management organizațional format din:	0	25/diplome/persoane	240 diplome/ 240 persoane	960%



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Rata de realizare indicatori de "rezult"
Achiziții publice și organizare de licitații	0	0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Managementul proiectelor		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Managementul conflictelor și relații cu publicul		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Reguli de etichetă și protocol pentru administrație		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Manager resurse umane		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

INDICATORI	Valoare la începutul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Valoare la sfârșitul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare <i>(număr/unitatea de măsură)</i>	Rata de realizare indicatori de "rezult"
Competente comune comunicare și negociere		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Managementul resurselor		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Analiza unor structuri organizationale din Romania		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Planificarea strategica		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	
Specialisti imbunatatirea proceselor		0	24 diplome/ 24 persoane	
Consiliul Județean Harghita	0	0	13 diplome/ 13 persoane	
Consiliul Județean Covasna	0	0	11 diplome/ 11 persoane	



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Denumire categorie de cursanți	Valoare la programată la sfârșitul perioadei de implementare <i>diplome/persoane</i>	Valoare realizată la sfârșitul perioadei de implementare <i>diplome/persoane</i>	Rata de realizare indicatori de "rezult"
Indicatori de „rezult” (măsoară activitățile și rezultatele proiectului)			
Personalul cu certificare de calificare obținute prin FSE, cursanți ai APL-urilor din Harghita și Consiliul Județean Harghita	340	338	99%
Cursanți ai Consiliului Județean Covasna	75	71	95%
Persoanele de conducere din cele două aparate de specialitate ale Consiliului Județean Harghita și Covasna	25	240	960%



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



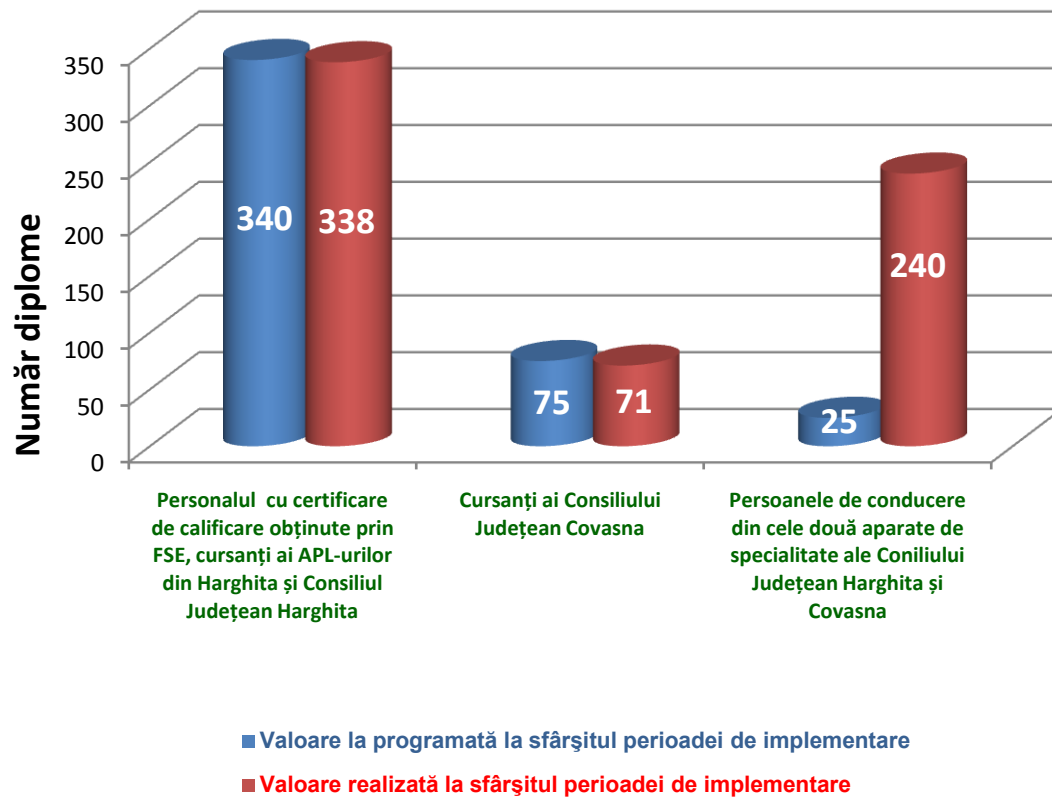
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 17 – Diplomele programate și eliberate

Graficul diplomelor programate și eliberate pe categorii de cursanți





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



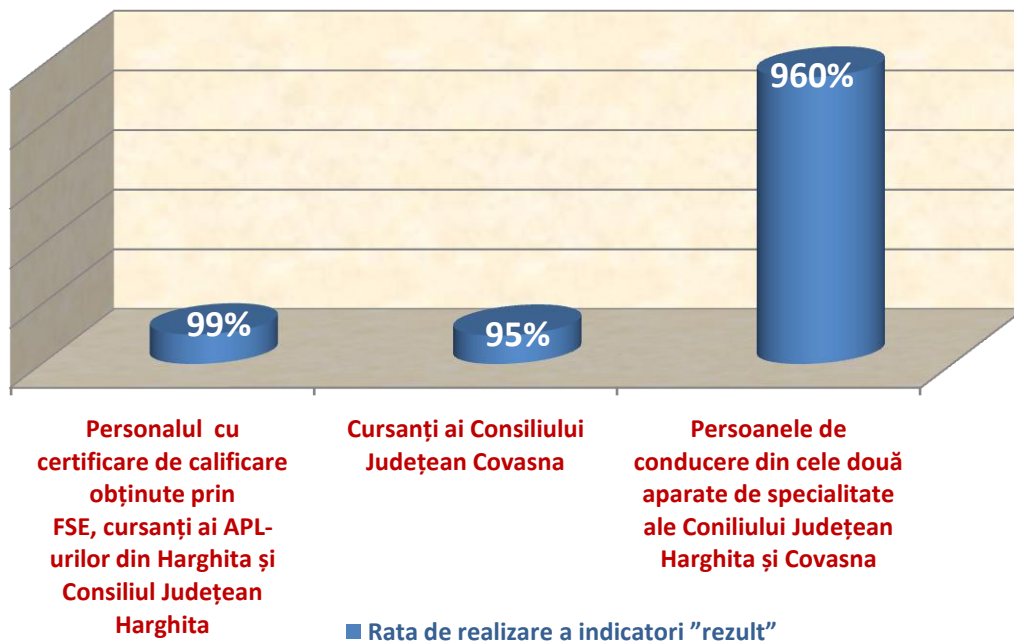
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 18 – Rata de realizare a diplomelor

Graficul ratei de realizare a diplomelor programate pe categorii de cursanți



Tabelul nr. 6 - Personalul cu certificare de calificare obținute prin FSE, cursanți ai APL-urilor din Harghita și Consiliul Județean Harghita

Denumire curs	Rata de realizare indicatori de "rezult"
ECL	101%
ECDL	93%
Achiziții publice și organizare de licitații	108%
Managementul proiectului	108%
Managementul conflictelor și relații cu publicul	100%
Reguli de etichetă și protocol pentru administrație	104%



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácsna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

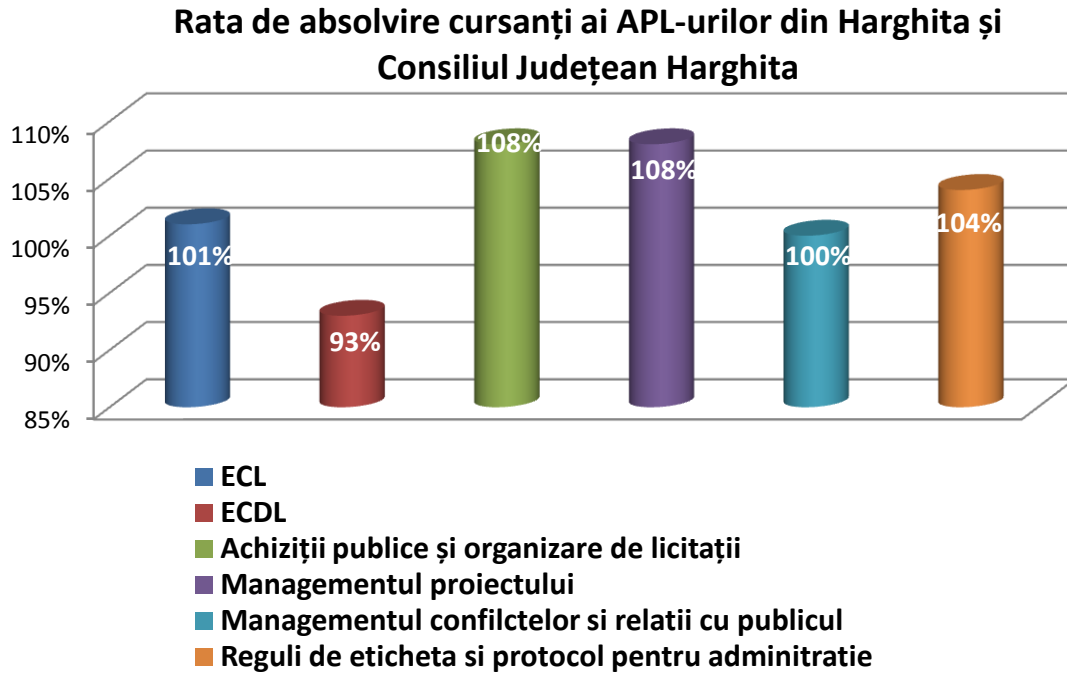


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 19 – Rata de absolvire în județul Harghita



Tabel nr. 7 - Cursanți ai Consiliului Județean Covasna

Denumire curs	Rata de realizare indicatori de "rezult"
ECDL	84%
Achiziții publice și organizare de licitații	96%
Managementul proiectului	104%



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



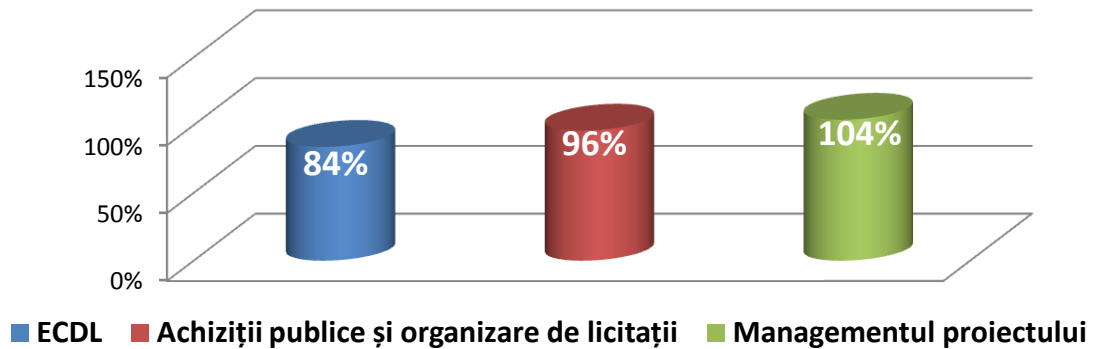
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 20 – Rata de absolvire în județul Covasna

Rata de absolvire cursanți ai Consiliului Județean Covasna



Tabel nr. 8 - Detalii privind cursurile aprobate prin cererea de finanțare a proiectului TEAM

La aprobarea proiectului TEAM								
Denumire curs		Numarul grupe/curs	Numar participanti/grup	Numar participanti	Durata cursului /zile	Numar ore curs/zi	numar ore	Valoarea totală prevăzută în Cererea de finanțare (țintă)
Engelza avansat	N _{ib eng A}	1	10	10	45	2	90	450
Engelza mediu	N _{ib eng M}	5	18	90	180	2	360	16200
Engelza mediu incepator	N _{ib eng in}							
Germana avansat	N _{ib germ A}	1	5	5	45	2	90	225
Germana mediu	N _{ib germ M}	2	10	20	180	2	360	3600
Germana mediu incepator	N _{ib germ in}							
ECL	N_{ib.s.}	9		125				20475
ECDL	N _{ECDL}	7	20	140	140	3	420	19600
Achizitii publice si organizarea de licitatii	N _{AP-OL}	2	25	50	20	2	40	1000
Managementul proiectului	N _{MP}	2	25	50	30	2	60	1500



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Managementul conflictelor si relatii cu publicul	N_{MC-RP}	1	25	25	20	2	40	500
Reguli de eticheta si protocol pentru administratie	N_{RE-PA}	1	25	25	20	2	40	500
Managementul organizational	N_{MO}	1	25	25	151	2	302	3775
TOTAL	N			440				47350

Tabel nr. 9 - Detalii privind cursurile realizate prin implementarea a proiectului TEAM

La sfârșitul perioadei de implementare											
Denumire curs		Numarul grupe/ curs	Numar participanti/ grup	Numar participanti	Durata cursului /zile = A + C	Durata de predare /zile A	Numar ore curs/zi B	Durata de exercitii /zile C	nr ore de exercitii/ zii D	numar ore $E=A*B +C*D$	Valoarea totală prevăzută în Cererea de finanțare (țintă)
Engelza avansat	$N_{Ib\ eng\ A}$	1	18	18	45	45	2	0	0	90	810
Engelza mediu	$N_{Ib\ eng\ M}$	2	30	61	180	74	3.3	106	1.08	360	10980
Engelza mediu incepator	$N_{Ib\ eng\ in}$	5	14	70	180	74	3.3	106	1.08	360	12600
Germana avansat	$N_{Ib\ germ\ A}$	0	0	0	0	0	0	0	0.00	0	0
Germana mediu	$N_{Ib\ germ\ M}$	1	3	3	180	74	3.3	106	1.08	360	540
Germana mediu incepator	$N_{Ib\ germ\ in}$	1	6	6	180	74	3.3	106	1.08	360	1080
ECL	$N_{Ib.s.}$			158							26010
ECDL	N_{ECDL}	8	18	149	140	49	4.6	91	2.14	420	20860
Achizitii publice si organizarea de licitatii	N_{AP-OL}	2	25	51	20	0	2	0	0	40	1020
Managementul proiectului	N_{MP}	2	26	53	30	17	2.5	13	1.54	60	1590
Managementul conflictelor si relatii cu publicul	N_{MC-RP}	1	25	25	16	16	2.5	0	0	40	400



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Reguli de eticheta si protocol pentru administratie	N _{RE-PA}	1	26	26	20	17	2.5	3	0	40	520
Managementul organizational	N _{MO}	1	24	24	151	98	-	53.00	-	438	3624
TOTAL	N			486							54024

Denumire curs	Presc. denum.indicator	Valoarea totală prevăzută în Cererea de finanțare (țintă)	Valoarea totală prevăzută în Cererea de finanțare realizat	Gradul de realizare
ECL	N lb.s.	20475	26010	127%
ECDL	NECDL	19600	20860	106%
Achizitii publice si organizarea de licitatii	NAP-OL	1000	1020	102%
Managementul proiectului	NMP	1500	1590	106%
Managementul conflictelor si relatii cu publicul	NMC-RP	500	400	80%
Reguli de eticheta si protocol pentru administratie	NRE-PA	500	520	104%
Managementul organizational	N _{MO}	3775	3624	96%
TOTAL	N	47350	54024	114%



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

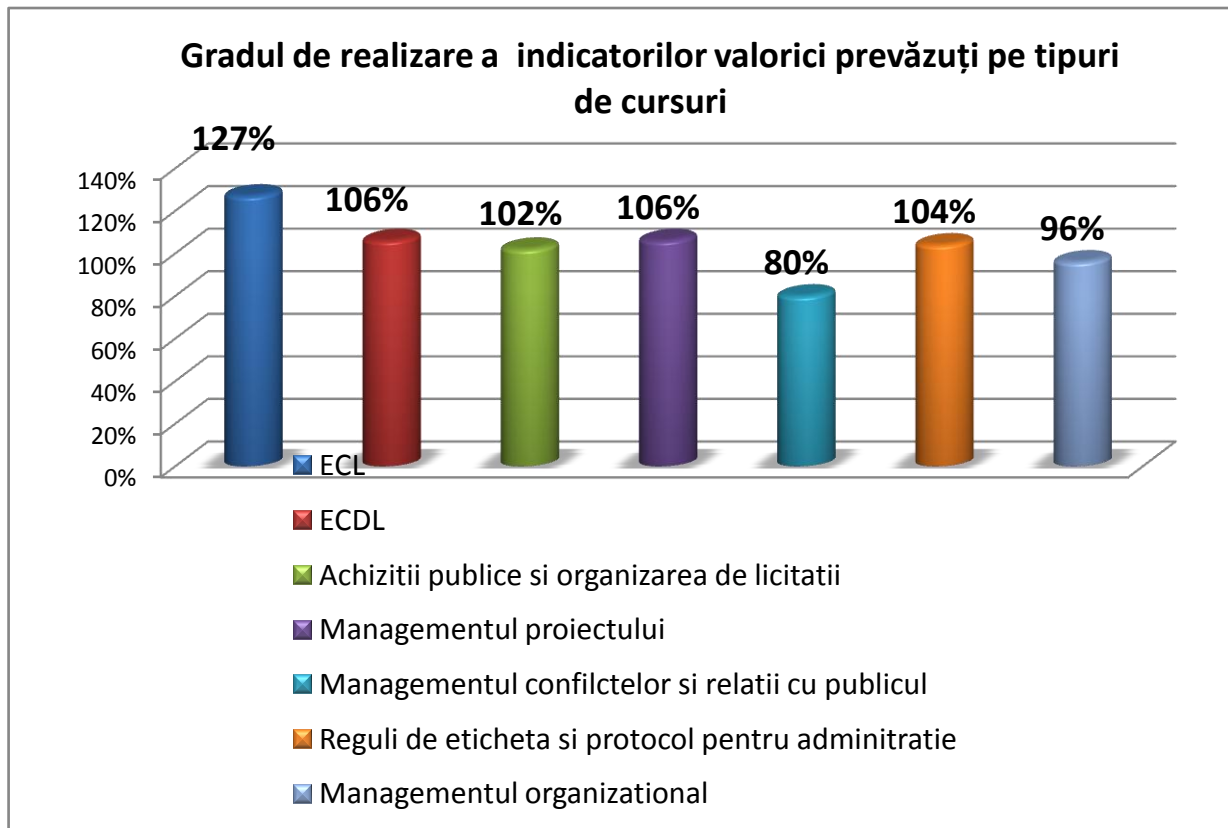


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 21 - Gradul de realizare a indicatorilor



5.4.2. Evaluarea indicatorilor de calitate

- **Eficiența și calitatea furnizării de servicii publice**

Investiția de capital important în resursa umană din administrația publică a adus cu sine nu doar o simplă inițiere a personalului, ci și ridicarea competențelor conforme cu așteptările cotidiene ale cetățenilor, însoțită de responsabilizarea angajatului față de acțiunile parcurse în domeniul său de activitate

Dintre angajații Consiliului Județean Harghita, 25 de persoane a participat la formarea profesională pentru adulți organizat în cadrul proiectului TEAM, la cursul "Managementul conflictelor si relatii cu publicul". Aceste persoane prin funcțiile ocupate și prin fișele de post au sarcini prin care au un contact zilnic cu cetățeni județului Harghita, cu ONG-uri și cu mediul privat. Astfel contribuie în mod direct la





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

creșterea eficienței și calității furnizării de servicii publice furnizate de către instituția Consiliului Județean Harghita către cetățeni ale județului și nu numai.

Tot la cursul de formare profesională mai sus menționată au participat și 13 persoane din aparatul de conducere a Consiliului Județean Harghita, șefi de compartiment și directori al direcțiilor de dezvoltare, achiziții publice, relații cu autoritățile locale, programe și dezvoltare rurale, resurse umane. Aceste direcții au rol hotărâtor atât în relațiile directe cu cetățeni cât și în furnizarea de servicii publice către acestea.

Printr-o schimbare de atitudine datorită participării la cursurile de formare în cadrul, conducerea Consiliului Județean Harghita a decis realizarea unor evaluări a situației existente cu privire la serviciile publice oferite, mijloacele și căile de informare a cetățenilor, relațiile și nivelul dotărilor existente la nivelul direcțiilor din structura organizatorică.

Pe baza acestor evaluări și a informațiilor centralizate pe parcursul implementării proiectului TEAM, s-a decis elaborarea unui proiect de finanțare cu titlul "Realizarea și implementarea unui sistem complex de E-Guvernare la Consiliul Județean Harghita". Acest proiect a fost depus pentru accesarea fondurilor nerambursabile din cadrul Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice, Axa prioritară III "Tehnologia informației și comunicațiilor pentru sectoarele privat și public", DMI. 2 "Dezvoltarea și creșterea eficienței serviciilor publice electronice", Operațiunea 1 "Susținerea Implementării de soluții de e-guvernare și asigurarea conexiunii la broadband, acolo unde este necesar.

Pentru elaborarea acestui proiect a fost realizat un studiu de fezabilitate și un proiect tehnic, documente care cuprind toate informațiile interne strânse pe parcursul implementării proiectului TEAM, cât și necesitățile și lipsurile încă existente și semnalate de către reprezentanții APL-urilor locale din județul Harghita cu privire la serviciile publice asigurate.

Proiectul mai sus menționat, va asigura crearea unei infrastructuri informaționale, materiale și umane prin care Consiliul Județean Harghita va reuși să continue procesul de modernizare și implicit a îmbunătățirii calității serviciilor publice asigurate, respectiv și introducerea de noi servicii publice moderne.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



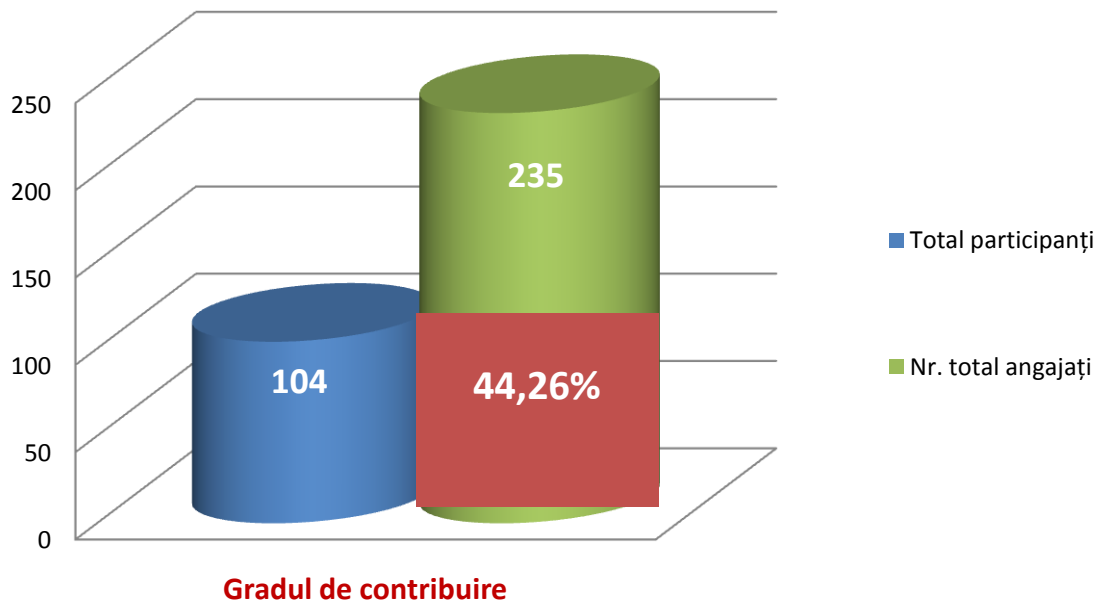
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Gradul de ridicare calității a serviciilor publice furnizate se poate măsura și prin numărul de angajați din aparatul de conducere și de specialitate care au participat la cursurile de formare profesională realizate în cadrul proiectului TEAM, raportat la numărul total de angajați al Consiliului Județean Harghita.

