

ADMINISTRATORUL PUBLIC ÎN SISTEMUL ADMINISTRATIV ROMÂNESC

Dan BALICA

THE ROLE OF THE PUBLIC ADMINISTRATOR WITHIN THE ROMANIAN ADMINISTRATIVE SYSTEM

Dan BALICA

Masterand, Departamentul de Administrație Publică
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Tel.: 0040-264-431361

Email: dan_balica14@yahoo.com

Abstract. The present paper discusses the introduction of a new and atypical function for the Romanian administrative system, namely the public administrator. Inspired from the American city manager, the public administrator was created in order to increase the professionalism in local government, thus having as a direct consequence the increase of the local administrative capacity. Therefore, the article tries to assess if the public administrator is similar to the city manager or not, focusing on several dimensions for the comparison. The comparative effort was faced with two main limits: the early stages of the implementation of this position within the Romanian administrative system and the heterogeneous character of the city manager in the American system. The main conclusion is that the Romanian administrator is not similar to the American city manager and that such assimilation is incorrect and undesirable.

Key words: city manager, local government, efficiency, modernization, reform.



*Revista Transilvană
de Științe Administrative
2 (22)/2008, pp. 5-21*

Introducere

Modernizarea administrației publice românești este unul dintre obiectivele majore declarate ale Guvernelor ce s-au succedat în ultimii ani. În vederea atingerii acestui deziderat au fost întreprinse diverse acțiuni, de la modificări legislative (a se vedea Legea 286/2006 de modificare a Legii 215/2001, Legea 340/2004 Legea Prefectului, încurajarea descentralizării prin Legea 195/2006) până la proiecte de încurajare a schimbării, mai ales la nivel local. Un exemplu în acest sens este proiectul derulat de U.C.R.A.P. în vederea promovării funcției administratorului public, funcție instituționalizată prin Legea 286/2006. Inspirată din modelul american al city managerului (aceasta fiind și denumirea inițială a funcției), aceasta își propune să crească profesionalismul la nivelul administrației publice locale din România și să asigure separarea palierului politic de cel administrativ.

Tema acestui articol este dezvoltată în jurul acestei funcții. Selectarea temei s-a făcut pornind de la caracterul inovator al funcției pentru sistemul administrativ românesc, inovator atât din perspectiva sursei de inspirație, și anume sistemul administrativ anglo-saxon, puternic diferențiat de sistemul francez pe bazele căruia este organizată administrația românească, cât și prin prisma absenței vreunui precedent instituțional, cu excepția unor proiecte derulate de O.N.G.-uri în colaborare cu mediul academic (a se vedea cazul Agentului de Dezvoltare Locală) neexistând alte surse de experiență. Un alt motiv pentru care s-a ales această temă este potențialul ridicat de generare a unei reforme ce îl prezintă funcția, administratorul public putând reprezenta, dacă crearea postului nu este viciată de alte interese, o bună sursă de expertiză, informații și profesionalism la nivel local.

Lucrarea este împărțită în două părți. Prima parte vizează prezentarea succintă a funcției administratorului public. A doua parte vizează realizarea unei comparații între administratorul public și city manager.

II. Administratorul Public

Omologul city managerului american, dacă se poate spune asta, în cadrul sistemului administrativ românesc este *administratorul public*. Funcția a fost introdusă prin Legea 286/2006 de modificare a Legii Administrației Publice Locale, 215/2001¹. Potrivit acesteia, *“la nivelul comunelor și orașelor, primarul poate propune consiliului local înființarea funcției de administrator public, în limita numărului maxim de posturi aprobate. Numirea și eliberarea din funcție a administratorului public se face de primar, pe baza unor criterii, proceduri și atribuții specifice, aprobate de consiliul local. Numirea în funcție se face pe bază de concurs. Administratorul public poate îndeplini, în baza unui contract de management încheiat în acest sens cu primarul, atribuții de coordonare a aparatului de specialitate sau a serviciilor publice de interes local.”* Procedura este aceeași și la nivelul județelor. De asemenea, funcția administratorului public poate fi creată și la nivelul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară: *“asociațiile de dezvoltare intercomunitară pot decide desemnarea*

¹ Capitolul VI², *Administratorul Public*, din Legea 286/2006 publicată în Monitorul Oficial nr. 621 din 18 iulie 2006.

unui administrator public pentru gestionarea serviciilor de interes general care fac obiectul asocierii. Recrutarea, numirea și eliberarea din funcție a administratorului public al asociațiilor de dezvoltare intercomunitară se fac pe baza unei proceduri specifice de către consiliile de administrație ale acestora și sunt aprobate prin hotărâri ale consiliilor locale și consiliilor județene respective.”

Așadar, putem vorbi despre două tipuri de administrator public: unul pentru comune, orașe și municipii și unul pentru asociațiile de dezvoltare intercomunitară. Distincția nu este doar de suprafață, întrucât între cele două tipuri de administrator public apar diferențe semnificative, atât cu privire la modul de desemnare, cât și cu privire la atribuțiile pe care le au.

Astfel, dacă administratorul public de la nivelul unei comune, oraș, municipiu sau județ este numit în funcție pe baza unui concurs, la nivelul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară el este desemnat pe respectiva poziție de către consiliul de administrație al acesteia, nemaifiind astfel obligatorie organizarea unui concurs.

De asemenea, dacă la nivelul unităților administrativ teritoriale legea permite primarului și Consiliului să stabilească ce atribuții și competențe vor conferi administratorului, la nivelul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară situația este clară: administratorul va gestiona serviciile de interes general care fac obiectul asocierii, consiliul de administrație neavând astfel o marjă semnificativă de decizie din acest punct de vedere.