Tabel nr. 10 – Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de creștere a calității și eficienței serviciilor publice oferite

Denumire curs	Managementul conflictelor si relatii cu publicul	Reguli de eticheta si protocol pentru administratie	ECDL	Total participanți cursur TEAM	Nr. total angajați Con. Jud. Harghita	Gradul de contribuire
Nr. angajați din aparatul de specialitate	38	39	27	104	235	44%

Figura nr. 22 - Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de creștere a calității și eficienței serviciilor publice oferite



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **Creșterea eficacității în rezolvarea problemelor interne și comunicarea în administrație**

Doar printr-o instruire adecvată a personalului din administrația publică locală, în domeniile cele mai importante, poate fi asigurată dezvoltarea teritorială echilibrată, contribuind în bună măsură la atingerea obiectivelor specifice Domeniului Major de Intervenție 1.3 – *Îmbunătățirea eficacității organizaționale* al Axei prioritare 1 a PO DCA. Consiliul Județean Harghita prin implementare proiectului a realizat necesitate elaborării unor proiecte comune prin care poate să contribuie la sprijinirea dezvoltării durabile a teritoriilor. Pe perioada de implementare a proiectului TEAM, au fost elaborate și introduse noi metode de comunicare și de evaluare a proiectelor de dezvoltare atât ale instituțiilor subordonate Consiliului Județean Harghita, cât și ale APL-urilor din județul Harghita, creând premisele planificării activităților, coordonarea și îmbunătățirea serviciilor publice.

Comunicarea interinstituțională joacă un rol important în luarea deciziilor privind dezvoltarea economico-socială a teritoriilor celor două județe. Funcționarea rețelelor de servicii publice și parteneriatele dintre instituțiile publice influențează dezvoltarea județelor. Această îmbunătățire a comunicațiilor se află în strânsă corelare cu ridicarea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică.

Complexitatea activităților din diversele domenii ale administrației publice, respectiv pentru asigurarea funcționării APL-urilor la cerințele actuale justifică creșterea nevoii de instruire a personalului din administrația publică. Prin instruire și comunicare au fost create premisele unui parteneriat eficient în vederea implementării programelor de dezvoltare comune, respectiv îmbunătățirea capacității administrative.

Pe perioada derulării activităților din cadrul proiectului TREAM, au fost restructurată compartimentul care are ca principala sarcină îmbunătățirea relațiilor cu autoritățile și instituțiile publice din județul Harghita și din județele limitrofe. Au fost înființate birouri teritoriale ale Consiliului Județean Harghita în cele patru regiuni vizate și de activitățile proiectului TEAM, respectiv în orașele Odorheiu Secuiesc, Cristuru Secuiesc, Gheorgheni și Toplița.

Aceste birouri teritoriale au ca scop principal ținerea relațiilor cu comunitățile locale cu privire, și cu mediul privat, organizarea de evenimente, seminarii, programe



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

informative cu privire la fondurile de dezvoltare ale Uniunii Europene și Guvernamentale.

La Direcția de dezvoltare și direcția economică din structura Consiliului Județean Harghita a fost realizat un program pentru evaluarea, centralizarea și prelucrare datelor cu privire la proiectele de dezvoltare de interes local și județean, astfel contribuind la crearea unei baze de date cu privire la programele și proiectele de dezvoltare de pe teritoriul județului Harghita, centralizate, prelucrate și grupate pe Autorități publice locale.

La nivelul Consiliului Județean Harghita au fost constituite grupe de lucru pe diferite teme de activitate, membrii acestora provenind de la diferite direcții și compartimente de specialitate, asigurând-se astfel o creștere a eficacității în rezolvarea problemelor interne și comunicarea în administrație.

Cu ocazia elaborării unor noi proiecte de finanțare care au fost depuse sau sunt în faza de întocmire, au fost cooptate în echipele de implementare ale acestora, angajați al Consiliului Județean Harghita care au participat la cursurile de formare profesională desfășurate în cadrul proiectului TEAM.

Tabel nr. 11 – Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de rezolvarea problemelor interne și comunicarea în administrație

Denumire curs	Achizitii publice si organizarea de licitatii	Manag. proiectului	Reguli de eticheta si protocol pentru admin.	Competent e comune comunicare și negociere	Analiza unor structuri organization ale din Romania	Specialisti imbun. proceselor	Total participanți cursur TEAM	Nr. total angajați Con. Jud. Harghita	Gradul de contribuiri
Nr. angajați din aparatul de special.	40	40	39	13	13	13	158	235	67.23



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

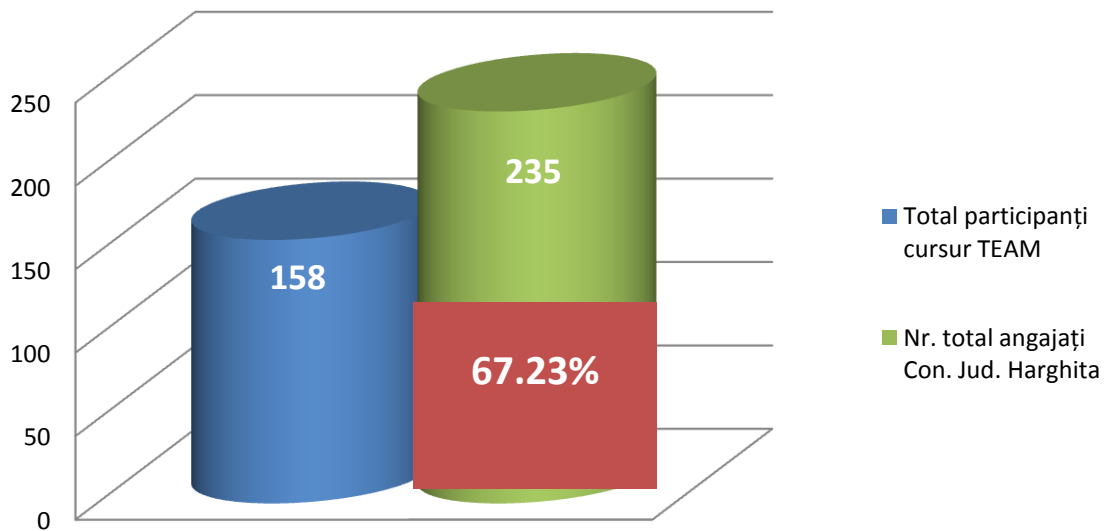


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 23 - Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de rezolvarea problemelor interne și comunicarea în administrație



Pentru a asigura pe termen mediu și lung o continuitate a rezultatelor implementării proiectului TEAM la nivelul aparatului de specialitate a Consiliului Județean Harghita s-a realizat un sondaj cu privire la necesitățile lipsurile care există pe planul formării profesionale al angajaților, astfel în baza informațiilor adunate și prelucrate sa decis realizarea unei baze de date cu programări anuale a angajaților la cursuri de formare pe grupe de tipuri de studii solicitate. Aceste solicitări de participare la diferite cursuri de formare profesională trebuie să fie în strânsă corelare cu locul de muncă respectiv cu sarcinile de serviciu incluse în fișa postului fiecărui angajat.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Tabel nr. 12 – Plan de perfecționare anuală pentru anul 2010

Funcționari publici						
Plan de perfecționare anuală pentru - anul 2010						
Nr. Crt.	Directia	Serviciul	Compartiment	Nume, prenume	Instruire	Prioritate
1	Dezvoltare	-	Director	Szép Róbert	Analiza cost-beneficiu	1
					Managementul timpului. Organizarea și conducerea sedintelor interne	2
					Accesarea și utilizarea instrumentelor/ fondurilor structurale	3
					Implementarea proiectelor finanțate din instrumente / fonduri structurale	4
					Comunicare intra și interinstituțională în entitățile publice	5
					Managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană. Rolul achizițiilor publice în fondurile structurale	6
2	Dezvoltare		Manager public	Cobzaru Silviu Florin	Managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană. Rolul achizițiilor publice în fondurile	1
					Planificare strategică pentru instituțiile publice	2
3	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Șef serviciu	Mátéffy Mária	Analiza cost-beneficiu	1
4	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Proiecte ale Uniunii Europene	Ábrahám Margit	Analiza cost-beneficiu	2
					Planificare strategică pentru instituțiile publice	3
					Accesarea și utilizarea instrumentelor/ fondurilor structurale	4
5	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Proiecte ale Uniunii Europene	Lakatos Berényi Ágnes	Analiza cost-beneficiu	1
6	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Locțiitor Șef serviciu județene și regionale	Proiecte Péli Levente	Analiza cost-beneficiu	1
					Accesarea și utilizarea instrumentelor/ fondurilor structurale	2
					Planificare strategică pentru instituțiile publice	3
7	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Compartiment derulare proiecte în parteneriat	Nagy Szidónia	Analiza cost-beneficiu	1
					Accesarea și utilizarea instrumentelor/ fondurilor structurale	2
8	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Compartiment de monitorizare și implementare de proiecte	Kelemen Gábor	Analiza cost-beneficiu	1
					Planificare strategică pentru instituțiile publice	2
					Accesarea și utilizarea instrumentelor/ fondurilor structurale	3
9	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Compartiment de monitorizare și implementare de proiecte	Bodnar Roxana Andraia	Managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană. Rolul achizițiilor publice în fondurile structurale	1
					Accesarea și utilizarea instrumentelor/ fondurilor structurale	2
10	Dezvoltare		Compartimentul turism, protecția mediului și a naturii	Balázs Boróka	Planificare strategică pentru instituțiile publice	1
					Managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană. Rolul achizițiilor publice în fondurile structurale	2
11	Dezvoltare		Compartimentul turism, protecția mediului și a naturii	Kovácsnai Sándor	Planificare strategică pentru instituțiile publice	1
					Managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană. Rolul achizițiilor publice în fondurile structurale	2
12	Dezvoltare		Compartimentul turism, protecția mediului și a naturii	Kajtár Piroska	Planificare strategică pentru instituțiile publice	1



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácsna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Nr. Crt.	Directia	Serviciul	Compartiment	Nume, prenume	Instruire	Prioritate
					Managementul proiectelor finantate de uniunea europeana. Rolul achizitiilor publice in fondurile structurale	2
13	Dezvoltare		Compartimentul turism, protecția mediului și a naturii	Bálint Csilla	Managementul proiectelor finantate de uniunea europeana. Rolul achizitiilor publice in fondurile structurale	1
					Accesarea si utilizarea instrumentelor/ fondurilor structurale	2
14	Dezvoltare		Compartimentul turism, protecția mediului și a naturii	Abos Gábor	Planificare strategica pentru institutiile publice	1
					Managementul proiectelor finantate de uniunea europeana. Rolul achizitiilor publice in fondurile structurale	2
15	Dezvoltare		Compartimentul dezvoltare economică	Kelemen Margit	Metoda de dezvoltare a administratiei participative	1
16	Dezvoltare		Compartimentul dezvoltare economică	Márton Ilona Mária	Administratia publica si afaceri Europene	1
17	Dezvoltare		Compartimentul evidența locurilor de muncă	Lupány István	Administratia publica si afaceri Europene	1
					Managementul relatiilor publice si al comunicarii	2
18	Dezvoltare		Compartimentul elaborare strategii	Laczkó Zoltán	Planificare strategica pentru institutiile publice	1
					Managementul proiectelor finantate de uniunea europeana. Rolul achizitiilor publice in fondurile structurale	2
19	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Proiect "FIDIBE"	András Zoltán	Managementul proiectelor finantate de uniunea europeana. Rolul achizitiilor publice in fondurile	1
					Analiza cost-beneficiu	2
20	Dezvoltare	Managementul proiectelor interne și internaționale	Proiect "ROBINWOOD +"	Miklóssy Ildikó	Managementul proiectelor finantate de uniunea europeana. Rolul achizitiilor publice in fondurile structurale	1
					Analiza cost-beneficiu	2

• Îmbunătățirea colaborării între județe

Proiectul TEAM a reprezentat legătura dintre APL-urile județelor Harghita și Covasna și Cadrul național strategic de referință, ce are ca scop promovarea și susținerea creării la nivel central și local a unei administrații publice eficiente, care să devină un important factor de competitivitate, dezvoltare, progres și coeziune.

Strategia actuală a județului Harghita la capitolul „Creșterea Eficienței Administrației Locale” are ca prim scop îmbunătățirea nivelului de formare a personalului din administrație atât la nivel județean, cât și la nivel local, respectiv asimilarea noțiunilor de dezvoltare durabilă și egalitatea de șanse. Consiliile județene Harghita și Covasna a asumat și își asumă răspunderea nu numai pentru instruirea propriilor angajați, ci și



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

pentru dezvoltarea resurselor umane la nivelul APL-urilor, în special, din zonele rurale ale celor două județe.

Proiectul actual a vizat dezvoltarea capacității umane la nivelul: conducerii, angajaților consiliilor județene și administrațiilor publice locale a contribuit la realizarea obiectivelor strategice definite de cele două județe.

Proiectul TEAM a avut ca scop creșterea semnificativă a nivelului de formare în domenii specifice (utilizarea de programe de calculator, limbi străine) și speciale (elaborarea și implementarea proiectelor, organizarea achizițiilor publice) pentru angajații administrației publice locale și județene din Harghita și Covasna, precum și eficientizarea și crearea canalelor de comunicare, respectiv creșterea competențelor decizionale la nivelul conducătorilor celor două autorități.

În perioada 30.04.2009 și 30.04.2010, numărul programelor, evenimentelor organizate, seminariilor, dezbaterilor și a proiectelor de finanțare aflate în faza de evaluare sau de predare a crescut în mod ascendent, astfel încât dintre direcțiile de specialitate ale celor două consilii județene există o comunicare eficientă, conducând la îmbunătățirea colaborării între județe.

Următoarele două tabele prezintă proiectele și programele desfășurate în parteneriat între cele două consilii județene. Numărul proiectelor comune a crescut de la 1 la 5, iar programele desfășurate în parteneriat de la 17 la 39.

Tabel nr. 13 - Creșterea numărului proiectelor de finanțare elaborate în parteneriat între Consiliile Județene Harghita și Covasna

	2008-2009	2009-2010
Nr. proiecte de finanțare elaborate sau predate	1	5



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Tabel nr. 14 - Programe comune între Consiliile Județene Harghita și Covasna

	Denumire program	Scurtă descriere
1.	Spațiu de internet	Promovarea pe internet a autorităților județelor Harghita și Covasna a evenimentelor, programelor reciproce .
2	Buletin de știri	Afișarea în buletinele de știri proprii autorităților județelor secuiești a evenimentelor, programelor reciproce .
3	Cofreință de presă comune	Consiliile Județene Harghita și Covasna organizează evenimentele de mass-media comune despre evenimente relevante din punct de vedere a Ținutului Secuiesc .
4	Pregătire pentru creșterea eficienței administrației în județele Harghita și Covasna	Accesarea de fonduri UE, pentru ameliorarea nivelului de trai ale minoritășilor de pe teritoriul celor două județe
5	Ghid special a valorilor și produselor culturale și turistice a județelor Harghita și Covasna	Proiect în parteneriat cu CJ Covasna pentru promovarea valorilor turistice din județele Harghita și Covasna, care va fi depus în cadrul axei POR. 5.3.
6	Elaborarea unei strategii comune ale județelor din Harghita și Covasna	Realizarea strategiei de dezvoltare coerente
7	Forumuri de lucru pentru județe de succes	Serie de forumuri profesionale de dezvoltare a regiunii - evaluarea problemelor și căutarea soluțiilor practice
8	Folosință de limbă de minoritate	Analiza problemelor, posibilităților și greutăților provenite din utilizarea limbii minoritare în birourile județene teritoriale a guvernului și unitățile administrative publice locale.
9	Protecția, restaurarea porțiilor tradiționale	Program pentru protecția, conservare și restaurare porțiilor secuiești, care este un element cheie a patrimoniului construit din județele Harghita și Covasna
10	Așezământul cel mai frumos/cel mai curat din județele Harghita și Covasna	Program de concurs de stimulent de înfrumusețare a așezămintelor. Premiera se va realiza în baza unei sistem de criteriu convenite.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	Denumire program	Scurtă descriere
11	Decernarea premiilor din Ținutul Secuiesc	Premierea personalităților cu o performanță remarcabilă în comunitatea secuiească, în forma de medalii memoriale și ecuson a Ținutului Secuiesc despre Orbán Balázs.
12	Crearea și promovarea unei mărci comune	Promovarea dezvoltării și susținerii valorificării a sistemului de certificare a produselor, tehnicii promoționale.
13	III. Aquarius - ziua apei minerală	Scopul Evenimentul își propune să realizeze în comun reabilitarea izvoarelor de apă minerală și valorificarea prin traficul turismului a apelor minerale.
14	Drumul apelor minerale	Renovarea izvoarelor de apă minerală județelor Harghita și Covasna și împrejurimile sale imediate, oferind astfel condiții favorabile pentru turism și dezvoltarea economică.
15	Dezvoltarea zonei Lacului Sf. Ana și Csomád - Bálványos	Realizarea infrastructurii Lacului Sfânta Ana, precum și a conceptului de sistematizare a destinației turistice Csomád-Bálványos.
16	Turul ciclism din Ținutul Secuiesc	Evenimentul sportiv internațional de vară cel mai important al regiunii, care va avea loc în perioada 5-9 august 2009.
17	Gala sportului din Ținutul Secuiesc	Premierea rezultatelor evenimentelor remarcabile a anului a sportului, după modelul evenimentelor județului Harghita.
18	Ședințe de consilii comune	Dezbaterea cu ocazia ședințelor comune a problemelor de importanță regională.
19	Srategie de decentralizare	Studiul vizează un argument și un sistem de propuneri, care ar putea ajuta cu ocazia procesului de descentralizare administrativă în România.
20	Program de Telemuncă	Scopul este de a crește numărul de persoane tinere angajate din zonele rurale, prin programe de formare profesională și introducerea soluțiilor de lucru inovatoare.



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	Denumire program	Scurtă descriere
21	SMURD	Dotarea centrelor regionale și județene cu vehicule de intervenție de urgență și cu echipamente.
22	Calendarul evenimentelor din Ținutul Secuiesc	Publicație comună a ofertelor evenimentelor a din Ținutul Secuiesc.
23	Catalogul ONG-ilor din județele Harghita și Covasna	Publicație comună a activităților organizațiilor societății civile.
24	Conferința civilă din județele Harghita și Covasna	Eveniment ratificare de cooperare și schimb de experiență cu sfera civilă.
25	Agenția turistică din din județele Harghita și Covasna	Popularizarea în comun a atracției turistice și a valorilor și realizarea elementelor de marketing din din județele Harghita și Covasnac.
26	Asociația Patronală din Ținutul Secuiesc	Organizație de reprezentare a intereselor întreprinzătorilor din Ținutul Secuiesc.
27	Parcul logistic agrar din județele Harghita și Covasna	Sprrijinirea producției agricole la nivelul
28	Formulare tipizate bilingvă	Publicarea și de utilizarea formularelor tipizate cele mai frecvente utilizate țin administrația publică și instituțiile publice de limba maghiara sau bilingvă.
29	Strategia socială din județele Harghita și Covasna	Unul din scopurile principale ale programului este studiului de evaluare a sistemul social din județele Harghita și Covasna
30	Expoziție de artă din din județele Harghita și Covasna	Scop: Consolidarea semnului de părtășie la toate artele creative, ce este deja un mediu de cultură comună, autentificarea spațiului de locuit în artă.
31	Program Casă de tradițională	Realizarea, dispersare și editarea proiectelor modelului de casă a birourilor urbanistice locale.
32	Strategia diasporei	Inițiativa județelor Harghita și Covasna, precum și a județelor înfrățite din Ungaria, care au scopul promovării, sprijinirii maghiarilor care trăiesc în diasporă.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



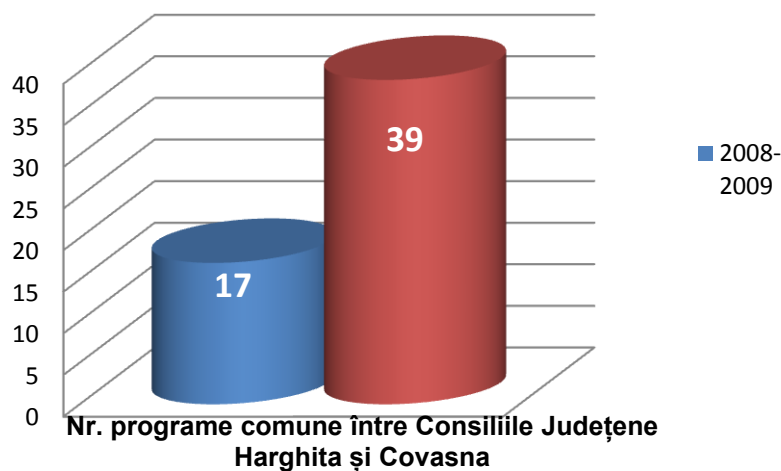
GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	Denumire program	Scurtă descriere
33	Centru de Imagine din Ținutul Secuiesc	Căutare de finanțare în continuu a instituției independentă care se preocupă cu construirea imaginii interne și externe a Ținutului Secuiesc.
34	Fondul de dezvoltare din județele Harghita și Covasna	Organizație care ajută la accesul la resurse UE și care funcționează ca sursă de competiție pentru administrațiile publice, întreprinderile mici și organizațiile non-profit a județelor Harghita și Covasna.
35	Hungexpo 2010 - Budapesta	Participarea la târguri naționale și internaționale cu standuri comune ale județelor Harghita și Covasna
36	Realizarea unei carduri turistice - Seklercard	Realizarea unei carduri turistice, prin implicarea operatorii turistice locale.
37	Reconstruirea liniei mică feroviară Sovata Praid	Reconstruirea liniei mică feroviară, construirea unui drum pentru biciclete
38	Arhitectură populară, program castel	Întreținerea clădirilor de patrimoniu din județele Harghita și Covasna
39	Cora -expoziția produselor din județele Harghita și Covasna	Vânzarea produselor din județele Harghita și Covasna în Ungaria în supermarketuri Cora.

Figura nr. 24 – Număr programe comune



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

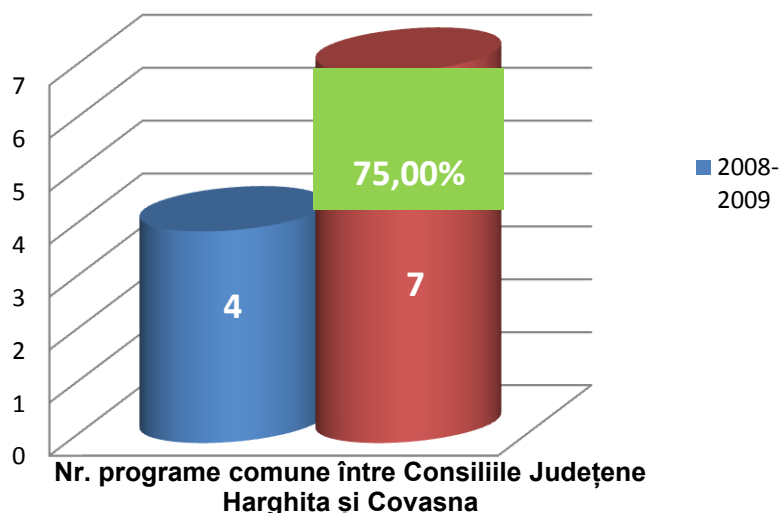
Acesată îmbunătățire a colaborării între județele Harghita și Covasna se datorează și faptului că prin proiectul TEAM au fost organizate cursuri de specializare separate pentru aparatul de conducere al celor două consilii județene. Pe parcursul acestor cursuri factorii de decizie au purtat convorbiri și au dezbătut probleme comune apărute în procesul administrativ, de achiziție publică, managementul resurselor, managementul resurselor umane. Pe baza unor cunoștințe asupra posibilităților și nevoilor celor două consilii județene, au fost întocmite în diferite faze de elaborare programe de dezvoltare de interes local și regional.

Numărul participanților la cursurile de formare, din aparatul decizional din partea celor două județe au fost de aproximativ egale.

Tabel nr. 15 – Rata îmbunătățirii relațiilor între direcțiile celor două consilii județene

Rata îmbunătățirii relațiilor	2008-2009	2009-2010	Gradul de contribuire
Nr. de direcții și compartimente implicate în programe comune	4	7	75%

Figura nr. 25 - Rata îmbunătățirii relațiilor dintre județele Harghita și Covasna, respectiv dintre Consiliile Județene Harghita și Covasna



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- **Creșterea eficacității după reorganizarea structurii**

În perioada derulării Proiectului TEAM sau concretizat măsuri de ridicarea eficienței, prin stabilirea și introducerea progresivă, în cele două consilii județene, a indicatorilor de performanță pe baza cărora fiecare salariat a fost evaluat de către șeful ierarhic superior, pe baza activității desfășurate pe anul 2009. Creșterea eficienței s-a bazat pe activități de schimbarea regulilor interne de funcționare, introducerea noilor metodologii de circulației a documentelor, utilizarea diferitelor tipuri de documente tipizate. Toate aceste activități au asigura și vor asigura reproducerea rezultatelor proiectului pe termen lung.

Pentru o mai bună eficientizare a serviciilor publice și a proceselor de prelucrare a documentelor, respectiv prin acestea pentru prescurtarea timpului de luarea deciziilor la nivelul de conducere, în cadrul Consiliului Județean Harghita au fost luate niște decizii de reorganizare a unor direcții și compartimente. Astfel sa reușit o responsabilizare mai mare în rândul angajaților din cadrul aparatului de specialitate. Totodată au fost analizate fluxul documentelor și a relațiilor de lucru între direcțiile de specialitate și al compartimentelor subordonat și în consecință locațiile mai multor compartimente au fost schimbate luându-se în considerare eficientizarea și ridicarea calității serviciilor publice. Birourile factorilor de decizie au fost reorganizate astfel încât fluxul informațional să fie cât se poate mai scurtă în sprijinul unui proces decizional mai prompt și eficace.

Reorganizări semnificative au fost efectuate în cadrul a trei direcții :

- Direcția drumuri județene și transport comun
 - Direcția servicii publice
 - Serviciul de relații cu autoritățile și instituțiile publice
- a. Direcția drumuri județene și transport comun cu compartimentele sale în subordine a fost complet reorganizată, înființându-se două direcții distincte:
- i. Direcția drumuri județene, având ca structură: un director, șef serviciu drumuri, șef serviciu relații interjudețene, cu un număr total de 32 de posturi pentru personalul de execuție.
 - ii. Direcția achiziții publicitate și transport în comun: un director și cu un număr de 16 posturi pentru personalul de execuție.



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Direcția servicii publice: serviciul investiții publice a fost mutată la direcția nouă înființată cu denumire Direcția achiziții publice și transport în comun cu un post de director și 16 posturi pentru personalul de execuție.
Direcția servicii publice restructurată a rămas cu un post de director și posturi pentru personalul de execuție
- Serviciul de relații cu autoritățile și instituțiile publice, a fost astfel reșezată ca structură și sediu ca accesul la informații a populației județului Harghita și al reprezentanților APL-urilor să fie asigurată într-un mod cât mai eficient.

Situația direcțiilor și serviciilor conforma organigramei de funcționare, după reorganizările efectuate în perioada implementării Proiectului TEAM:

Tabel nr. 16 - Rata creșterii relative a eficacității după reorganizării structurii organizatorice al aparatului de specialitate al Consiliului Județean Harghita

Rata creșterii relative a eficacității după reorganizării structurii	Direcții	Servicii de specialitate	Alte compartimente birouri	39%
Conforma structurii organizatorice al aparatului de specialitate	8	9	6	23.00
Compartimente restructurate	3	3	3	9.00



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

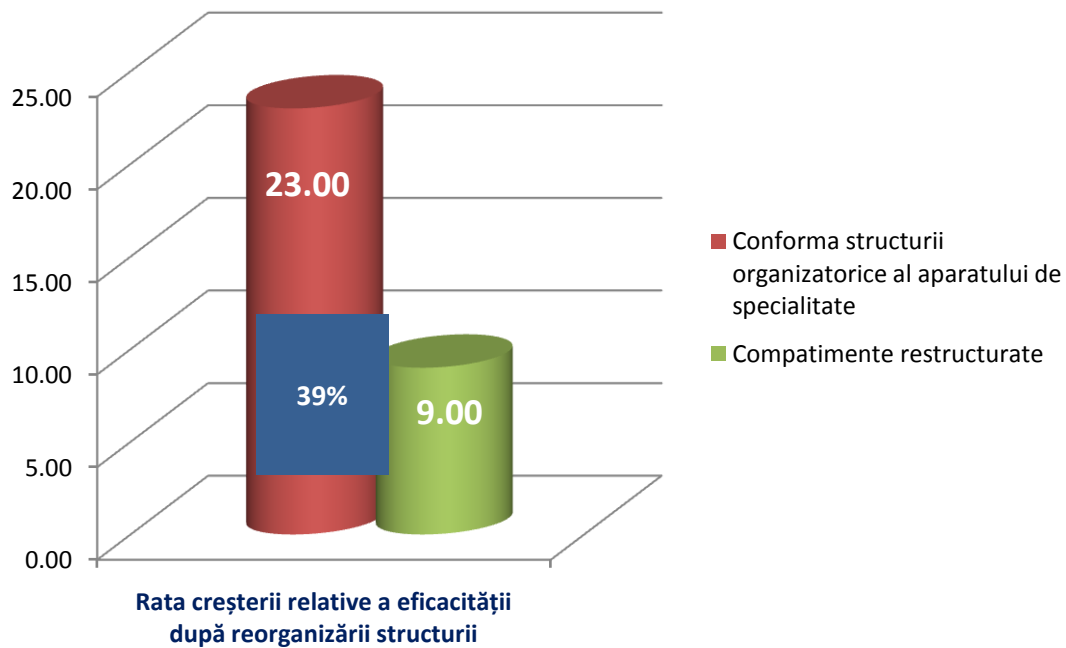


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 26 - Rata creșterii relative a eficacității după reorganizării structurii organizatorice al aparatului de specialitate al Consiliului Județean Harghita



- **Îmbunătățirea capacității de aplicare a principiilor specifice dezvoltării durabile și egalității de șanse**

Proiectul TEAM prin implementare și desfășurării cursurilor de formare profesională a respectat cerințele regulamentelor comunitare privind dezvoltarea durabilă (protecția și îmbunătățirea mediului înconjurător și creșterea eficienței energetice), acestea fiind priorități agreate la nivelul Statelor Membre ale Uniunii Europene, încorporate sub diferite forme în toate politicile Uniunii Europene. Activitățile desfășurate în cadrul Proiectului TEAM au urmărit principiile dezvoltării durabile pe parcursul tuturor etapelor de implementare, accentuând importanța acestora prin dezvoltarea/integrarea predarea și însușirea unui capitol de dezvoltare durabilă în ultima parte a fiecărui curs de instruire. De asemenea, fiecare curs de instruire derulat prin Proiectul TEAM a conținut secțiune dedicată atât conștientizării importanței protecției mediului și creșterea eficienței energetice, cât și dezvoltării economice a comunităților în perfectă armonie cu mediul înconjurător.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

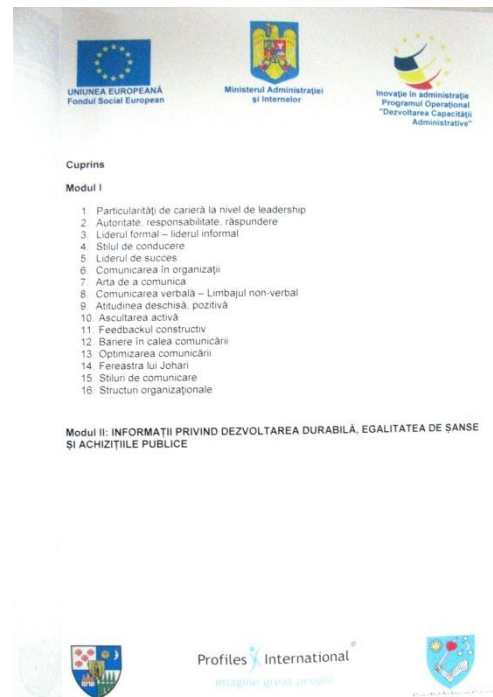
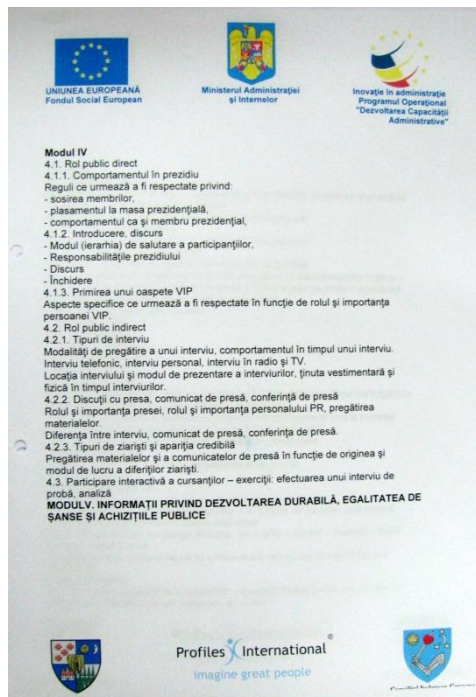


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Prin rezultatele realizate după finalizarea proiectului, au fost semnificativ îmbunătățite modalitățile de comunicare între instituții. De asemenea, soluțiile oferite de proiectul TEAM a reprezentat un impuls în procesul schimbării de mentalitate la nivelul angajaților din administrația publică locală.



Un alt rezultat realizat este o schimbare în bine a conduitei și atitudinii angajaților administrației publice locale și județene. Prezentarea exemplurilor de metodologii și proceduri de management de succes vor duce la regândirea valorilor și răspândirea lor pe plan județean și chiar interjudețean. Totodată după finalul implementării Proiectului TEAM un număr minim de 486 de persoane dețin cunoștințele necesare aplicării principiilor

Influențele generate de proiect a asigurat baza necesară pentru apariția soluțiilor alternative optime de comunicare și management economic în administrația publică locală și județeană. Prin desfășurarea/parcurgerea sesiunilor de instruire pentru grupul țintă s-a format la nivel județean un efectiv de funcționari publici, care are și va avea pe termen mediu o influență pozitivă asupra strategiei de dezvoltare județeană, respectiv asupra conceperii și elaborării proiectelor, respectiv utilizarea procedurilor și metodelor moderne.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor

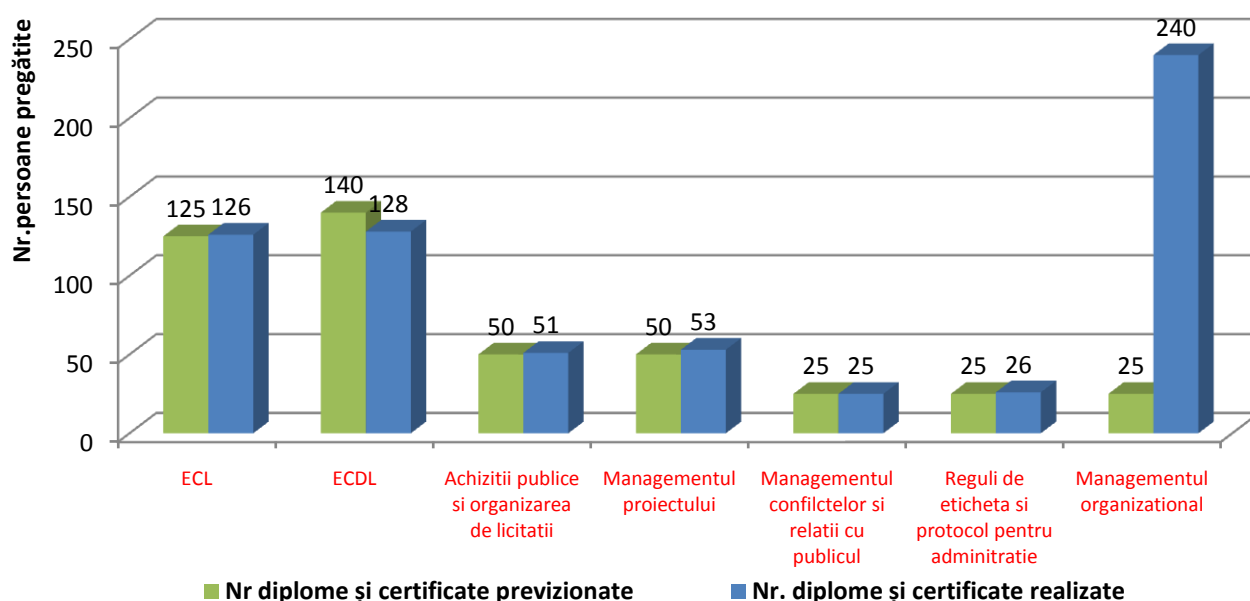


Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

De asemenea, are un rol de catalizator între metodele de proiectare, organizarea activității și conducerea autorităților administrației publice conforme cu normelor UE, cu accent pe eficacitate, promptitudine și grijă față de cetățeni și mediul natural înconjurător.

Figura nr. 27 – Graficul predării principiilor specifice dezvoltării durabile și egalității de șanse

Graficul predării principiilor specifice dezvoltării durabile și egalității de șanse



Solicitantul a respectat prevederile legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul muncii, egalitate de șanse și nediscriminare și a ținut cont pe parcursul implementării proiectului de toate politicile și practicile prin care să nu a făcut nici o deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care ar fi avut ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Consiliul Județean Harghita ca solicitant și beneficiar a finanțării a asigurat toate condițiile accesului la educație, instruire și cunoașterea tuturor grupurilor sociale sunt idei fundamentale, care constituie temelia unei societăți sănătoase. Inclusiv în alcătuirea echipei de proiect al Proiectului TEAM s-a ținut cont de asigurarea egalității de șanse, echipa de management.

La cursurile de perfecționare au participat angajați - funcționari publici și personal contractual (potrivit art.50 din Legea nr.188/1999, privind Statutul Funcționarului Public ("funcționarii publici au dreptul și obligația de a-și îmbunătăți în mod continuu abilitățile și pregătirea profesională."), care au fost selectați din consiliile locale, respectiv Consiliul Județean Harghita și Covasna, având în vedere principiul egalității de șanse. Toți salariații au avut drepturi egale la informare și cursuri de perfecționare indiferent de sex, vârstă, origine etnică, religie sau convingeri, persoane cu studii necesare. În cadrul selecției au fost încurajați acei angajați care nu au beneficiat de pregătire profesională.

Nu s-au ținut cont de întreruperile intervenite în contractul de muncă, urmare a sarcinii, maternității sau bolii (precondiția fiind prezentarea la cursuri și la examene). La programarea cursurilor de formare profesională s-a ținut cont de responsabilitățile familiale și profesionale, precum și de situația financiară a persoanelor selectate din cadrul autorităților administrației publice locale.

Următoarele tabele și figuri arată situația participanților la cursuri pe sexe. Se observă că femeile au participat într-un număr mai mare la cursuri, în afara managementului organizațional, la care au participat bărbați într-un număr mai mare.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

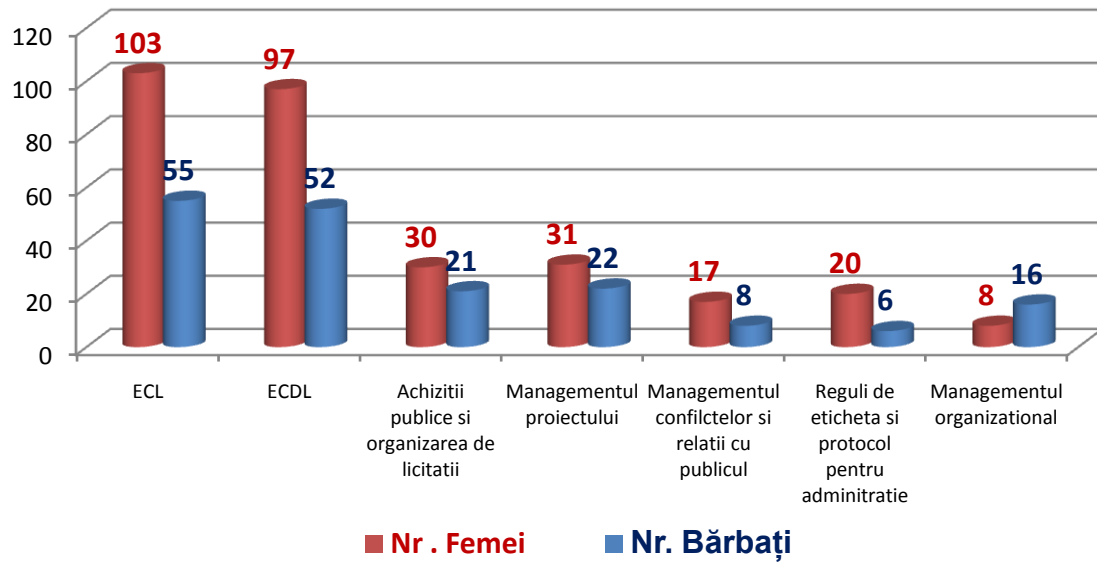


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 28 - Graficul privind situația pe sexe



Tabel nr. 17 – Rata participării pe sexe

Denumire curs	Nr . Femei	Nr. Bărbați	Total	Rata Femei	Rata Bărbați
ECL	103	55	158	65%	35%
ECDL	97	52	149	65%	35%
Achizitii publice si organizarea de licitatii	30	21	51	59%	41%
Managementul proiectului	31	22	53	58%	42%
Managementul conflictelor si relatii cu publicul	17	8	25	68%	32%
Reguli de eticheta si protocol pentru administratie	20	6	26	77%	23%
Managementul organizational	8	16	24	33%	67%
TOTAL	306	180	486		



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

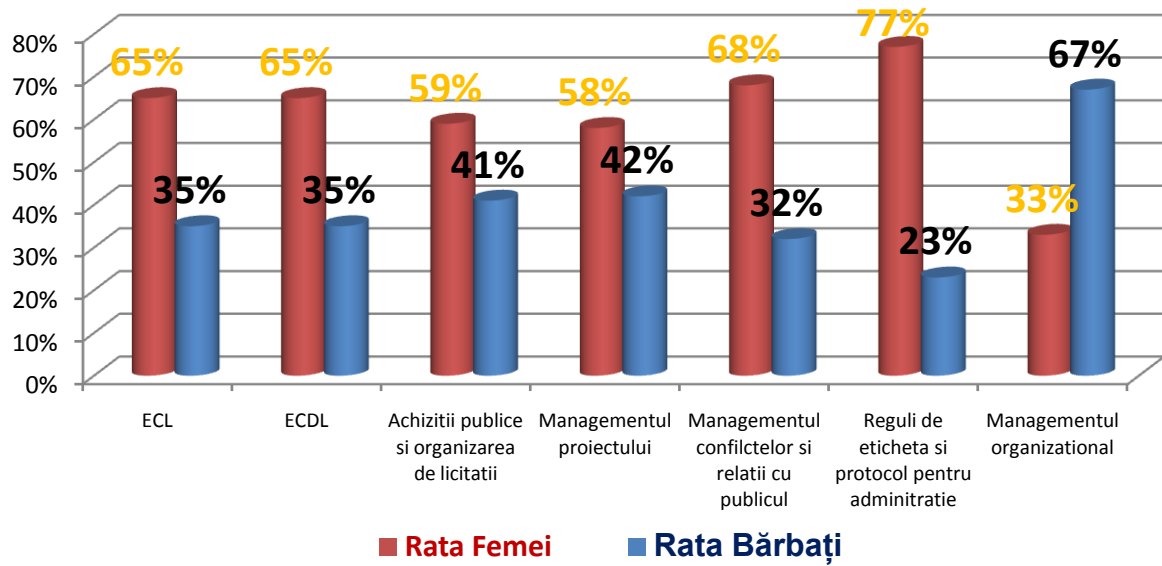


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 29 - Rata participării pe sexe



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

5.5. Rezultatele cele mai importante ale proiectului TEAM

5.5.1. Evaluarea individuală a cursurilor

Ca urmare a asigurării continuității proiectului TEAM, măsurarea beneficiului/utilității la nivelul participanților s-a realizat prin două instrumente. La sfârșitul cursurilor cursanții au completat fișe de evaluare, cu ajutorul cărora s-a putut măsura gradul de satisfacție al acestora în ceea ce privește structura cursurilor, materialele de predare, pregătirea lectorilor, conținutul cursurilor, totodată utilitatea cursului respectiv din punct de vedere al muncii de zi cu zi. Celălalt instrument l-a constituit interviul realizat cu angajații autorităților publice locale, prin intermediul cărora s-au obținut experiențe individuale cu privire la utilitatea cursurilor.

Ca urmare a totalizării fișelor de evaluare rezultatele obișnuite sunt următoarele:

- Cursuri destinate autorităților publice locale:

Luând în considerare analiza anterioară privind necesitatea și cerințele cursurilor s-au organizat două feluri de cursuri: cursuri de limbi străine și cursuri ECDL.

Dintre cursurile de limbi străine cei mai mulți au ales limba engleză, marea majoritate a persoanelor fiind mulțumite de nivelul de pregătire al cursurilor.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



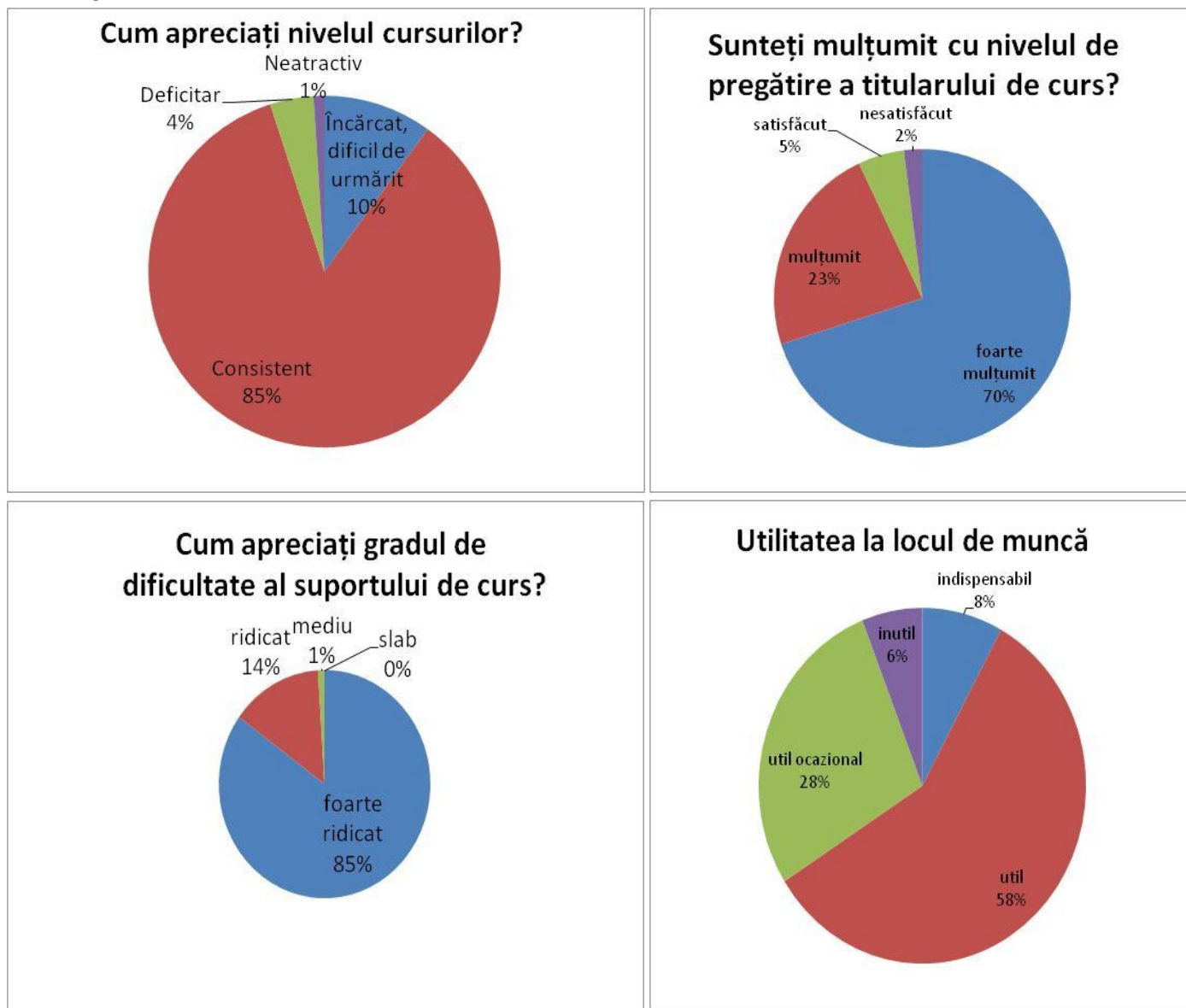
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Limbi străine

Figura nr. 30 – Evaluarea cursurilor



Părerile diferă în ceea ce privește utilitatea cursurilor pentru locul de muncă, 34% au fost de părere că doar ocazional sau nu poate utiliza deloc cele învățate la locul de muncă.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



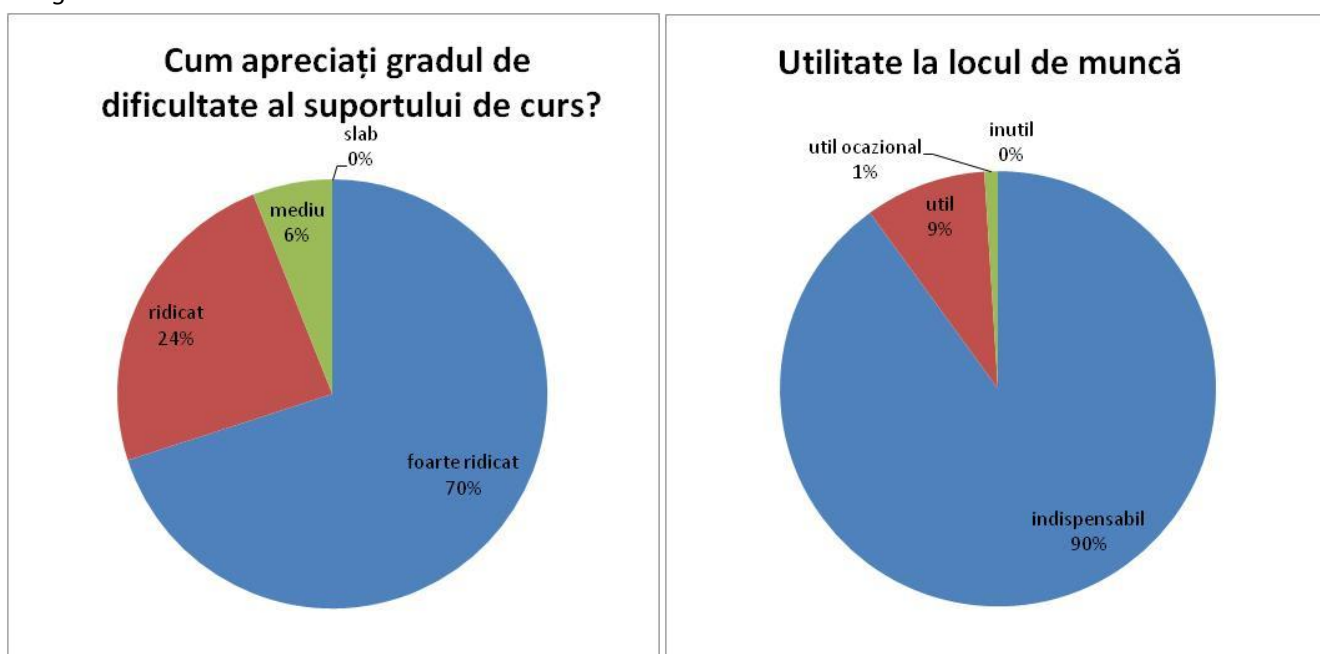
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

ECDL

Conform analizelor anterioare au existat cerințe mari și pentru îmbunătățirea cunoștințelor de utilizare a calculatorului, iar în urma analizei nivelului cursurilor și al utilității, aceste așteptări au fost îndeplinite.

Încadrarea cursanților pe nivele de pregătire nu a fost corespunzătoare, deoarece mulți au afirmat că materialul cursului a fost foarte greu, așteptările mari.

Figura nr. 31 – Evaluarea cursurilor



- Cursuri destinate angajaților Consiliului Județean

Pentru angajații consiliul județean a existat o scală mai largă de cursuri de pregătire profesională, motivate în principal de posibilitatea mai simplă de realizare și activitățile mai complexe existente la locul de muncă. La cursurile de limbi străine (engleză, germană) și de îmbunătățire a cunoștințelor de utilizare a calculatorului s-au adăugat cele de managementul proiectului, reguli de etichetă și protocol, managementul conflictelor și relații cu publicul, achiziții publice. Deoarece s-a avut în vedere faptul că organismul județean trebuie să-si asume un rol tot mai important în dezvoltarea economică a regiunii, pentru care este indispensabil îmbunătățirea cunoștințelor de managementul proiectului și achiziții publice, precum și îmbunătățirea competențelor în vederea dezvoltării aptitudinilor și tehnicilor legate de cooperare.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



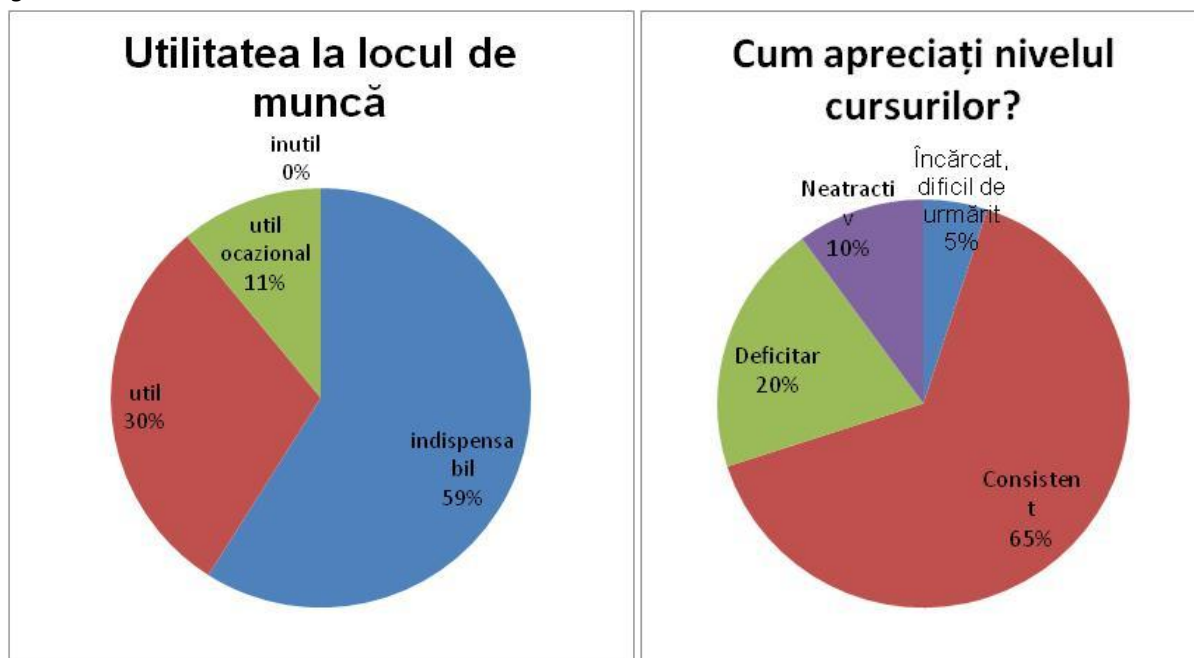
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Conform evaluărilor ulterioare ale angajaților, nu toți dintre aceștia consideră că aceste cursuri sunt utile la locul de muncă.

Limbi străine

Cursurile de limbi străine au îndeplinit așteptările, cunoștințele dobândite fiind utile pentru munca de zi cu zi a organizațiilor județene în cadrul relațiilor internaționale existente.

Figura nr. 32 – Evaluarea cursurilor



ECDL

Îmbunătățirea cunoștințelor legate de utilizarea calculatorului sunt de o importanță majoră și la consiliul județean, acest fapt fiind accentuat și cu ocazia interviurilor. Mare parte a cunoștințelor dobândite sunt foarte utile, chiar indispensabil la locul de muncă.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



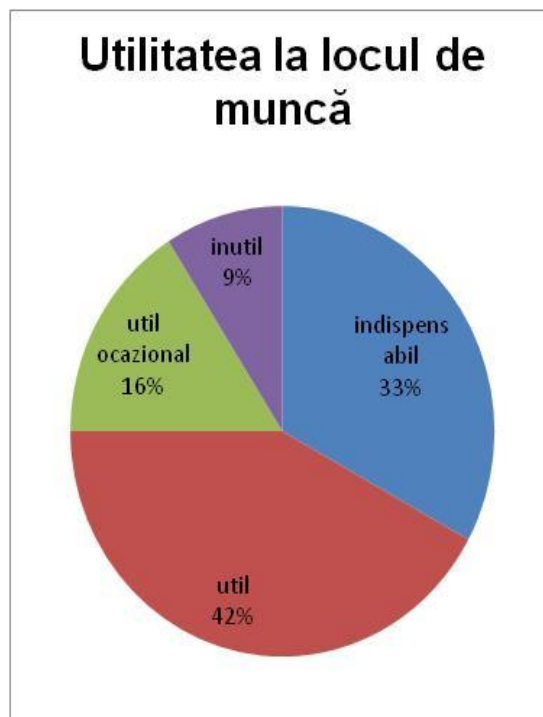
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 33 – Evaluarea cursurilor

Managementul proiectului



Achiziții publice



Managementul proiectului și achizițiile publice reprezintă activități care se completează reciproc, fiind indispensabile în obținerea de finanțări nerambursabile UE și în utilizarea eficientă a acestora în conformitate cu reglementările juridice, de la care organizația așteaptă creșterea numărului de proiecte și facilitarea achizițiilor publice. Cursurile de managementul proiectului au fost astfel constituite, încât la sfârșitul cursului, cursanții împărțiți pe grupe au întocmit cererea de finanțare pentru un proiect selectat din cadrul POR. (anexate prezentările pp.)

Modulele Reguli de etichetă și protocol, precum și managementul conflictelor au fost incluse în tematica cursurilor ca urmare a recunoașterii faptului că una dintre cele mai importante activități ale consiliului județean o reprezintă coordonarea teritorială a diferitelor domenii de specialitate.

Activitatea respectivă necesită numeroase consfătuiri, luând în considerare interesul părților, pentru succesul acestora fiind indispensabilă cunoașterea diferitelor tehnici de managementul conflictelor și de desfășurare corespunzătoare a discuțiilor.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

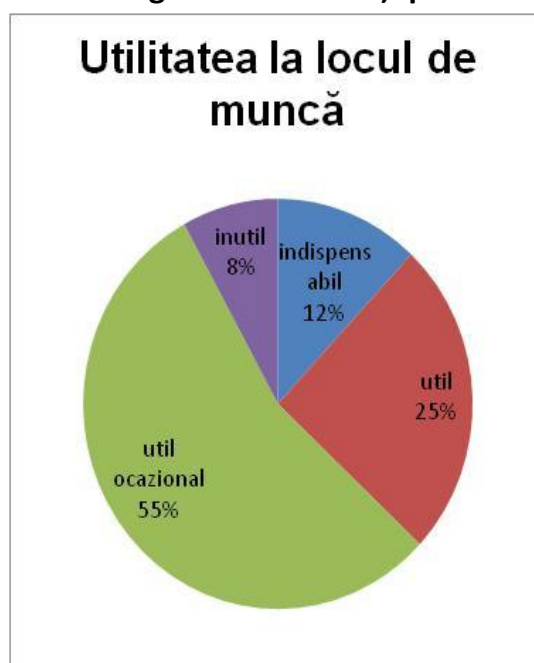
Conform părerii angajaților, competențele legate de protocol dobândite pot fi utilizate ocazional la locul de muncă, dar conform tendințelor viitoare sistemul cooperărilor internaționale, al evenimentelor Consiliului Județean este în continuă creștere. În convingerii partenerilor de discuții, a investitorilor este necesară cunoașterea și folosirea obiceiurilor și tradițiilor europene.

Figura nr. 34 – Evaluarea cursurilor

Managementul conflictelor



Reguli de etichetă și protocol



Însumând evaluările participanților toate cursurile au fost relevante pentru locul de muncă, iar în urma posibilităților de alegere, fiecare dintre participanți a putut alege cursul corespunzător încadrării la locul de muncă.

Interviurile cu angajații autorităților publice locale și consiliului județean au fost realizate în mod aleatoriu. Prin interviuri au fost evidențiate experiențele dobândite de către cursanți pe parcursul derulării proiectului. Cei mai mulți dintre cei intervievați au evidențiat faptul că în regiune nu a mai avut loc un șir de astfel de pregătiri profesionale, atât de complexe, destinate mai multor categorii de funcționari publici, egalând diferențele dintre funcționarii publici cu diferite nivele de pregătire profesională și dezvoltând competențele existente. În primul rând se remarcă utilitatea cursurilor ECDL(așa cum reiese și din fișele de evaluare), și aceasta este în





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

concordanță cu tendințele, așteptările autorităților publice moderne, care pun accent pe o mai mare rapiditate și flexibilitate.

„Până acum nu am crezut că prin intermediul tehnicilor simple timpul destinat formulării unui text sau trimiterii unei scrisori către mai mulți destinatari poate fi scurtat atât de mult” spune unul dintre cursanți, iar acest motiv este prezent la toți cursanții.

Până acum categoria angajaților mai în vârstă s-a caracterizat prin nivel mai scăzut al cunoștințelor de utilizare a calculatorului, aceasta reprezentând un obstacol în realizarea oricăror inovații, realizarea în sistem electronic al proceselor organizaționale. În prezent există mai multe posibilități, Consiliul Județean Harghita beneficiind de aceasta a inițiat dezvoltarea unui astfel de program care face posibilă urmărirea dezvoltării județului și sincronizarea proiectelor (<http://www.transoftsrl.com/hmt/>).

Orientarea serviciilor administrațiilor județene către normele europene se întâlnește mai ales în schimbarea mentalității funcționarilor publici: Am înțeles, importanța comunicării potrivite cu colegii la locul de muncă. *„Comunicarea este mult mai fluentă, colaborarea mult mai eficientă datorită folosirii unor metode foarte simple de comunicare.”* Datorită integrării teritoriale dezvoltarea economică a județului reprezintă o activitate primordială pentru Consiliul Județean Harghita. Pornind de la resursele naturale existente și a mărimii acesteia, realizarea, implementarea proiectelor mai mari se realizează la acest nivel.

„De la integrarea la Uniunea Europeană se simte exigența continuă în ceea ce privește scrierea și implementarea de proiecte. Însă doar acum simt, că sunt conștient de ceea ce se așteaptă de la mine, precum și care sunt responsabilitățile, activitățile legate de managementul proiectului. La cursurile de managementul proiectelor au participat și angajați, ai căror sarcini de serviciu nu sunt legate direct de realizarea proiectelor (Birou resurse umane, Compartiment juridic, Direcția patrimoniu), dar care temporar realizează împreună unele activități cu managerul proiectului. *„În sfârșit am o viziune de ansamblu asupra logicii proiectelor, căci până în prezent am avut dificultăți în a înțelege care sunt așteptările managerului de proiect privind rezolvarea unei probleme. Cred că acum nu mai sunt necesare atâtea explicații.”*

Concluziile principale reies din cele cinci interviuri acordate de către angajați cu diferite funcții și diferite domenii de activitate.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

5.5.2. Structuri organizaționale

Gradul de studiere a temei. Dacă în domeniul administrației publice în general există o literatură științifică vastă și cu o bogată tradiție în științele administrative și cele politice, administrația publică locală, ca element al sistemului administrației publice al unui stat devine obiect de preocupări științifice la sfârșitul secolului XVIII - începutul secolului XIX. Lucrările elaborate în acea perioadă au abordat în mod diferit esența acestei instituții. Este vorba de lucrările fondatorilor și susținătorilor unor teorii precum teoria comunității libere -Ture, de Tocqueville, Herber, Arene și alții; teoria socială – Moll, R., Ressler, O; teoria etatistă și teoria deservirii sociale avându-i ca reprezentanți de văză pe juriștii germani L.Stein, și R.Gneist. Problematika administrației publice locale este reflectată preponderent de o manieră juridică sau managerială. Instituțiile și practica administrației publice au prezentat un interes secundar pentru sociologie. O abordare sociologică a administrației publice se regăsește în aria de cuprindere a științei administrației, care, după R. Drago dezvoltă trei mari curente: curentul structural instituțional, curentul sociologic și curentul organizațional. Curentul sociologic cuprinde studiile care, în explicarea fenomenului administrativ, favorizează comportamentele și interesele agenților administrativi, raporturile dintre administrație și grupurile de presiune, caracteristicile birocrățiilor și tehnocrațiilor. Opera de referință în cercetarea fenomenelor administrative din perspectivă sociologică este lucrarea lui H. Simon „Comportamentul administrativ”, care într-o evaluare din 1990 a celor mai influente cărți din domeniul administrației publice din ultima jumătate de secol, a fost apreciată ca făcând parte dintr-o ”mulțime cu un singur element”. Lucrările referitoare la tema existenței unui sistem descentralizat și care prezintă o abordare metodologică din perspectivă sociologică aparțin autorului idealului descentralizării Crozier, M. Două dintre importantele sale lucrări sunt „Actorul și sistemul” și „Descentralizarea responsabilităților – pentru cine și cum?” Tangențial, problematika administrației locale o regăsim în lucrări de referință ale sociologilor și publiciștilor din spațiul românesc. Amintim în acest context pe Gusti, D., Stahl, H., Herseni, T., Golopenția, A., Stere, C. ș.a. Astfel, analiza administrației publice din cele două județe participante la proiectul TEAM poate fi realizată pe mai multe planuri:

- privind administrația din prisma activităților desfășurate în cadrul autorităților publice locale (activitatea rutinieră) – având o perspectivă **descriptivă**;





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- De asemenea putem privi administrația pornind de la scopul său (ce ar trebui să fie administrația) și construcția sa – designul autorităților publice locale, structura administrativă, modele de organizare și funcționare etc. În acest caz avem o perspectivă **normativă**;
- Nu în ultimul rând putem privi administrația din prisma ideilor, conceptelor sau principiilor (la nivel abstract) care permit o evoluție a domeniului de studiu. În acest sens vorbi de o perspectivă **cognitivă**.

Dat fiind caracterul interdisciplinar și complex, desigur și abordările sau paradigmele administrației publice sunt multiple astfel vom aminti 3 dintre aceste paradigme pornind de la clasificarea lui Rosenbloom.

Mai întâi susținem că administrația publică trebuie analizată din perspectiva rezultatelor pe care le produce iar metodele aplicate ar trebui să fie similare cu cele din sectorul privat (*abordarea managerială*). O altă perspectivă ar fi aceea care accentuează caracterul public al administrației, considerând urmărirea interesului public, reprezentativitatea și responsabilitatea în fața cetățenilor valorile cele mai importante (*abordarea politică*). A treia perspectivă acordă importanță maximă, normelor și procedurilor legale, administrația fiind văzută ca executant al legilor și supraveghetorul respectării lor (*abordarea legală*).

- **Abordarea managerială**

Abordarea managerială în studiul administrației publice este caracteristică țărilor anglo-saxone și diferă în mare parte de perspectiva continentală. În aproape un secol de existență, abordarea managerială a suferit schimbări semnificative, astfel că putem vorbi despre o *abordarea managerială tradițională* și o *abordarea managerială modernă*.

- **Abordarea managerială tradițională**

Această abordare pornește de la schimbările sistemului administrativ american de la sfârșitul secolului XIX, scopul fiind trecerea de la sistemul existent până atunci – așa numitul „spoil system” – la un sistem bazat pe merit și profesionalism – „merit system”. Sistemul patronajului sau „spoil system” avea la bază proverbiul „to the victor go the spoils” adică învingătorul primește întreaga „pradă”. În acest context, partidul care câștiga alegerile obținea frâiele administrației și implicit control absolut





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

asupra componenței acesteia, funcțiile publice fiind de obicei ocupate de **persoanele loiale partidului**. Foarte frecvent aceștia nu aveau **nici un fel de pregătire profesională** pentru a ocupa funcții publice. Interesul public era o chestiune în mare parte subiectivă, raportat la modul în care îl înțelegea cel care ocupa funcția publică. Ocuparea unei astfel de funcții era văzută aproape ca un drept al persoanei astfel că de cele mai multe ori obținerea unei funcții publice însemna mai ales **avantaje personale**. Principalele acuze aduse acestui sistem au fost corupția, nepotismul și favoritismul, persoanele numite urmărind de cele mai multe ori interesul personal în detrimentul binelui comunității. În ochii reformatoilor cea mai mare problemă era **influența politică asupra aparatului administrativ**. Primul care insistă pentru delimitarea dintre administrație și politică este Woodrow Wilson (1887) în eseu „The Study of Administration” în care precizează că „problemele administrative nu sunt probleme politice”. Ele mai degrabă sunt probleme manageriale deoarece administrația publică este un domeniu al *bussinessului* – „*a field of bussiness*”.

„Este de datoria studiului administrației să descopere, întâi, ce activități poate guvernul realiza cu succes și apoi, cum poate realiza aceste activități într-un mod cât mai eficient posibil”.

Frederic Taylor (1911) considerat părintele *managementului* științific a fost printre primii care a dezvoltat un set de principii științifice care aveau ca scop eficientizarea activității administrației. Crezul managementului științific era că eficiența managerială și productivitatea muncii pot fi obținute urmărind un **set de principii manageriale**. Un concept nou la acea vreme pe care îl introduce Taylor este cel de diviziune a muncii și specializare astfel încât fiecare individ din cadrul organizației să aibă un **rol clar definit** și distinct de restul.

Tabelul nr. 18 – Caracteristicile abordării manageriale tradiționale

Caracteristicile abordării manageriale tradiționale	
Valori	<ul style="list-style-type: none"> - eficiență și eficacitate; - economia resurselor; - tendința de a minimiza diferența dintre sfera publică și cea privată; - dihotomie clară între sfera politică și cea administrativă.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

<p>Structura organizațională</p>	<ul style="list-style-type: none"> - structură birocratică; - diviziunea muncii; - coordonare prin intermediul ierarhiei; - delimitare clară a funcțiilor și responsabilităților fiecărui post în cadrul organizației; - reguli și proceduri formale clare; - raționalitate; - recrutare, promovare și recompensare pe baza rezultatelor profesionale; - impersonalitate; - utilizarea documentelor scrise (memoria organizației).
<p>Rolul Individului</p>	<ul style="list-style-type: none"> - impersonalitate în relația cu indivizii indiferent că sunt angajații sau cetățenii; - orice fel de emoții sau păreri personale nu vor influența performanța birocratului; - individul trebuie să se adapteze structurii birocratice nu invers; - cetățenii sunt văzuți ca și cazuri; - tratament egal indiferent de situație.
<p>Aspecte Cognitive</p>	<ul style="list-style-type: none"> - administrația publică este văzută ca o știință; - studiul administrației are ca scop oferirea de reguli generale, universal valabile pentru dezvoltarea unor modele care să confirme noțiunile teoretice.

• **Abordarea managerială modernă. Noul Management Public**

Crizele economice repetate de la sfârșitul anilor '30 au determinat o implicare puternică a statului în cadrul vieții sociale și economice, determinând o creștere substanțială a bunurilor și serviciilor oferite de către sectorul public și implicit o creștere a dimensiunilor aparatului administrativ. Această transformare a statului – vorbim despre Statul Bunăstării Generale - „*Welfare State*” – a fost o soluție salvatoare pentru perioada interbelică și primele două decenii postbelice. Statul devenise salvatorul „providențial” capabil să rezolve problemele care scăpau pieței libere¹. Totuși începutul

¹ Acele situații de eșec a pieței, care au determinat intervenția și ulterior dezvoltarea sectorului public





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

anilor 70 caracterizat de diverse crize economico-sociale a găsit un stat supraîncărcat de sarcini, și un sistem administrativ birocratic incapabil să facă față noilor condiții. Fenomenul de „supraîncărcare” (*overload*) a administrației publice manifestat din ce în ce mai acut începând cu anii '80 a determinat reorientarea către sectorul privat pentru aflarea unei soluții. Structura birocratică a administrației nu mai era potrivită pentru noile condiții economico-sociale (resurse limitate, cerințe crescute ale cetățenilor privind diversitatea și calitatea serviciilor publice, flexibilitate, acces sporit etc.). Majoritatea specialiștilor criticau inflexibilitatea birocrăției și incapacitatea de adaptare la condiții noi, supradimensionarea aparatului administrativ și implicit cheltuielile mult prea ridicate în condiții de resurse limitate. Unul din punctele nevralgice ale abordării tradiționale, față de cele legate de risipirea resurselor și structura vetustă și rigidă, era impersonalitatea administrației atât în relația cu cetățenii cât și în managementul intern al administrației, funcționarii fiind văzuți precum niște roțițe într-un imens mecanism. Modelul birocratic de organizare a administrației publice se dovedise un model extrem de eficient comparativ cu modelul pe care și-a propus să îl înlocuiască – așa numitul *spoil system* – dar nu mai era potrivit noilor cerințe social economice de la sfârșitul secolului XX.

Soluția propusă a fost o nouă abordare managerială care a preluat diverse forme în funcție de contextul politic și social al fiecărui stat, dar e etichetat în general ca **Noul Management Public**. Rhodes descrie Noul Management Public din Marea Britanie (Rhodes 1991, p.1) ca un sistem în care „accentul e pus pe management nu pe politici, performanță și eficiență, reducerea dimensiunilor aparatului birocratic (*downsizing*), utilizarea cvasi-piețelor și introducerea concurenței în spațiul public, reducerea costurilor, un stil managerial care accentuează rezultatele nu procesele, utilizarea contractelor de muncă pe termen limitat, responsabilizarea funcționarilor”. Peste ocean, Noul Management Public se identifică cu ideea de *Reinventing Government* a lui Osborne și Gaebler care au o abordare pozitivă asupra guvernului, considerând că administrația nu trebuie abolită cu totul, ea nu este sursa tuturor relelor, având un rol esențial în funcționarea societății. Dar administrația e nevoită să se *reinventeze* pentru a face față noilor cerințe și provocări pe care societatea le ridică.

Noua abordare menține accentul pus pe eficiență și rezultate, așa cum era cazul și abordării tradiționale, modificările majore survin în privința structurii organizatorice, rolului individului în cadrul organizației, relația cu cetățenii (clienți) și distribuția puterii.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Tabel nr. 19– Noul Management Public

Caracteristici ale Abordării Manageriale Moderne - Noul Management Public	
Valori	<ul style="list-style-type: none"> - eficiență; - economia resurselor; - „value for money”; - accent pus pe rezultate nu pe respectarea procedurilor; - competiție în sectorul public; - flexibilitate și adaptabilitate; - responsivitate față de nevoile cetățenilor; - spirit antreprenorial.
Structura Organizațională	<ul style="list-style-type: none"> - structură flexibilă similară cu cea a organizațiilor din mediul privat; - descentralizare puternică; - structură difuză cu subunități autonome; - coordonarea se face mai degrabă prin competiție decât prin subordonare ierarhică; - structurile sunt construite în funcție de bunurile și serviciile oferite/produse.
Rolul Individului	<ul style="list-style-type: none"> - cetățenii devin clienți; - nevoile clientului primează; - responsabilizarea funcționarilor și autonomie mai mare a managerilor.
Aspecte Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea domeniului prin împrumutul unor metode și tehnici manageriale din sectorul privat; - pragmatism și accent pe rezultate empirice.

- **Abordarea Politică**

O altă perspectivă privind studiul administrației publice pune în prim plan valorile de bază ale democrației pluraliste. Wallace Syre afirma:



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Administrația Publică este în definitiv o problemă a teoriei politice; problema fundamentală într-o democrație este responsabilitatea în fața controlului popular, adică responsabilitatea întregului aparat administrativ în fața oficialilor aleși.

Spre deosebire de abordarea managerială care încerca să explice cum ar trebui să arate și să funcționeze administrația publică, abordarea politică își are fundamentul în observațiile empirice (Rosenbloom, Kravchuck, 2002, p. 29). Odată ce considerăm administrația publică indisolubil legată de sfera publică și de societate, desigur că și valorile promovate sunt relativ diferite decât cele promovate de abordările precedente. Abordarea politică pornește de la premisa că administrația publică ca și domeniu își trage rădăcinile din științele politice și este indisolubil legată de mecanismele democrației. Astfel administrația este o oglindă a societății pe care o reprezintă iar rolul principal este să oglindească cât mai fidel cu putință imaginea societății pe care o reprezintă. Valorile dominante sunt *reprezentativitate, responsivitate și responsabilitate (accountability)* în fața cetățenilor. Acestea sunt de altfel valori care decurg din principiile oricărei democrații constituționale, de aceea ele trebuie să se regăsească în oricare din aspectele activității administrative.

Diversitatea și eterogenitatea socială din cadrul societății se regăsește (în această abordare) și în cadrul aparatului administrativ. În timp ce abordarea managerială este ghidată de eficiență și rezultate, abordarea politică subordonează aceste chestiuni, responsabilității în fața cetățenilor și a respectării principiilor democratice. Întâlnirile cu reprezentanții societății civile, măsuri pentru mărirea transparenței administrative, recrutarea și selecția angajaților ținând cont de diversitatea socială necesită resurse substanțiale; de aceea de cele mai multe ori eficiența este neglijată.

Tabel nr. 20 – Caracteristicile abordării politice

Caracteristici ale abordării politice	
Valori	<ul style="list-style-type: none"> - reprezentare, reprezentativitate; - responsivitate; - responsabilitate în fața cetățenilor; - sfera politică și cea administrativă nu pot fi și nu trebuie separate; - administrația trebuie să reflecte diversitatea socială din cadrul

127



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	<p>comunității pe care o reprezintă;</p>
Structură Organizațională	<ul style="list-style-type: none"> - Are la bază ideea separației puterilor în stat și primatul constituției; - Administrația trebuie construită în jurul valorilor de reprezentativitate, responsivitate și responsabilitate în fața cetățenilor; <p><i>“ puterea executivă reprezintă un microcosmos al societății. Inevitabil ea reflectă valorile, conflictele și forțele divergente care se găsesc în cadrul unei societăți pluraliste. Ideea unei administrații structurată clar, perfect funcțională, fără conflicte este iluzorie”</i></p> <p>Structura :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prezintă multiple centre de putere (diminuarea riscului concentrării puterii într-un singur punct); - facilitarea reprezentării grupurilor de interese existente prin furnizarea de puncte de acces multiple; - descentralizare puternică – subsidiaritate; - deschidere și transparență față de cetățeni; - decizii prin negociere și consens.
Rolul Individului	<ul style="list-style-type: none"> - gruparea indivizilor în grupuri economice, sociale sau politice; - individul nu este depersonalizat; - nevoile individului odată identificate sunt integrate în nevoile unui grup care îl reprezintă; - odată grupați, indivizii sunt văzuți ca beneficiarii serviciilor publice.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

<p>Aspecte Cognitive</p>	<ul style="list-style-type: none"> - căutarea consensului sau dezvoltarea unor coaliții pentru a determina ce e corect; - discuțiile și dezbaterile publice sunt văzute ca metode eficiente pentru colectarea și dezvoltarea de noi cunoștințe și "aflarea adevărului"; - rol limitat al expertizei sau științei; - rolul principal în dezvoltarea administrației îl au cetățenii.
---------------------------------	--

- **Abordarea juridică/legală**

Abordarea legală a administrației publice a prins rădăcini puternice în special în Europa continentală, în Marea Britanie și SUA fiind eclipsată de celelalte două abordări. Abordarea juridică are la bază normele și procedurile dreptului administrativ (în special Franța și Germania). În această perspectivă, administrația e văzută ca un instrument de acțiune a statului, însărcinat cu asigurarea legalității și ordinii. Abordarea juridică (Chevallier, 1994) se bazează pe înțelegerea și optimizarea funcționării administrației prin permanenta referire la texte legale. Răspunsul la problemele administrative stă în legi și reglementări iar administrația reprezintă un domeniu privilegiat al dreptului administrativ, care este principalul instrument de raționalizare și structurare a acțiunii administrative. Metodele sunt deductive, pornind de la regulă și urmărind ulterior condițiile de aplicare. Este evident că adepții acestei abordări privesc cu reticență abordările manageriale, reproșându-le o prea puțină considerație acordată importanței reglementărilor juridice, care sunt sursa primară a legitimității administrației. O altă caracteristică este tendința de a prelua metodele și procedurile tipice activităților judiciare și adoptarea lor în sfera administrativă. În această viziune, scopul suprem al administrației este **protejarea drepturilor și libertăților individului**, acest lucru fiind posibil prin crearea unui cadru legal cât mai cuprinzător și includerea acestor drepturi în actele administrative, legislație, constituție. Accentul pus pe *respectul față de lege* se traduce în primul rând în **eliminarea oricărei acțiuni de tip arbitrar** care poate leza drepturile cetățenilor. De asemenea **tratamentul egal** al tuturor cetățenilor reprezintă o altă valoare fundamentală a acestei abordări. În această viziune administrația are rolul unui arbitru imparțial chemat să rezolve posibilele conflicte care pot apărea în





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

societate. Și mai departe, administrația este văzută ca un instrument menit să asigure **egalitate și echitate** în relația cu cetățenii.

Tabel nr. 21- Caracteristicile abordării legale

Caracteristicile Abordării Legale	
Valori	<ul style="list-style-type: none"> - importanța procedurilor și regulamentelor; - adoptarea de proceduri administrative care să protejeze individul în contactul cu administrația de un tratament arbitrar, capricios sau malițios; - protejarea drepturilor și libertăților individului; - protecție egală, echitate și tratament egal în conflictele dintre părți (private sau publice); - costurile administrative ocupă un plan secund.
Structură Organizatorică	<ul style="list-style-type: none"> - proceduri contradictorii după modelul judiciar al proceselor; - independența celor care ocupă poziții decizionale (se poate influența alegerea cazurilor care vor fi discutate dar nu se poate influența modul în care sunt judecate). - nivele administrative care să permită mai multe căi de apel; - eficiența nu este prioritară.
Rolul Individului	<ul style="list-style-type: none"> - individul este tratat ca o persoană unică aflată într-un set de circumstanțe singular; - procedurile administrative trebuie să ofere posibilitatea fiecărui individ de a "explica" circumstanțele în care se află atunci când se adresează administrației; - rezultatele au caracter specific și variază pentru fiecare individ în parte.
Aspecte Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> - dezvoltarea de cunoștințe noi prin metode judiciare - proceduri adversiale sau contradictorii, precedente administrative - reținere în a face generalizări pe baza cazurilor individuale.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Dintre teoriile de mai sus, administrația românească este cea mai apropiată în prezent de ultima abordare juridică.

În urma crizei economice este din ce în ce mai mare presiunea în sensul eficientizării administrației, reducând astfel unele tipuri de costuri. Pe lângă acestea procesului descentralizării a sporit și activitățile administrațiilor publice județene nedisponând însă de instrumentele corespunzătoare îndeplinirii acestora.

Se cere ca schimbarea să se facă în sensul orientării către management, deoarece astfel se poate potrivi cu criteriul eficienței. Scopul este realizarea unui astfel de model, care să întrunească avantajele celor două orientări și ducă la înființarea unei organizații funcționabile.

În vederea realizării acestuia este necesară pe lângă dezvoltarea competențelor funcționarilor publici și prin realizarea schimbărilor de structură.

Precum am amintit, în cadrul proiectului TEAM cu ocazia cursului de managementul proiectelor au fost întocmite mai multe proiecte, care apoi au fost finalizate și depuse în cadrul cererilor de proiecte din cadrul POR. Proiectele depuse sunt următoarele:

- Promovarea valorilor și tradițiilor ca produs turistic al județelor Harghita și Covasna (POR 5.3)
- Pe urmele legendelor harghitene (POR 5.3)
- „Eficientizarea administrației în instituțiile subordonate Consiliului Județean Harghita” (POR 5.3)

Numărul proiectelor depuse de către Consiliul Județean Harghita s-a dublat față de anul 2009:

Proiectele internaționale și din fonduri structurale ale Consiliului Județean Harghita:



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European

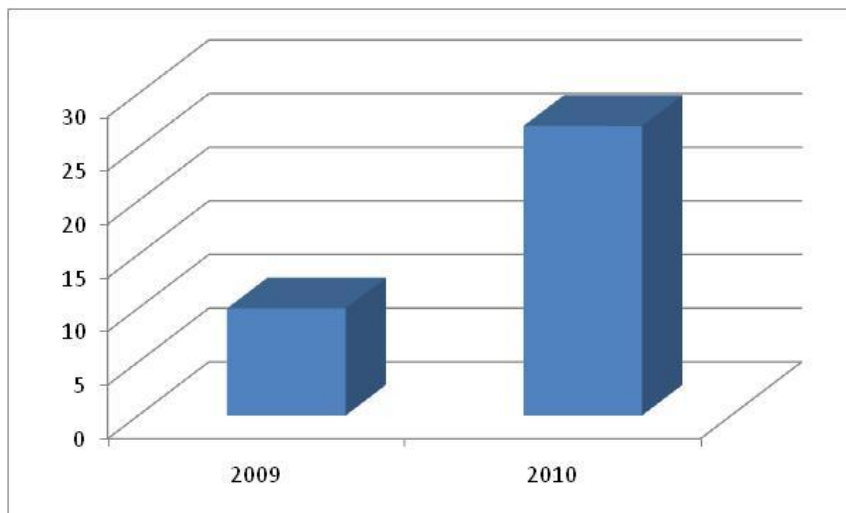


GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



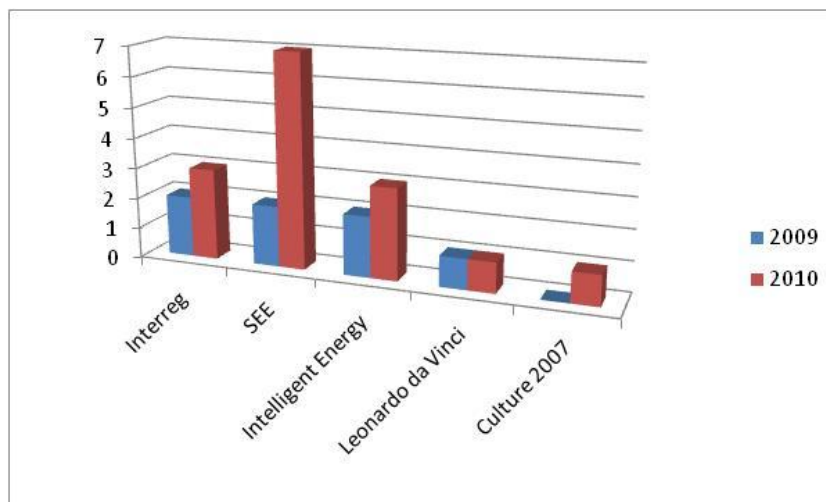
Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 35 – Situația proiectelor depuse de către Consiliul Județean Harghita



Datorită cursurilor de limbi străine a crescut numărul proiectelor internaționale depuse pe diferite domenii cu 50%, deoarece au fost implicați un număr mai mare de colegi în derularea proiectelor, în comunicarea legată de aceasta. Participarea la derularea proiectelor internaționale reprezintă pentru funcționarii publici oportunități de schimb de experiență, îmbogățirea cunoștințelor, dezvoltarea competențelor lingvistice.

Figura nr. 36 - Proiectele internaționale ale Consiliului Județean Harghita





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Consiliul Județean Harghita deține relații de înfrățire cu 13 autorități locale asemănătoare din diferite țări ale Uniunii Europene. Aceste relații de cooperare odată cu dezvoltarea competențelor lingvistice ale angajaților se pot întări și extinde pe mai multe domenii de specialitate.

Datorită realizării cursurilor de managementul organizației destinate personalului de conducere s-a demonstrat faptul că cu o bună organizare și cu instrumente moderne este posibilă introducerea metodelor eficiente privind rezolvarea problemelor. Învățând din experiențele proiectului TEAM, în județul Harghita s-a realizat un nou proiect "Eficientizarea administrației în instituțiile subordonate Consiliului Județean Harghita", deoarece angajații instituțiilor respective nu au beneficiat de cursurile proiectului anterior.

Totodată în paralel cu acesta s-au realizat planurile privind realizarea e-administrației, cu ajutorul cărora sistemul se va asigura accelerarea și transparența proceselor administrative.

Planificarea a fost urmată de activitățile practice, prin întocmirea a două proiecte în domeniul e-guvernării. Unul dintre proiecte are titlul „Realizarea și implementare unui sistem complex e-guvernare la Consiliul Județean Harghita, iar privind construirea sistemului de e-guvernare Harghita-județ digital. În județul Covasna au fost realizate de asemenea proiecte cu temele amintite, sincronizând sistemele administrative ale celor două județe.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

6. Concluziile studiului TEAM

Obiectivul principal al proiectului TEAM, inițiat în parteneriat între consiliile județene Harghita și Covasna a fost contribuirea la procesul de descentralizare în România prin asigurarea unui personal calificat la nivelul celor două instituții, care își desfășoară activitatea cu profesionalismul cuvenit atât la nivelul de luare a deciziilor, cât și la cel executiv.

Dezvoltarea Capacității Administrative depinde în mare măsură de creșterea eficienței personalului din administrație prin instruirii adecvate domeniilor de activitate a căror funcționare armonioasă joacă un rol important în dezvoltarea economică, socială și a mediului înconjurător.

Până în prezent în regiune nu a mai avut loc un șir de astfel de pregătiri profesionale, atât de complexe, destinate mai multor categorii de funcționari publici, egalând diferențele dintre funcționarii publici cu diferite nivele de pregătire profesională și dezvoltând competențele existente. În cadrul proiectului au fost instruite 486 de funcționari publici din județul Harghita și Covasna, și au fost eliberate 649 de diplome și certificate, după cum urmează: 126 de diplome ECL, 128 de diplome ECDL, 51 de diplome și certificate în Achiziții publice și organizare de licitații, 53 de diplome și certificate în Managementul proiectelor, 25 certificate în Managementul conflictelor și relații cu publicul, 26 de diplome și certificate în Reguli de etichetă și protocol și 240 de diplome și certificate în cadrul Managementul organizațional.

Măsurarea eficinței cursurilor s-a realizat prin prin două instrumente: la sfârșitul cursurilor cursanții au completat fișe de evaluare, cu ajutorul cărora s-a putut măsura gradul de satisfacție al acestora în ceea ce privește structura cursurilor, materialele de preadare, pregătirea lectorilor, conținutul cursurilor, totodată utilitatea cursurilor din punct de vedere al muncii de zi cu zi, și s-au realizat interviuri cu angajații autorităților publice locale, prin intermediul cărora s-au obținut experiențe individuale cu privire la utilitatea cursurilor. Luând în considerare analiza anterioară privind necesitatea și cerințele cursurilor s-au organizat două feluri de cursuri pentru autoritățile publice locale: cursuri de limbi străine și cursuri de ECDL. Dintre cursurile de limbi străine cei mai mulți au ales limba engleză, marea majoritate a persoanelor fiind mulțumite de nivelul de pregătire al cursurilor. Conform analizelor anterioare au existat cerințe mari și pentru îmbunătățirea cunoștințelor de utilizare a calculatorului, iar în urma analizei nivelului cursurilor și al utilității, aceste așteptări au fost îndeplinite.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Având în vedere faptul că organismul județean trebuie să-și asume un rol tot mai important în dezvoltarea economică a regiunii, pentru care este indispensabil îmbunătățirea cunoștințelor de managementul proiectului și achiziții publice, precum și îmbunătățirea competențelor în vederea dezvoltării aptitudinilor și tehnicilor legate de cooperare, pentru angajații consiliul județean a existat o scală mai largă de cursuri de pregătire profesională, motivate în principal de posibilitatea mai simplă de realizare și activitățile mai complexe existente la locul de muncă. La cursurile de limbi străine (engleză, germană) și de îmbunătățire a cunoștințelor de utilizare a calculatorului s-au adăugat cele de managementul proiectului, reguli de etichetă și protocol, managementul conflictelor și relații cu publicul, achiziții publice.

Mare parte a angajaților a afirmat că cunoștințele dobândite sunt foarte utile la locul de muncă, utilizarea calculatorului fiind indispensabil pentru munca de zi cu zi, iar limbile străine în cadrul relațiilor internaționale și în implementarea proiectelor în parteneriat cu alte țări membre ale Uniunii Europene.

Managementul proiectului și achizițiile publice reprezintă activități care se completează reciproc, fiind indispensabile în obținerea de finanțări nerambursabile UE și în utilizarea eficientă a acestora în conformitate cu reglementările juridice, de la care organizația așteaptă creșterea numărului de proiecte și facilitarea achizițiilor publice. Cursurile de managementul proiectului au fost astfel constituite, încât la sfârșitul cursului, cusanzii împărțiți pe grupe au întocmit cererea de finanțare pentru un proiect selectat din cadrul Programului Operațional Regional.

Modulele Reguli de etichetă și protocol, precum și managementul conflictelor au fost incluse în tematica cursurilor ca urmare a recunoașterii faptului că una dintre cele mai importante activități ale consiliului județean o reprezintă coordonarea teritorială a diferitelor domenii de specialitate.

Însumând evaluările participanților toate cursurile au fost relevante pentru locul de muncă, iar în urma posibilităților de alegere, fiecare dintre participanți a putut alege cursul corespunzător încadrării la locul de muncă.

Succesul proiectului TEAM și efectele acestuia asupra consiliilor locale reies din interviurile efectuate la sfârșitul proiectului și se remarcă în faptul că funcționarii publici au înțeles importanța comunicării potrivite la locul de muncă, precum și faptul că dezvoltarea economică a județului reprezintă o activitate primordială pentru consiliile locale, pentru care realizarea și implementarea proiectelor este indispensabil.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Se remarcă faptul că în 2010 numărul proiectelor depuse de către Consiliul Județean Harghita s-a dublat față de anul 2009. În cadrul proiectului TEAM cu ocazia cursului de managementul proiectelor au fost întocmite mai multe proiecte, care apoi au fost finalizate și depuse în cadrul cererilor de proiecte din cadrul POR.

Datorită cursurilor de limbi străine a crescut numărul proiectelor internaționale depuse pe diferite domenii cu 50%, deoarece au fost implicați un număr mai mare de colegi în derularea proiectelor, în comunicarea legată de aceasta. Participarea la derularea proiectelor internaționale reprezintă pentru funcționarii publici oportunități de schimb de experiență, îmbogățirea cunoștințelor, dezvoltarea competențelor lingvistice.

În cadrul cursurilor de managementul organizației destinate personalului de conducere s-a realizat importanța eficienței de perspectivă. S-a conștientizat faptul că în sectorul public din România factorul uman este una din resursele cel mai mult neglijate, iar consecințele unei astfel de situații conduc la efecte care nu sunt deloc greu de dedus. Factorul uman reprezintă elementul cheie al activității și performanțelor din sectorul public. Mai mult, constituie coordonata esențială a dimensiunii și mai ales a calității activității în sectorul public. Cursurile precum managementul organizațional, managementul resurselor umane și managementul proceselor au atras atenția managerilor asupra faptului că o instituție, ale căror resurse nu sunt structurate eficiente sau ale cărei procese nu sunt utilizate potrivit, nu va fi eficiente în a-și atinge obiectivele. Din acest motiv managerii trebuie să se preocupe de modul în care este structurată sau proiectată organizația și de modul în care operează sau funcționează.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

7. Propuneri și recomandări pentru îmbunătățirea sistemului de management

Cercetările teoretico-aplicative ale managementului activității funcționarului public și personalului contractual prin proiectul TEAM au permis fixarea particularităților și neajunsurilor, care împiedică realizarea sarcinilor principale ale autorităților de administrație publică locală și frânează implementarea gestiunii avansate în administrația publică locală.

7.1. Propuneri strategice

Propunerile și recomandările de mai jos au fost formulate pe baza cercetării structurii și funcționării organizaționale.

- Este importantă accentuarea preocupării funcționarilor publici pentru un management public de tip raționalist, orientat pe schimbarea continuă, nu pe menținerea unei stabilități temporare a unui sistem.
- Pregătirea și perfecționarea personalului trebuie să urmărească creșterea abilităților, competențelor și cunoștințele personalului pentru a răspunde cât mai eficient în vederea realizării obiectivelor instituției publice locale
- Odată propulsați în funcții publice sau în funcții de demnitate publică, personalul din cele două consilii județene își asumă, implicit, creșterea gradului de satisfacere a interesului public.
- indiferent de sfera lor de proveniență, funcționarii publici trebuie să stabilească o stare de echilibru în sistemul decizional, să atenueze anumite rigidități de organizare și să îmbunătățească sistemul de comunicație cu exteriorul.
- Optimizarea climatului organizațional în scopul realizării misiunii și obiectivelor acestuia constituie probleme esențiale ale managementului resurselor umane.
- Armonizarea activității de comunicare și relațiile interpersonale urmăresc asigurarea unui climat organizațional adecvat desfășurării activității cu maximum de randament și rezultat.





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

- Este necesar, pe de o parte, ca relația între managerii publici și subordonați să se bazeze pe încredere, care să genereze un climat de colaborare, orientat pe stimularea inițiativei, pe exprimarea liberă a opiniilor; și pe de altă parte, ca funcțiunea de personal să fie transformată într-o componentă a strategiei instituției publice în general, și nu într-o reuniune de activități administrative specifice. În acest context, este necesară flexibilizarea practicilor de angajare a personalului în structurile administrative.
- orientarea funcționarilor către beneficiarii serviciilor, adică studiul nevoilor sociale și căutarea de soluții pentru eficientizarea deservirii lor pentru evitarea unor ulterioare dereglări.
- Abordând aspectul instituțional, ar trebui, în primul rând, de luat în considerare influența organelor centrale asupra activității consiliilor județene și a administrației publice în ansamblu din punct de vedere legislativ și asupra perfecționării funcționarilor publici.
- propunem revizuirea conceptelor structural-organizaționale și funcțional-operaționale în scopul obținerii unei eficientizări. Structura birocratizată din cadrul celor două Consilii Județene impune obstacole în crearea unui sistem organizațional adecvat.
- Principiul perfecționării continue presupune desfășurarea de către reprezentanții managementului public a unui proces amplu de analiză, ce ar trebui să înceapă cu sesizarea diferențelor între obiectivele previzionate și rezultatele obținute.
- Perfecționarea sa permanentă, conform cercetărilor în cauză, duce la ridicarea gradului calitativ al administrației publice în întregime, dar ea poate fi realizată nu numai prin constatarea unor probleme ale realității curente din administrația publică, ci și prin eficientizarea procesului decizional la orice nivel ierarhic.
- Evitarea apariției unei incompatibilități în procesul decizional, în condițiile unei diversități a nevoilor publice; găsirea de către funcționarii publici din primărie a



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

unui numitor comun, pe care să-l asume toți decidenții, stabilind astfel un echilibru decizional, atenuând anumite rigidități de organizare și îmbunătățind sistemul de comunicație cu exteriorul. Perceperea realității de către managerii publici în termenii structurilor viitoare de management raționalist, orientat pe schimbarea continuă, nu pe menținerea unei stabilități temporare a unui sistem, ce nu poate face legătura între domeniul lor restrâns și celelalte.

- Crearea unui mediu favorabil de activitate: relații dintre subordonați, bazate pe încredere, stimulare a inițiativei, exprimare liberă a opiniilor și organizarea de training-uri despre recepționarea și procesarea datelor pentru funcționarii publici și stabilirea unei comunicări adecvate interpersonale.
- Orientarea soluționării problemelor contemporane ale autorităților publice locale spre ajustare la cerințele inovate de funcționare ale societății în corespundere cu măsurile conținute în recomandările și propunerile formulate în lucrare;
- Conturarea și sistematizarea noilor concepte manageriale ale organizării și funcționării instituțiilor autorităților publice locale și, în primul rând, din consiliul Județean Harghita și Covasna;
- Modernizarea deciziilor de administrare a resurselor umane, materiale și financiare și implementarea tehnicilor și procedeelelor moderne de control și audit;
- Sporirea nivelului de pregătire a cadrelor de înalt profesionalism al funcționarilor din administrația publică locală prin perfecționare continuă, recrutare și selecționare;

7.2. Obiective formulate la nivelul departamentelor

În cele ce urmează prezentăm obiectivele formulate la nivelul diferitelor departamente ale Consiliului Județean Harghita.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Tabel nr. 22– Obiective formulate la nivelul departamentelor Consiliului Județean Harghita

Biroul de audit public intern						
Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Exercitarea auditului intern asupra tuturor activităților desfășurate în cadrul Consiliului Județean Harghitași asupra utilizării de către terți, indiferent	Elaborează norme metodologice specifice pentru Auditul Public Intern; Avizează normele metodologice specifice ale entităților publice subordonate; Elaborează proiectul planului anual de audit public intern; Auditează: angajamentele bugetare și legale din	Administrarea eficientă a veniturilor și cheltuielilor publice, perfecționarea activităților entității publice, îndeplinirea obiectivelor printr-o abordare sistematică și metodică, evaluează și îmbunătățește eficiența și eficacitatea sistemului de	reducerea numărului de abateri și a măsurilor corective necesare, reducerea numărului sacțiunilor, eficientizarea costurilor prin buna administrare a veniturilor și cheltuielilor	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Biroul de Audit Public Intern	Personalul din Biroul de Audit Public Intern



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

<p>de natura juridică a acestora, a fondurilor publice gestionate de aceștia din urmă, în baza unei finanțări realizate de către Consiliul Județean Harghita sau de către o instituție subordonată sau coordonată de acesta</p>	<p>care derivă direct sau indirect obligații de plată, inclusiv din fondurile comunitare; -plățile asumate prin angajamente bugetare și legale, inclusiv din fondurile comunitare; -vânzarea, gajarea, concesionarea sau închirierea de bunuri din domeniul privat al județului; -concesionarea sau închirierea de bunuri din domeniul public al județului; -constituirea veniturilor publice, respectiv modul de autorizare și stabilire a titlurilor de creanță,</p>	<p>conducere bazat pe gestiunea riscului, a controlului și a proceselor de administrare</p>	<p>publice.</p>			
---	--	---	-----------------	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	<p>precum și a facilităților acordate la încasarea acestora; alocarea creditelor bugetare; -sistemul contabil și fiabilitatea acestuia; -sistemul de luare a deciziilor; sistemele de conducere și control precum și riscurile asociate unor astfel de sisteme; -sistemele informatice; -toate contractele de închiriere și prestări de servicii a căror valoare depășește 5000 de EURO</p>					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Direcția Juridică, autoritatea tutelară și informații publice

Serviciul Juridic contencios

Obiective generale	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Coordonare a și vegherea aspectelor juridice privind exercitarea atribuțiilor legale ale Consiliului Județean Harghita, acordă asistență privind aspectele de legalitate ale actelor administrative	Consultanță de specialitate pentru îmbunătățirea și eficientizarea activității aparatului de specialitate ale Consiliului Județean Harghita, colaborează cu personalul de specialitate juridică de la celelalte direcții ale Consiliului Județean Harghita, verifică și avizează actele juridice care angajează răspunderea	îmbunătățirea și eficientizarea activității aparatului de specialitate ale Consiliului Județean Harghita	reducerea numărului de sesizări prin încălcarea prevederilor legale	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Juridic-Contencios	Personalul din Serviciul Juridic-Contencios



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

adoptate/e mise	patrimonială a Consiliului Județean Harghita.					
--------------------	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul avizări acte administrative și contracte

Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Verificarea conformității cu dispozițiile legale și avizarea actelor care angajează răspundere patrimonială	Verificarea valabilității actelor și a documentelor prezentate de Compartimentul resurse umane și avizarea lor în vederea înscrierii în cartelele de muncă; Verificarea conformității cu dispozițiile legale și avizarea documentațiilor pentru organizarea și derularea procedurilor și în domeniul achizițiilor publice; Acordarea asistenței	îmbunătățirea și eficientizarea activității aparatului de specialitate ale Consiliului Județean Harghita	reducerea numărului de sesizări privind încălcarea prevederilor legale	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Juridic-Contencios	Personalul din Compartimentul avizări acte administrative și contracte



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	de specialitate pentru redactarea notelor de fundamentare, a proiectelor de acte normative inițiate, elaborarea proiectelor de hotărâri și ale dispozițiilor președintelui consiliului județean elaborarea unor studii și programe pentru realizarea reformei în domeniul administrației publice locale					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul Juridic-Contencios

Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Reprezentarea intereselor Consiliului Județean în fața instanțelor judecătorești sau a altor organe de jurisdicție, a organelor de urmărire penală, a notarilor publici, precum și în	Inițierea și întocmirea proiectelor de acțiuni în justiție, conducerea evidenței cauzelor și a termenelor, propunerea și promovarea tuturor măsurilor prevăzute de lege pentru soluționarea cauzelor în care este parte județul sau consiliul județean acordarea asistenței de specialitate Comisiei constituite în vederea aplicării prevederilor Legii nr. 10/2001	Reprezentare profesională, îmbunătățirea și eficientizarea activității aparatului de specialitate ale Consiliului Județean Harghita	reducerea numărului de sesizări privind încălcarea prevederilor legale	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Juridic-Contencios	Personalul din Compartimentul juridic-contencios



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

raporturile cu alte persoane juridice și fizice,	soluționarea în termen legal a cererilor adresate consiliului județean, din partea persoanelor fizice și juridice acordarea consultanței și asistenței juridice, la cerere, consiliilor comunale și primăriilor					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activitate de relații instituționale	Urmărirea și analizarea atribuțiilor și reglementărilor metodologice stabilite prin regulamente și reglementări interne proprii instituției și a posibilităților de colaborare și schimburi de experiență cu celelalte autorități ale administrației publice județene urmărirea respectării și a modului de îndeplinire al actelor normative și actelor administrative proprii urmărirea și analizarea cu caracter permanent a realizării la termenele	Respectarea legalității îmbunătățirea și eficientizarea activității aparatului de specialitate ale Consiliului Județean Harghita	reducerea numărului de sesizări privind încălcarea prevederilor legale	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Juridic-Contencios	Personalul din Compartimentul juridic-contencios
--------------------------------------	--	--	--	-----------	---	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	stabilite prin actele normative și prin actele administrative proprii sau la termenele stabilite prin notele de informare transmise					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

**Compartimentul petiții, informații publice, secretariat,
arhivă și editarea monitoarelor oficiale**

Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Soluționare a petițiilor	primirea, înregistrarea și conducerea evidenței petițiilor, formulate în scris sau prin e- mail, adresate Consiliului Județean Harghita din partea cetățenilor și organizațiilor legal constituite, conform metodologiei aprobate în acest scop înaintarea petițiilor către compartimentele de specialitate	soluționarea în termen	soluționarea corectă și în termen a petițiilor	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Juridic- Contencio	Personalul din Compartim entul Petiții, informații publice, secretariat, arhivă și editarea monitoarelo r oficiale
Asigurarea	Furnizarea	Asigurarea	corecta	Permanent	Consiliul	Personalul



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

accesului la informațiile de interes public	informațiilor cu caracter public în scris, verbal sau electronic, afișarea informațiilor de interes public în spațiul special amenajat în acest scop, intermedierea legăturilor de colaborare cu celelalte compartimente	transparenței activității administrative	Informare a contribuabililor		Județean Harghita prin Serviciul Juridic-Contencios	din Compartimentul Petiții, informații publice, secretariat, arhivă și editarea monitoarelor oficiale
Activitate de secretariat	organizarea și asigurarea metodologică a lucrărilor de preluare, înregistrare și distribuire a corespondenței primite pe adresa instituției, răspunderea de difuzarea actelor	asigurarea condițiilor pentru buna desfășurare a activității creând premisele pentru , urmărirea rezolvării în termen	reducerea numărului cererilor, solicitărilor nerezolvate	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Juridic-Contencios	Personalul din Compartimentul Petiții, informații publice, secretariat, arhivă și editarea monitoarelor oficiale



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	normative celor interesați					
Activitate de arhivare	Gestionarea arhivei Consiliului Județean Harghita, asigurând evidența, păstrarea, selecționarea și conservarea documentelor conform legii;	asigurarea consultării documentelor, eliberării de certificate, copii și extrase de pe documentele de arhivă, în condițiile prevăzute de actele normative în vigoare	accesibilitate la consultarea documentelor în condițiile legii	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Juridic-Contencios	Personalul din Compartimentul Petiții, informații publice, secretariat, arhivă și editarea monitoarelor oficiale



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul de activitate autoritate tutelară județeană

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Activitate de autoritate tutelară	Efectuează demersurile legale necesare pentru evidența cazurilor, redactarea proiectelor de dispoziție și a tuturor actelor juridice în numele și pentru Președintele Consiliului Județean Harghita în vederea exercitării drepturilor și obligațiilor părintești privind persoana copilului, respectiv bunurile acestuia, executând toate operațiunile necesare, conform legii	Aplicarea politicilor și strategiilor de asistență socială în domeniul protecției copilului, familiei, persoanelor vârstnice aflate în centrele de asistență socială, persoanelor singure, precum și oricăror persoane aflate în nevoie	număr cazuri de asistență socială rezolvate	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Compartimentul de activitate autoritate tutelară județeană	Personalul din Compartimentul de activitate autoritate tutelară județeană



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Activitate de administrație publică	conlucrarea cu Instituția Prefectului Județului Harghita, colaborează la fundamentarea și elaborarea reglementarilor specifice activității Consiliului Județean Harghita, constând în proiecte de hotărâri, dispoziții ale președintelui, regulamente și alte acte cu caracter normativ	Intensificarea activităților de ordine publică și creșterea siguranței civice	reducerea numărului de abateri de la ordinea publică	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Compartimentul de activitate autoritate tutelară județeană	Personalul din Compartimentul de activitate autoritate tutelară județeană
-------------------------------------	---	---	--	-----------	---	---



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Serviciul Management

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Managementul imaginii, relații cu mass media, comunicare și managementul resurselor umane	organizarea evenimentelor și acțiunilor, ținerea relației consiliului județean cu mass-media, comunicarea inter-instituțională, relațiile internaționale și atribuții privind managementul resurselor umane	consolidarea imaginii Instituției	aspecte de imagine	Permanent	Consiliul Județean Harghita	Personalul din cadrul Serviciului Management



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul relații cu mass-media						
Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Relația consiliului județean cu mass-media	Urmărește informațiile apărute în mijloacele de informare mass-media și prezintă zilnic sinteza acestora, organizează conferințele de presă, interviurile și briefingurile, la nivelul instituției colaborează la realizarea unor filme documentare, spoturi despre județ, editarea ziarului propriu	păstrarea și consolidarea imaginii Instituției, asigurarea informațiilor în timp util	aspecte de imagine	Permanent	Consiliul Județean Harghita pri Serviciul Management	Personalul din cadrul Compartimentul relații cu mass-media



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	mediatizarea proiectelor derulate de consiliul județean sau de instituțiile subordonate					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment de comunicare și organizare evenimente

Obiective generale	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Atribuții privind agenda președintelui	Stabilește agenda președintelui asigură gestionarea și managementul programului zilnic al președintelui, organizează și întocmește calendarul vizitelor în țară și în străinătate asigură organizarea programului de audiențe asigură și întocmește programele vizitelor sau întâlnirilor oficiale, ține evidența sărbătorilor de interes	asigurarea bunei colaborări cu direcțiile de specialitate și compartimente, precum și reprezentarea instituției	imagine instituției, colaborare în cadrul instituției,	Permanent	Consiliul Județean Harghita pri Serviciul Management	Personalul din cadrul Compartiment de comunicare și organizare evenimente



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	național și local					
gestionarea corespunde	Gestionează activitățile de pregătire și verificare a tuturor documentelor care urmează să fie supuse atenției președintelui verifică modul de conformare a avizării documentelor supuse aprobării	asigurarea bunei colaborări cu direcțiile de specialitate și compartimente	colaborare între direcții și compartimente	Permanent	Consiliul Județean Harghita pri Serviciul Management	Personalul din cadrul Compartiment de comunicare și organizare evenimente
organizarea de evenimente	verifică și aprobă listele de invitați la recepțiile organizate ,contribuie la redactarea materialelor participării președintelui la diferite întruniri răspunde de organizarea și	derularea evenimentelor în conformitate cu regulile de protocol internațional, îmbunătățirea imaginii județului și a relațiilor Consiliului Județean Harghita	îmbunătățirea calității relațiilor	Permanent	Consiliul Județean Harghita pri Serviciul Management	Personalul din cadrul Compartiment de comunicare și organizare evenimente



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	asigurarea serviciilor de protocol organizează deplasările delegaților sau invitaților consiliului județean în localitățile județului, conform programului de vizită întocmit					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul relații internaționale

Obiective generale	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Managementul relațiilor de colaborare între consiliul Județean și organismele europene	asigurarea serviciilor efectuării deplasărilor externe, asistență de specialitate pentru desfășurarea întâlnirilor președintelui cu delegați și invitați din străinătate derularea relațiilor cu județele înfrățite	îmbunătățirea relațiilor Consiliului Județean cu instituții și organisme externe	stabilitatea relațiilor existente, parteneriate noi	Permanent	Consiliul Județean Harghita pri Serviciul Management	Personalul din cadrul Compartimentul relații internaționale



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Serviciul colaborare cu autoritățile și instituțiile publice

Compartimentul colaborare interjudețeană cu autoritățile și instituțiile publice

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabil i	Resurse
coordonare consilii locale și activități	coordonează, sprijină și îndrumă activitatea din domeniul administrației publice locale, desfășurate de consiliile locale și primăriile din județul Harghita colaborează și se îngrijește de întreținerea relațiilor cu autoritățile și instituțiile publice din Ținutul Secuiesc analizează scrisorile, reclamațiile, sesizările și problemele ridicate de către cetățeni în	îmbunătățirea activității autorităților administrației publice locale, rezolvare a problemelor ridicate de cetățeni și promovarea reformei în administrația publică locală	eficiența activității autorităților publice locale	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Colaborare cu autoritățile și Instituțiile publice	Personalul din cadrul Serviciul Colaborare cu autoritățile și Instituțiile publice din ținutul secuiesc



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	audiențe, care îi sunt repartizate de președintele Consiliului Județean Harghita, întocmește referate, face propuneri și asigură comunicarea răspunsului la petenți, persoane fizice și juridice					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul relații cu autoritățile și instituțiile publice centrale

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabil i	Resurse
Relații cu autoritățile și instituțiile publice centrale	Urmărește și sprijină activitatea din domeniul administrației publice locale și județene în relațiile cu Parlamentul României, Guvernul României și ministere soluționarea tuturor actelor administrației publice centrale de specialitate (cereri, proiecte hotărâre de Guvern, etc..)	Relații îmbunătățite, colaborare strânsă cu autoritățile și instituțiile publice centrale	număr cereri, proiecte, hotărâri soluționate	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Serviciul Colaborare cu autoritățile și Instituțiile publice	Personalul din cadrul Compartimentul relații cu autoritățile și instituțiile publice centrale



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Direcția de dezvoltare						
Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Gestionarea proiectelor de finanțare interne și internaționale ale Consiliului Județean Harghita	Identificarea posibilităților de finanțare interne și internaționale din domeniile de competență ale Consiliului Județean Harghita, redactarea cererilor de finanțare, a documentațiilor aferente pentru aceste proiecte, oferind, la cerere, consultanță și sprijin în domeniul proiectelor de finanțare autorităților administrației publice locale din județul Harghita	Asigurarea premiselor pentru dezvoltarea economiei a județului dezvoltarea prin accesare de fonduri europene și naționale	Creșterea numărului de proiecte depuse și câștigate	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Personalul din cadrul Direcției de dezvoltare



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul de dezvoltare economică

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabil i	Resurse
Colaborare cu sfera antreprenorială și asociațiile întreprinzătorilor	Colaborarea cu centrele de dezvoltare în afaceri și asociațiile întreprinzătorilor în vederea sprijinirii întreprinderilor mici și mijlocii, participarea la elaborarea unor programe de cooperare economică, colaborare cu consiliile locale în domeniul stabilirii priorităților în domeniul investițiilor și a economiei, elaborare de studii și lucrări privind situația economică a județului Harghita	Elaborarea politicilor menite să asigure protecția întreprinderilor mici și mijlocii, la nivel județean	Dezvoltarea mediului de afaceri investițional în județul Harghita	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Compartimentul de dezvoltare economică



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul tursim portecția mediului și naturii

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Dezvoltarea turismului	Întocmirea propunerilor de dezvoltare a turismului, în vederea elaborării Programului anual de dezvoltare al turismului, a proiectelor privind dezvoltarea zonelor, stațiunilor, localităților turistice	Elaborarea liniilor directoare ale dezvoltării turismului la nivel județean	Dezvoltare economică prin valorificarea potențialului turistic	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Compartiment turism, protecția mediului și naturii
Inventarierea resurselor turistice din județ	realizarea bazei de date turistice locale și județene, înființarea birourilor de	Evidența resurselor	Valorificarea resurselor – dezvoltare a noi puncte turistice	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Compartiment turism, protecția mediului și naturii



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	informare turistică, la elaborarea unor materiale de promovare a obiectivelor turistice, în așa fel încât agenții economici cu activitate în domeniul turismului să aibă acces la resursele turistice cu respectarea normelor de punere în valoare și protecție a acestora					
Promovarea ofertelor turistice ale județului în țară și în străinătate	Elaborarea unor materiale de promovare a obiectivelor turistice, contribuire la promovarea turismului rural,	Prezentarea valorilor turistice ale județului Harghita în cadrul acestor evenimente;	Pooularizarea valorilor turistice, atragerea vizitatorilor și a turiștilor, dezvoltarea unităților turistice	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Compartiment turism, protecția mediului și naturii



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	participare la conferințe, expoziții și târguri turistice interne și internațion					
Protecția mediului	Întocmirea propunerilor în vederea elaborării Programului anual de protecția mediului, realizarea bazei de date privind rezervațiile naturale, zonele naturale protejate locale și județene, derularea de programe, proiecte, acțiuni, seminarii, conferințe privind protecția și promovarea acestora, precum și colaborare cu	Poteci turistice, marcaje turistice, programe, cercetări, cu respectarea normelor de dezvoltare durabilă	Dezvoltarea turismului în zonele naturale protejate cu respectarea normelor de dezvoltare durabilă	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Compartiment turism, protecția mediului și naturii



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	consiliile locale, custozii zonelor protejate cu asociațiile neguvernamentale și cu alți actori					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul evidența locurilor de muncă						
Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Evidența locurilor de muncă	Identificării problemelor în domeniul înființării locurilor noi de muncă, ocuparea forței de muncă și combaterea șomajului, rezolvarea acestora și derularea în parteneriat a unor programe de dezvoltare județene, interjudețene și interregionale care vizează rezolvarea acestor probleme. Sprijinirea înființării unui centru de perfecționare la nivelul județului Harghita	Promovarea lucrului la distanță, identificarea cerințelor existente pe piața muncii, măsuri de armonizare a activității de pregătire profesională cu cerințele pieții	creșterea gradului de ocupare a forței de muncă	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Compartimentul evidența locurilor de muncă



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Serviciul Management Proiecte interne și internaționale

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabil i	Resurse
Dezvoltare integrată, bazată pe cooperarea actorilor sociali și economici	Asigurarea asistenței tehnice autorităților administrației publice locale și instituțiilor publice subordonate în acțiunea de întocmire a cererilor de finanțare pentru diferite proiecte de dezvoltare cu finanțare europeană și internațională	Cooperarea actorilor sociali în procesul dezvoltării	Creșterea gradului de accesare a fondurilor europene	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Serviciul Management Proiecte interne și internaționale
Accesare fonduri europene	Elaborarea proiectelor Consiliului județean finanțate prin intermediul Programului Operațional Regional și Programele Operaționale Sectoriale; Urmărirea derulării	Dezvoltare din surse europene	Creșterea numărului de proiecte depuse și câștigate	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Serviciul Management Proiecte interne și internaționale



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	procesului de accesare a fondurilor europene					
Promovarea programelor de finanțare internațională	Urmărirea și identificarea tuturor surselor și programelor de finanțare externă îndeosebi în cadrul fondurilor structurale și popularizarea acestora	asigurarea accesului la informații	Creșterea numărului de proiecte depuse și câștigate	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Serviciul Management Proiecte interne și internaționale



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Direcția Programe și dezvoltare rurală

Obiective generale	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Programe și dezvoltare rurală	elaborează programe și prognoze de dezvoltare economico-socială ale județului, se derulează programe de cooperare în domeniul social, cultural, cele privind cultele religioase, etc., cu alte autorități ale administrației publice coordonează, la nivelul județului Harghita, proiectele și programele județene/naționale/europene de dezvoltare rurală	programe și proiecte de interes județean, cu finanțare mixtă, respectiv programe și proiecte proprii dezvoltarea sistemului social cultural și de sănătate	număr programe și evenimente realizate număr localități unde s-au organizat programe număr participanți la programele realizate	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Direcția Programe și Dezvoltare Rurală



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul relații cu societatea civilă

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Coordonarea cooperării cu societatea civilă și organizații	Derularea unor programe și proiecte de interes județean, respectiv programe și proiecte proprii ale ONG, colaborare permanentă cu organele și organizațiile naționale și internaționale, consultarea cu reprezentanții asociațiilor și fundațiilor organizarea diferitelor	Crearea condiției unei societăți democratice, conștientizare asupra importanței protejării valorilor comunității atragerea atenției asupra acestor valori	Creșterea numărului de programe și evenimente reușite, creșterea numărului de participanți la programe	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Compartimentul relații cu societatea civilă



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	conferințe, forumuri, mese rotunde, seminarii					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul finanțări nerambursabile

Obiective specifice	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Acordare de finanțări nerambursabile pentru proiecte din domeniile sport, turism, tineret, social, cultural, protecția mediului înconjurător, dezvoltarea telecentrelor și microregiunilor	Elaborarea ghidului solicitantului privind lansările anuale de proiecte de finanțări nerambursabile, verificarea eligibilității și evaluarea propunerilor de proiecte, comunicarea rezultatului evaluării propunerilor de proiecte, asigurarea	Dezvoltarea activităților de sport, turism, tineret, social, cultural, protecția mediului înconjurător	Creșterea numărului de proiecte în domeniile sport, turism, tineret, social, cultural și protecția mediului Creșterea numărului de participanți la evenimente	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Compartimentul finanțări nerambursabile



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	managementului finanțării și decontării acestora					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment programe proprii						
Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Realizarea programelor de dezvoltare de interes județean, ale programelor de cooperare județene, interjudețene și interregionale	Conceperea, elaborarea și propunerea programelor de dezvoltare acordarea de sprijin de specialitate consiliilor locale din județ, în vederea elaborării și derulării în bune condiții a programelor și proiectelor de dezvoltare ale acestora	implementarea programelor proprii din diverse domenii, și a celor derulate în cooperare cu alte instituții și organizații	Creșterea numărului de programe în domeniile sport, turism, tineret, social, cultural și protecția mediului, Creșterea numărului de participanți la evenimente	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Compartimentul programe proprii



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul cultură, culte, învățământ						
Obiective specifice	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Colaborare permanentă cu instituțiile și organizațiile culturale din județ	Elaborarea, programelor, proiectelor, acțiunilor culturale județene, interjudețene și interregionale Identificarea problemelor din domeniul cultural și rezolvarea acestora sprijinirea dezvoltării învățământului superior din	Programe, proiecte și acțiunilor culturale conferințe, dezbateri, simpozioane, mese rotunde, consultanță pe diverse teme din domeniu cultural	Creșterea numărului de evenimente Creșterea numărul de participanți la evenimente Creșterea numărului de parteneriate	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Compartimentul cultură, culte, învățământ



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	județul Harghita, crearea de parteneriate cu instituțiile de învățământ superior în vederea derulării unor programe și proiecte de dezvoltare de interes județean					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul problem sociale și de sănătate

Obiective specifice	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Colaborare permanentă cu instituțiile sociale și de sănătate	ținerea legăturii cu compartimentele de specialitate din cadrul Consiliului Județean Harghita, precum și cu instituțiile sociale în vederea realizării atribuțiilor din domeniul de specialitate, urmărirea realizării programelor și proiectelor în domeniul social și sănătate din județ sprijinirea realizării lucrărilor de	elaborarea, implementarea programelor și proiectelor cu caracter social, respectiv de sprijinire ale persoanelor în vârstă și ale persoanelor cu handicap	Creșterea numărului de programe și proiecte cu caracter social activitate de asistență socială și de sănătate îmbunătățită	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Compartimentul probleme sociale și de sănătate



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	reabilitare și amenajare ale spitalelor și dispensarelor medicale din județ, colaborare permanentă cu ministerele de resort					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Serviciul dezvoltare rurală Compartimentul relații cu structurile agricole și silvice						
Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Colaborare cu structurile agricole și silvice	Elaborarea strategiilor, programelor și prognozelor de dezvoltare ale județului în colaborare cu structurile agricole și silvice din județ, relații de parteneriat cu toți factorii de promovare economică agricolă și socială a județului, organizarea diferitelor	Înființarea asociațiilor profesionale societăților comerciale, cooperativelor de profil, în scopul facilitării achiziționării, prelucrării și valorificării produselor agricole; fermelor cu caracter didactic, promovarea agroturismului	creșterea numărului de asociații profesionale societăților comerciale cooperativelor de profil fermelor cu caracter didactic	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Compartimentul Compartimentul relații cu structurile agricole și silvice



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	conferințe, forumuri, seminarii, schimburi de experiență destinate celor care activează în domeniul agriculturii	montaN				
--	--	--------	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul dezvoltare rurală

Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Dezvoltare rurală	Stabilirea priorităților de dezvoltare rurală sprijinirea constituirii parteneriatelor public-privat colaborare permanentă cu asociațiile microregionale organizarea diferitelor conferințe, forumuri, seminarii, schimburi de experiență	Valorificarea resurselor locale, înființare de asociații de dezvoltare intercomunitare, grupuri de acțiune locală	creșterea gradului de valorificare a resurselor locale	Permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Programe și Dezvoltare Rurală	Personalul din Compartimentul dezvoltare rurală



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

**Serviciul Management Proiecte Interne și Internaționale
Compartimentul proiecte județene și regionale (interjudețene)**

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Dezvoltare integrată, bazată pe cooperarea actorilor sociali și economici	Asigurarea asistenței tehnice autorităților administrației publice locale și instituțiilor publice subordonate în acțiunea de întocmire a cererilor de finanțare pentru diferite proiecte de dezvoltare cu finanțare europeană și internațională	Cooperarea actorilor sociali în procesul dezvoltării	Creșterea gradului de absorbție a fondurilor europene	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Serviciul Management Proiecte interne și internaționale
Accesare fonduri	Elaborarea proiectelor	Dezvoltare din surse europene	Creșterea numărului de proiecte depuse și	permanent	Consiliul Județean	Serviciul



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

europene	Consiliul județean finanțate prin intermediul Programului Operațional Regional și Programele Operaționale Sectoriale; Urmărirea derulării procesului de accesare a fondurilor europene		câștigate		Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Management Proiecte interne și internaționale
Promovarea programelor de finanțare internațională	Urmărirea și identificarea tuturor surselor și programelor de finanțare externă îndeosebi în cadrul fondurilor structurale și	asigurarea accesului la informații	Creșterea numărului de proiecte depuse și câștigate	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Serviciul Management Proiecte interne și internaționale



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	popularizarea acestora					
--	------------------------	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul derulare proiecte în parteneriat						
Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Derulare proiecte în parteneriat	identificarea surselor și programelor de finanțare externă, înaintarea, managementul, implementarea și derularea concretă a proiectelor selectate, diseminarea obiectivelor și rezultatelor proiectelor, și urmărirea atingerii prin aceste proiecte	structuri de lucru în parteneriat, de consultare sau gestionare a programelor de dezvoltare	Creșterea gradului de absorbție a fondurilor europene	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția de Dezvoltare	Compartimentul derulare proiecte în parteneriat



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	a obiectivelor strategiei de dezvoltare a județului					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

**Direcția patrimoniului
Compartimentul administrarea patrimoniului**

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Administrare a patrimoniului la nivelul întregului județean	Administrează bunurile imobile, care alcătuiesc patrimoniul public și privat al județului ține evidența bunurilor proprietate publică și privată a județului , acordă asistență tehnică pentru municipii, orașe și comune la întocmirea inventarului bunurilor	Exploatarea în siguranță a clădirilor, efectuarea lucrărilor de întreținere și reparație, modernizarea și înfrumusețarea imobilelor din domeniul public și privat al județului	Evidență clară a elementelor de patrimoniu, exploatarea eficientă și conform destinației a acestora	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Patrimoniului	Compartimentul administrarea patrimoniului



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	imobile ce alcătuiesc domeniul public și privat al unităților administrativ-teritoriale					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul de registratură						
Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Registratură	Organizarea și asigurarea lucrărilor de preluare, a corespondenței înregistrarea prin program informatic organizarea predării distribuirii și repartizării corespondenței organizarea ieșirii actelor și expedierea corespondenței	organizarea circuitului documentelor	promptitudine	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Patrimoniului	Compartimentul administrarea patrimoniului



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul informatică						
Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
asigurarea suportului informatic	administrează, împreună cu echipele specializate (specialiștii de la firmele partenere aflate în relații contractuale cu Consiliul Județean Harghita) rețeaua de comunicații date/voce (calculatoare, telefonie) a instituției formulează propuneri în	îmbunătățirea relațiilor de conlucrare optimizarea comunicării și a fluxului de informații între compartimente crearea, utilizarea, întreținerea, protecția, arhivarea bazelor de date folosite de utilizatorii de rețea	fluxul optim al informațiilor între compartimente	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Patrimoniului	Compartimentul informatică



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	ceea ce privește dotarea cu aparate și echipamente de calcul					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul pentru situații de urgență

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
prevenire, apărare și intervenții în situații de urgență	identificarea și evaluarea pagubelor economice, sociale și de mediu produse în urma calamităților naturale identificarea și gestionarea tipurilor de riscuri elaborarea Planul de prevenire, apărare și intervenții în situații de	acțiuni de prevenire, coordonarea acțiunilor de ajutor ale populației în zonele afectate	intervenții în caz de risc și acordare de ajutor în situații de urgență	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Patrimoniului	Compartimentul informatică



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	calamități, asigurarea serviciului de permanență					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Serviciul administrative gospodăresc						
Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
utilizarea rațională a mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar aflate în patrimoniu	Asigură buna gospodărire, utilizarea rațională a mijloacelor fixe, a instalațiilor aferente acestora, și a obiectelor de inventar aflate în patrimoniul județului Harghita și în administrarea Consiliului Județean Harghita organizează și elaborează	Cunoașterea și respectarea planului de evacuare, a regulilor PSI, de protecția muncii, protecția mediului, cât și altor reguli specifice, folosirea optimă și legală a spațiilor administrate, buna organizare a lucrărilor de depozitare a valorilor materiale din	costuri reduse, utilizare eficientă a mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar aflate în patrimoniu	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Patrimoniului	Serviciul administrative gospodăresc



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	măsurile de pază și apărare ale sediului administrativ și a patrimoniului acestuia, elaborează programul anual al achizițiilor publice al Direcției patrimoniului, elaborează notele de justificare, pentru cheltuieli de investiții propuse	gestiunile proprii, gospodăririi raționale a energiei electrice, apei, mijloacelor fixe și a obiectelor de inventar aflate în administrare				
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Direcția Economică						
Obiective generale	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Elaborarea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli	Asigură elaborarea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli, pregătirea repartizării sumelor defalcate din bugetul de stat către consiliile locale din județ, organizarea și conducerea contabilității, organizarea controlului	buget de venituri și cheltuieli bine fundamentat și echilibrat	eficiența folosirii resurselor, evidență clară,	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Economică	personalul din cadrul Direcției Economice



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	financiar preventiv propriu, urmărirea încasării veniturilor și creanțelor bugetare, evidența și urmărirea contractelor și achizițiilor publice, contractarea și administrarea datoriei publice					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul buget						
Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Estimarea necesarului minim anual de resurse publice ale unităților administrativ-teritoriale, pentru susținerea programelor de dezvoltare locală, pentru proiecte de infrastructură care, necesită cofinanțare locală și contribuie la	Centralizează datele de fundamentare pentru estimarea necesarului minim anual de resurse, elaborează și centralizează proiectul de buget al județului fundamentează și dimensionează necesarul de credite	buget de venituri și cheltuieli bine fundamentat și echilibrat, repartizarea pe trimestre a veniturilor și cheltuielilor prevăzute și aprobate în bugetul de venituri și cheltuieli al județului în funcție de termenele legale de încasare a veniturilor,	eficiența folosirii resurselor, decizii fundamentate economic	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Economică	personalul din cadrul Compartimentul buget



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

elaborarea principiilor de bază privind repartizarea sumelor defalcate din unele venituri ale bugetului de stat și a cotei 22% din impozitul pe venit	bugetare, propune președintelui repartizarea pe trimestre a veniturilor și cheltuielilor prevăzute și aprobate în bugetul de venituri și cheltuieli întocmește deschiderile de credite bugetare, colaborează și cooperează cu autoritățile administrației publice centrale și locale în vederea	respectiv de efectuare a cheltuielilor				
---	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	îndeplinirii atribuțiilor consiliului județean privind dezvoltarea economico-socială a județului					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment venit și încasarea creanțelor

Obiective specifice	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Evidența veniturilor bugetului general al județului	Asigură urmărirea încasării veniturilor bugetului județului, transferării sumelor primite din bugetul de stat cu destinație specială către alte bugete locale urmărește încasarea creanțelor, întocmește și actualizează evidența debitorilor,	estimarea necesarului minim anual de resurse, elaborarea principiilor de bază privind repartizarea sumelor defalcate din unele venituri ale bugetului de stat și a cotei 22% din impozitul pe venit elaborarea bazei de date cu indicatori	evidență clară, buget echilibrat, încasarea creanțelor, reducerea volumului debitelor restante	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Economică	personalul din cadrul Compartiment venit și încasarea creanțelor



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	urmărește încasarea și stingerea debitelor restante	specifci, caracteristici unităților administrativ- teritoriale				
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment financiar – contabil						
Obiective specifice	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Contabilitatea generală	Conduce contabilitatea cheltuielilor bugetare aprobate în bugetului general al județului: bugetul local, fondurilor externe nerambursabile, bugetul creditelor interne și a cheltuielilor în afara bugetului local	reflectarea situației financiare și patrimoniale, precum și a excedentului sau a deficitului patrimonial, analiza costurilor programelor aprobate	evidență clară, costuri reduse, eficiența utilizării fondurilor alocate	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Economică	personalul din cadrul Compartiment financiar-contabil



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul angajare, lichidare, ordonanțare și plată

Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Angajare, lichidare, ordonanțare și plată	organizează evidența și raportarea angajamentelor bugetare, asigură întocmirea ordinelor de plată către bănci pentru plățile care urmează să fie efectuate, efectuează înregistrarea plăților și încasărilor aferente activităților proprii,	înregistrarea analitică a operațiunilor, furnizarea informațiilor necesare execuției sau elaborării bugetului, întocmirii unor rapoarte, studii și analize	evidența clară, informații exacte pentru fiecare subdiviziune a bugetului aprobat	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Economică	personalul din cadrul Compartiment financiar-contabil



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	<p>colaborează cu responsabilii de programe în vederea verificării plăților efectuate pe fiecare program, execută verificarea deconturilor pentru deplasări completează și depune declarațiile lunare privind obligațiile de plată ale Consiliului Județean Harghita către bugetul general consolidat</p>					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment evidență și urmărire contracte și achiziții publice

Obiective specifice	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Evidența tuturor contractelor economice încheiate de către Consiliul Județean Harghita cu parteneri interni și externi	Înregistrează, centralizează și ține evidența contractelor economice încheiate de către Consiliul Județean Harghita cu parteneri interni și externi urmărește termenele și modul cum sunt realizate și îndeplinite obligațiile părților contractuale, evidența tuturor	situația contractelor, rapoarte specifice pentru evidență și analiză	evidența clară, asigurarea îndeplinirii obligațiilor contractuale	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Economică	personalul din cadrul Compartiment financiar-contabil



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	modificărilor intervenite la contractele încheiate					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Arhitect Șef

Obiective generale	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Reprezintă autoritatea tehnică în domeniul amenajării teritoriului, al urbanismului și al autorizării lucrărilor de construcții din cadrul administrației publice județene	Coordonează activitatea de amenajare a teritoriului și de urbanism la nivel județean și acordă asistență tehnică de specialitate autorităților administrației publice locale	informări, rapoarte și studii de specialitate, lucrări de amenajare teritoriale și de urbanism		permanent	Consiliul Județean Harghita prin Arhitect șef	personalul din cadrul



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul urbanism

Obiective speciale	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
eliberarea certificatelor de urbanism și a autorizațiilor de construire desființare	primește și analizează cererile referitoare la autorizarea executării lucrărilor de construcții calculează taxele pentru emiterea certificatelor de urbanism, autorizațiilor de construire desființare, emite avizele necesare pentru autorizarea executării construcțiilor, asigură asistență	elaborarea autorizațiilor de construire desființare, evidența lucrărilor de construcții autorizate și stadiul de realizare al acestora, acțiuni de verificare în teritoriu privind respectarea procedurilor legale păstrarea și valorificarea valorilor patrimoniului	reducerea numărului construcțiilor neautorizate	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Arhitect șef	personalul din cadrul Compartimentul urbanism



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	tehnică de specialitate consiliilor locale	construit				
--	--	-----------	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment amenajarea teritoriului și disciplina în construcții

Obiective speciale	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Coordonarea activității de introducere a cadastrului imobiliar în localitățile județului	asigură recepția lucrărilor de cadastru imobiliar, precum și a bornării teritoriilor administrative, controlează și îndrumă autoritățile administrației publice locale care au competența de a emite acte de urbanism, coordonează activitatea de elaborare, avizare și aprobare a planurilor de amenajare a	asigurarea controlului privind respectarea disciplinei în urbanism și autorizarea executării lucrărilor de construcții	reducerea numărului construcțiilor neautorizate, respectarea disciplinei în urbanism și autorizarea executării lucrărilor de construcții	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Arhitect șef	personalul din cadrul Compartiment amenajarea teritoriului și disciplina în construcții



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	teritoriului județului și a celor interjudețene, întocmește și supune aprobării programele de activitate în domeniul controlului privind disciplina în urbanism și construcții					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment protecția monumentelor istorice

Obiective speciale	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Evidența monumentelor istorice și de arhitectură de pe teritoriul județului, conservarea sau restaurarea monumentelor	Face propuneri organelor de drept pentru protejarea, conservarea sau restaurarea monumentelor, controlează respectarea măsurilor de protecție, controlul lucrărilor de construire în zonele de protecție a monumentelor istorice	măsuri pentru protejarea zonelor cu monumente istorice, arhitecturale sau peisajere precum și a patrimoniului cultural construit	număr monumente în evidență	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Arhitect șef	personalul din cadrul Compartiment protecția monumentelor istorice



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

**Direcția Drumuri Județene și Transport Comun
Serviciul Drumuri**

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
administrarea, exploatarea și întreținerii drumurilor județene, și asigurarea derulării în bune condiții a transportului public județean	întocmește rapoarte despre starea drumurilor și despre prioritățile de intervenție crearea și actualizarea bazei de date referitoare la costurile resurselor programelor anuale aprobate, pregătirea programului anual, optimizarea	întreținerea drumurilor județene pentru asigurarea derulării în bune condiții a transportului public	nr km drum județean existent nr km drum județean reabilitat	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția drumuri județene și transport comun	personalul din cadrul Serviciul drumuri



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	resurselor pe baza proiectelor detaliate în funcție de fondurile alocate					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul alte drumuri publice și alternative

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
gestionează programul de modernizare al drumurilor comunale, aprobat prin HG nr. 577/1997	colaborează cu consiliile locale în domeniul întreținerii, modernizării și reabilitării drumurilor comunale colaborează cu Compania Națională de Autostrăzi și Drumuri Naționale din România SA București (CNADNR SA) privind drumurile naționale care traversează	identificarea unor soluții de realizare a unor drumuri alternative, modalități de finanțare și realizare din punct de vedere tehnic (piste pentru bicicliști, drumuri turistice, drumuri forestiere, etc.)	nr. km drumuri comunale modernizate, nr. km piste pentru bicicliști, nr.km drumuri turistice, nr.km drumuri forestiere	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția drumuri județene și transport comun	personalul din cadrul Compartimentul alte drumuri publice și alternative



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	teritoriul administrativ al Județului Harghita					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul siguranța circulației, autorizări și control al drumurilor

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
urmărirea exploatării rețelei rutiere din administrarea Consiliului Județean Harghita	întocmește rapoarte și inițiază proiecte de hotărâri referitoare la lucrările necesare privind dezvoltarea rețelei de drumuri județene și comunale prin construirea de drumuri noi, organizează și urmărește efectuarea recensământului circulației pe drumurile publice	modernizarea sau aplicarea de îmbrăcăminte bituminoasă ușoară, construcția de lucrări anexe, construirea și refacerea de poduri, lucrări de reparații și întreținere ale rețelei rutiere locale și județene	nr. km drumuri modernizate, nr.poduri refăcute,	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția drumuri județene și transport comun	personalul din cadrul Compartimentul siguranța circulației, autoriyări și contro al drumurilor



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	județene și comunale					
--	-------------------------	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul transport în comun județean						
Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
coordonează activitatea de transport public rutier de interes județean	elaborarea programului județean anual de transport rutier, organizează procedurile de atribuire a traseelor de transport public în județul Harghita, participă în comisia paritară care atribuie licențe de transport public	respectarea programului de transport public aprobat	grad de siguranță	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția drumuri județene și transport comun	personalul din cadrul Compartimentul transport în comun județean



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartimentul relații cu structurile interjudețene

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
urmărirea programului de transport public (autobuze, microbuze)	consultare și conlucrare cu autoritățile implicate din alte județe, colaborarea cu SN CFR în vederea îmbunătățirii mersului trenurilor prin ajustarea acestuia la nevoile locuitorilor județului, colaborarea cu Consiliul Județean Brașov și Consiliul Județean Mureș și cu structurile de	transport public (autobuze, microbuze), conform cerințelor reale ale populației	nr. optim de autobuze și microbuze, grad de satisfacere a cerințelor	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția drumuri județene și transport comun	personalul din cadrul Compartimentul transport în comun județean



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	specialitate în domeniul transportului aerian					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Direcția Servicii Publice Serviciul investiții publice						
Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
fundamentarea anuală și de perspectivă a investițiilor, programelor de investiții multianuale și anuale	elaborează programele de investiții și întocmește lista obiectivelor de investiții ale Consiliului Județean Harghita și ale unităților aparținătoare, coordonează activitățile de investiții ale unităților aparținătoare Consiliului Județean Harghita, coordonează	programe de investiții, lista obiectivelor de investiții	grad de satisfacerea nevoilor	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Servicii Publice	personalul din cadrul Serviciul investiții publice



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	derularea programelor pentru construirea de locuințe, locuințe sociale și de necesitate, locuințe pentru tineri					
--	---	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment alimentare cu apă și canalizare

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
Coordonarea și gestionarea programelor în domeniul infrastructurii apei, coordonarea programelor specifice cu cele ale celorlalte autorități ale administrației publice din județ	Atragerea resurselor necesare pentru dezvoltarea infrastructurii de apă și apă uzată, identificarea programelor/proiectelor care finanțează lucrări de infrastructură în domeniul apei și apei uzate, pregătirea proiectelor din domeniul de activitate – elaborarea cererilor de finanțare,	atragere de fonduri ale UE în cadrul programelor din Programul Operativ Sectorial (POS) Mediu	număr proiecte câștigate, grad de satisfacerea nevoilor	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Servicii Publice	personalul din cadrul Compartiment alimentare cu apă și canalizare



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	elaborarea clarificărilor necesare, derularea programelor proiectelor					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment gestionarea deșeurilor

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
coordonarea programelor în domeniul gestionării deșeurilor	atragerea resurselor necesare pentru dezvoltarea infrastructurii de gestionare a deșeurilor identificarea programelor/proiectelor care finanțează lucrări de infrastructură în domeniul gestionării deșeurilor, pregătirea proiectelor din domeniul de activitate –	atragere de fonduri ale UE în cadrul programelor din Programul Operativ Sectorial (POS) Mediu	număr proiecte câștigate, grad de satisfacerea nevoilor	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Servicii Publice	personalul din cadrul Compartiment gestionarea deșeurilor



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	elaborarea cererilor de finanțare, elaborarea clarificărilor necesare, derularea programelor proiectelor					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment gaze naturale, energie electrică, comunicații, parcuri și alte investiții

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
lucrări de infrastructură în domeniul gazelor naturale, energiei electrice, comunicații, parcuri și alte investiții	identificarea programelor/proiectelor care finanțează lucrări de infrastructură în domeniul gazelor naturale, energiei electrice, comunicații, parcuri și alte investiții, pregătirea proiectelor—elaborarea cererilor de finanțare, derularea programelor / proiectelor,	atragere de fonduri, derularea programelor / proiectelor de construire și modernizare a sistemelor de gestionare a gazelor naturale, energie electrică, comunicații, parcuri și alte investiții	număr proiecte câștigate, grad de satisfacerea nevoilor	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Direcția Servicii Publice	personalul din cadrul Compartiment gaze naturale, energie electrică, comunicații, pasrcuri și alte investiții



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	colaborarea cu operatorii de gaze naturale, energie electrică, comunicații și alți operatori ale infrastructurii specifice					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment relații cu instituțiile subordonate

Obiective	Ațiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
asigurarea circuitului informațional permanent și al dialogului eficient între toate instituțiile subordonate Consiliului Județean Harghita	asigură colaborarea, redactează corespondența în legătură cu instituțiile subordonate, colaborează la organizarea conferințelor, seminarilor pe teme legate de activitatea instituțiilor subordonate consiliului Județean	colaborarea consiliului județean cu instituțiile subordonate	eficiența funcționării instituțiilor subordonate	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Compartiment relații cu instituțiile subordonate	personalul din cadrul Compartiment relații cu instituțiile subordonate



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Compartiment relații cu mediul de afaceri

Obiective	Acțiuni preconizate	Rezultate așteptate	Indicatori	Termen	Responsabili	Resurse
cooperarea consiliului județean cu mediul de afaceri	inițiază proiecte de hotărâri în vederea participării consiliului județean la programe, proiecte de cooperare cu mediul de afaceri, colaborează la organizarea conferințelor, seminarilor pe teme privind mediul de afaceri, inițiază proiecte de hotărâri privind	metode de îmbunătățire a mediului de afaceri și a dezvoltării profesiilor liberale (transparența administrativă, codurile de bune practici, încurajarea și sprijinirea inițiativei antreprenoriale etc.)	nr. programe, proiecte de cooperare cu mediul de afaceri, nr. conferințe, seminarii oragnizate mediul de afaceri, nr. participanți la programe, proiecte, conferințe, seminarii.	permanent	Consiliul Județean Harghita prin Compartiment relații cu mediul de afaceri	personalul din cadrul Compartiment relații cu mediul de afaceri.



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

	participarea Consiliului Județean Harghita cu capital social sau cu bunuri la înființarea unor societăți comerciale pentru realizarea de lucrări și servicii de interes public județean					
--	--	--	--	--	--	--



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

BIBLIOGRAFIE

Acte legislativ normative:

Legea nr. 215/2001 administrației publice locale

Legea nr. 188/1999, privind Statutul funcționarilor publici - actualizată 2009

Documente de dezvoltare, strategice:

Planul Național de Dezvoltare 2007-2013

Cadrului Strategic Național de Referință

Programul Operațional DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE 2007-2013

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Programul Operațional Regional 2007-2013

Strategia de dezvoltare economică durabilă, inovativă și orientată spre atragerea de fonduri monetare naționale și europene al județului Harghita

Strategia de asistență socială a județului Harghita

Strategia de dezvoltare a județului Harghita 2002-2013

Monografii, teze de doctorat, alte publicații:

Alexandru I. Administrația publică. București: LUMINALEX, 2001.

Cornea Valentina ACADEMIA DE ȘTIINȚE A MOLDOVEI INSTITUTUL DE FILOSOFIE, SOCIOLOGIE ȘI ȘTIINȚE POLITICE PROBLEME SOCIALE ALE PERFECȚIONĂRII ACTIVITĂȚII ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE (în baza investigațiilor sociologice efectuate în Republica Moldova) Specialitatea 22.00.04 – Structura socială, instituții și procese sociale TEZĂ DE DOCTOR ÎN SOCIOLOGIE Conducător științific: CĂLCÎI GHEORGHE, doctor în filosofie CHIȘINĂU 2008



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Ion Osoianu PRIORITĂȚILE REFORMEI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE ÎN PERSPECTIVA ELABORĂRII STRATEGIEI DE INTEGRARE EUROPEAN ȘI A PLANULUI DE ACȚIUNI REPUBLICA MOLDOVA – UE

Ionescu R. Drept administrativ. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1970. 171 p
Iliade G. Managementul activității Funcționarului Public în administrația locală din primărie

Manda C., Manda C.C. Administrația publică locală din România. București: LUMINALEX, 1999.

Manda C. Drept administrativ. Tratat elementar. București: Lumina Lex, 2002. Vol. I. Ediția a II-a revăzută și adăugită. 46 p.

Maria Carmen - MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII FUNCȚIONARULUI PUBLIC ÎN ADMINISTRAȚIA LOCALĂ DIN PRIMĂRIE SPECIALITATEA: 08.00.05 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT(ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ) Teza de doctor în economie

Miehl L. Cybernatique et Administration. În La revue administrative. 1957. Nr.58.

Mihileac E. Conducerea, Contribuția la elaborarea științei conducerii. București: Ed. Academiei R.S.R, 1977.

Oroveanu M. T. Elemente ale științei administrației de stat. București: Editura Științifică și Enciclopedică, 1982. 116 p.

Oroveanu M.T. Introducere în știința administrației. București: 1994



Consiliul Județean Harghita
Hargita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Vida I. Puterea executivă și administrația publică. București: 1994

White L.D. Introduction to the study of Public Administration. New York: 1955. Ed.a 4-a.

UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA *Cu titlu de manuscris CZU: 352.08(042)* ANDRUȘCA Conducător științific: Doctor habilitat în economie ILIADI Gheorghe Autorul: ANDRUȘCA Maria Carmen

ANEXĂ Metodologia privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central Etapa a II-a: Componenta de programare bugetară

Pagini web:

www.hargitamegye.ro

www.covasna.info.ro

www.team.harcov.ro



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

LISTA FIGURI

Figura nr. 1 – Structura organizatorică a aparatului de specialitate al Consiliului Județean Harghita	20
Figura nr. 2 – Structura organizatorică a aparatului de specialitate al Consiliului Județean Covasna	21
Figura nr.3 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în rândul APL-urilor din județul Harghita	44
Figura nr. 4 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în zona Gheorgheni	45
Figura nr.5 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în zona Odorheiu Secuiesc	45
Figura nr.6 Totalul solicitărilor cursurilor de perfecționare în zona Miercurea-Ciuc	46
Figura nr. 7 Situația rezultatelor ECDL în rândul angajaților consiliilor locale din județul Harghita	68
Figura nr. 8 Rata de absolvire ECDL pe zone în județul Harghita	68
Figura nr.9 Situația rezultatelor ECL pe zone în rândul angajaților consiliilor locale din județul Harghita	69
Figura nr. 10 Rata de absolvire ECL pe zone în județul Harghita	69
Figura nr. 11 Situația rezultatelor ECDL în rândul angajaților consiliilor județene Harghita și Covasna	70
Figura nr. 12 Rata de absolvire ECDL în consiliile județene Harghita și Covasna	71
Figura nr. 13 Rata de absolvire ECDL și ECL în rândul angajaților Consiliului Județean Harghita și consiliilor locale din județul Harghita	72
Figura nr. 14 Situația rezultatelor funcționarilor publici de decizie ai celor două consilii județene	72
Figura nr. 15 Numărul documentelor eliberate în cadrul cursului Managementul organizațional	73
Figura nr. 16 Situația diplomelor și certificatelor pe tipuri de cursuri de formare	75
Figura nr. 17 – Diplomele programate și eliberate	86
Figura nr. 18 – Rata de realizare a diplomelor	87
Figura nr. 19 – Rata de absolvire în județul Harghita	88



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Figura nr. 20 – Rata de absolvire în județul Covasna	89
Figura nr. 21 - Gradul de realizare a indicatorilor	92
Figura nr. 22 - Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de creștere a calității și eficienței serviciilor publice oferite	94
Figura nr. 23 - Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de rezolvarea problemelor interne și comunicarea în administrație	97
Figura nr. 24 – Număr programe comune	104
Figura nr. 25 - Rata îmbunătățirii relațiilor dintre județele Harghita și Covasna, respectiv dintre Consiliile Județene Harghita și Covasna	105
Figura nr. 26 - Rata creșterii relative a eficacității după reorganizării structurii organizatorice al aparatului de psecialitate al Consiliului Județean Harghita	108
Figura nr. 27 – Graficul predării principiilor specifice dezvoltării durabile și egalității de șanse	110
Figura nr. 28 - Graficul privind situația pe sexe	112
Figura nr. 29 - Rata participării pe sexe	113
Figura nr. 30 – Evaluarea cursurilor	115
Figura nr. 31 – Evaluarea cursurilor	116
Figura nr. 32 – Evaluarea cursurilor	117
Figura nr. 33 – Evaluarea cursurilor	118
Figura nr. 34 – Evaluarea cursurilor	119
Figura nr. 35 – Situația proiectelor depuse de către Consiliul Județean Harghita	132
Figura nr. 36 - Proiectele internaționale ale Consiliului Județean Harghita	132



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

LISTA TABELE

Tabel nr. 1 – Analiza SWOT	38
Tabel nr. 2 – Matricea de risc	40
Tabel nr. 3 - Activități implementate în perioada de raportare	57
Tabel nr. 4 – Cursurile de formare profesională desfășurate în cadrul proiectului	62
Tabel nr. 5 – Indicatori de output	76
Tabelul nr. 6 - Personalul cu certificare de calificare obținute prin FSE, cursanți ai APL-urilor din Harghita și Consiliul Județean Harghita	87
Tabel nr. 7 - Cursanți ai Consiliului Județean Covasna	88
Tabel nr. 8 - Detalii privind cursurile aprobate prin cererea de finanțare a proiectului TEAM	89
Tabel nr. 9 - Detalii privind cursurile realizate prin implementarea a proiectului TEAM	90
Tabel nr. 10 – Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de creștere a calității și eficienței serviciilor publice oferite	94
Tabel nr. 11 – Contribuirea proiectului TEAM la nivelul de rezolvarea problemelor interne și comunicarea în administrație	96
Tabel nr. 12 – Plan de perfecționare anuală pentru anul 2010	98
Tabel nr. 13 - Creșterea numărului proiectelor de finanțare elaborate în parteneriat între Consiliile Județene Harghita și Covasna	100
Tabel nr. 14 - Programe comune între Consiliile Județene Harghita și Covasna	101
Tabel nr. 15 – Rata îmbunătățirii relațiilor între direcțiile celor două consilii județene	105
Tabel nr. 16 - Rata creșterii relative a eficacității după reorganizării structurii organizatorice al aparatului de psecialitate al Consiliului Județean Harghita	107
Tabel nr. 17 – Rata participării pe sexe	112
Tabelul nr. 18 – Caracteristici ale abordării manageriale tradiționale	123
Tabel nr. 19 – Noul Management Public	126
Tabel nr. 20 – Caracteristicile abordării politice	127
Tabel nr. 21 - Caracteristicile abordării legale	130
Tabel nr. 22 – Obiective formulate la nivelul departamentelor Consiliului Județean Harghita	140



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

ANEXE

Anexa nr. 1 - Chestionar privind diagnoza organizațională

1. Încercați noi modalități, metode de lucru?"

da

nu

2. Sunt colegi care caută să găsească noi modalități de rezolvare a problemelor? Nimeni

Puțini

Câțiva

3. Cât de clare vă sunt obiectivele instituției?

foarte clare

clare

nu sunt clare

4. Cât de ușor pot fi asumate obiectivele instituției?

foarte ușor

ușor

greu

5. Membrii echipei acționează în concordanță cu obiectivele instituției?

întotdeauna

câteodată

uneori

6. Câți oameni au responsabilitatea atingerii propriilor obiective de muncă?

puțini

câțiva

mulți

toți

7. Cât de des este măsurată performanța dvs profesională/vă este evaluată activitatea pe care o desfășurați de superiorul dumneavoastră direct?

niciodată

uneori

adesea

frecvent

totdeauna

8. Cât de des se apelează la criteriile obiective, precise după care să vă fie evaluată munca prestată?



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovászna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Niciodată uneori adesea frecvent totdeauna

9. Cât de des recompensa este dată de performanță, de cât munciți?

Niciodată uneori adesea frecvent totdeauna

10. Câți oameni au eșuat iar apoi li s-a dat o nouă șansă?

Nimeni puțini câțiva mulți toți

11. Câți oameni care doresc avansarea primesc sprijin din partea superiorilor? Nimeni

puțini puțini câțiva mulți toți

12. Cât de des este acceptată critica constructivă?

Niciodată uneori adesea frecvent totdeauna

13. Cât de des se interesează conducerea de problemele personale ale angajaților?

Niciodată uneori adesea frecvent totdeauna



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Anexa Nr. 2 - Test privind satisfacția în muncă

1. Sunteți în general mulțumiți de munca pe care o prestați ca angajat în cadrul instituției. Vă rugăm categorisiți opinia dumneavoastră și încercuiți răspunsul corect

1. Plăcută – **da**, **nu**, **nu știu**,
2. Stimulatoare – **da**, **nu**, **nu știu**,
3. Mă satisface – **da**, **nu**, **nu știu**,
4. Respectată – **da**, **nu**, **nu știu**,
5. Munca nu este considerată plictisitoare, neplăcută sau fără să aducă nici o satisfacție. – **da**, **nu**, **nu știu**,

2. Cum considerați afirmațiile de mai jos?!

1. Munca este obositoare: **DA, NU, NU ȘTIU**;
2. Munca este sănătoasă: **DA, NU, NU ȘTIU**;
3. Prea multe de făcut: **DA, NU, NU ȘTIU**;

3. În relația dumneavoastră cu seful direct cum catalogați afirmațiile de mai jos?!

1. Șeful apreciază munca bine făcută: **DA, NU, NU ȘTIU**
2. Șeful este la curent cu toate noutățile: **DA, NU, NU ȘTIU**
3. Șeful cunoaște bine munca: **DA, NU, NU ȘTIU**
4. Șeful este inteligent: **DA, NU, NU ȘTIU**
5. Șeful este slab planificator: **DA, NU, NU ȘTIU**
6. Șeful este leneș: **DA, NU, NU ȘTIU**

4. Cum comentați următoarele:

1. Șeful face favoritisme: **DA, NU, NU ȘTIU**.



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

2. Șeful îmi spune în ce poziție mă aflu: **DA, NU, NU ȘTIU.**
3. Șeful este încăpățânat: **DA, NU, NU ȘTIU.**

5. Ce credeți despre colegii dumneavoastră de muncă (referirea se va face în special la colegii cu care aveți sarcini de serviciu comune)

1. Colegii sunt inteligenți": **DA, NU, NU ȘTIU**
2. „Colegii sunt leneși.”: **DA, NU, NU ȘTIU.**
3. „Colegii au simțul răspunderii”: **DA, NU, NU ȘTIU**

6. Considerând salariul cea mai importantă modalitate de motivare cum considerați cele prezentate alături?!

1. Salariu este potrivit pentru cheltuieli normale: **DA, NU, NU ȘTIU**
2. Abia poți trăi din salariu: **DA, NU, NU ȘTIU**
3. Echitabil: **DA, NU, NU ȘTIU**
4. Prost: **DA, NU, NU ȘTIU**
5. Mai mic decât aș merita: **DA, NU, NU ȘTIU**
6. Sunt bine plătit: **DA, NU, NU ȘTIU**
7. Sunt insuficient plătit: **DA, NU, NU ȘTIU**

7. Cum considerai șansele dumneavoastră de promovare?!

1. Bune posibilități de promovare: **DA, NU, NU ȘTIU**
2. Posibilități de promovare limitate: **DA, NU, NU ȘTIU**
3. Șanse bune de promovare: **DA, NU, NU ȘTIU**
4. Promovare extrem de rară: **DA, NU, NU ȘTIU**



Consiliul Județean Harghita
Harghita Megye Tanácsa



Consiliul Județean Covasna
Kovácszna Megye Tanácsa