Totuși, în ambele situații, decizia finală privitoare la constituirea funcției administratorului public aparține deliberativului local. Acesta este cel care stabilește procedurile de numire și eliberare din funcție atât la nivelul unităților administrativ teritoriale, cât și la nivelul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară (unde consiliile locale ale unităților constituente trebuie să aprobe procedurile de recrutare, numire și eliberare din funcție stabilite de consiliul de administrație). Inițiativa constituirii funcției aparține, la nivelul unităților administrativ teritoriale primarului, respectiv președintelui consiliului județean, iar în cazul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară, consiliului de administrație.

Așadar, datorită cadrului diferit în care există, este foarte posibil ca cele două tipuri de administrator public să cunoască evoluții fundamental diferite.

Revenind la contextul implementării și promovării noii funcții la nivelul administrației publice românești, după cum afirmă domnul Secretar de Stat pentru Reforma Administrației Publice, Liviu Radu², funcția face parte din politica mai amplă a Ministerului Administrației și Internelor (actualmente M.I.R.A.) de a reforma administrația publică din România, politică cu privire la care un element fundamental îl reprezintă procesul de descentralizare administrativă și financiară, proces în sprijinul căruia vine tocmai funcția administratorului public. Așa cum este definit de către inițiatorul acesteia, rolul administratorului public este de a *“profesionaliza administrația publică locală prin eficientizarea serviciilor publice oferite către cetățeni”*³. Întrucât, practic,

² Ghidul administratorului public, p. 7.

³ *Ibidem*, p.7.

rolul administratorului public este de a eficientiza utilizarea resurselor (umane, tehnologice și financiare) de la nivelul autorităților locale, se poate spune că, în fapt, menirea funcției este de a întări capacitatea administrativă la nivel local.

Referitor la statutul administratorului public, acesta nu are calitatea de funcționar public la nivelul aparatului de specialitate al primarului, ci are calitatea de personal contractual, după cum rezultă din prevederile legale care menționează încheierea unui contract de management între primar și administrator în baza căruia aceasta din urmă își va exercita atribuțiile. Mai mult, acest fapt este întărit și datorită nespecificării în textul Legii 188/1999⁴ sau în cuprinsul Legii 286/2006 a vreunei referiri ce ne-ar putea face să concluzionăm că administratorul public ar avea calitatea de funcționar public.

Calitatea de personal contractual și nu de funcționar public presupune și o mai slabă reglementare a nivelului salariului administratorului public, fapt ce sporește instrumentele avute la dispoziție de primar în vederea motivării subalternului său, sau de recompensare a meritelor sale. Astfel, potrivit prevederilor O.G. 10/2007, salariul unui administrator public se va încadra între anumite *“limite, având ca limită minimă nivelul salariului de bază al secretarului unității administrativ-teritoriale, iar ca limită maximă indemnizația primarului, a președintelui consiliului județean sau a primarului general al municipiului București, după caz”*⁵. Consider că limitele stabilite de O.G. 10/2007 sunt acceptabile și realiste, fiind oricum greu de crezut, cel puțin la prima vedere, că un primar va stabili ca salariu pentru subordonatul său un cuantum mai mare decât propria remunerație. De asemenea, întrucât atât salariul primarului cât și al secretarului depind de o serie de caracteristici ale unității administrativ teritoriale, practic salariul administratorului crește odată cu *“creșterea”* comunității pe care o deservește, și deci odată cu complicarea problemelor acesteia, fiind astfel motivat să avanseze la orașe din ce în ce mai mari și pentru a-și crește veniturile proprii. În plus, flexibilitatea stabilirii salariului administratorului consider că încurajează atragerea de personal cât mai competent spre ocupare unei asemenea funcții, crescând astfel șansele de calitate a managementului pe care ar trebui să-l exercite în cadrul organizației (primării, asociații de dezvoltare intercomunitară). Acest fapt este cu atât mai semnificativ cu cât o problemă la nivelul administrației publice românești este slaba pregătire a resursei umane și asta datorită, în parte, salariilor rigide și de multe ori indecente pe care le au funcționarii.

Instituționalizarea administratorului public a fost precedată de o serie de alte proiecte, cum ar fi *“Agentul de Dezvoltare Locală”* (proiect derulat de mediul universitar în colaborare cu societatea civilă) sau experimentele pilot *“City Manager”* derulate în 2005 în municipiile Cluj-Napoca și Ploiești. În prezent, administratorul public beneficiază

⁴ Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici publicată în Monitorul Oficial nr. 600 din 8 decembrie 1999 cu modificările și completările ulterioare.

⁵ Ordonanța Guvernului nr. 10/2007 privind creșterile salariale ce se vor acorda în anul 2007 personalului bugetar salarizat potrivit Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 24/2000 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază pentru personalul contractual din sectorul bugetar și personalului salarizat potrivit anexelor nr. II și III la Legea nr. 154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază în sectorul bugetar și a indemnizațiilor pentru persoanele care ocupă funcții de demnitate publică, Publicată în M.Of. nr. 80/01-02-2007.

de o campanie de promovare, parte a unui proiect derulat de U.C.R.A.P. cu scopul implementării acestei funcții la nivelul administrației publice locale din România. Proiectul este în derulare între 2006 și 2008, până în prezent 59 de unități administrativ teritoriale și asociații de dezvoltare intercomunitară adoptând funcția, alte 80 cuprinzând deja postul în organigramă. Semnificativ de menționat este că încă nu au fost înregistrate cazuri în care odată constituită funcția să se renunțe la aceasta.

Instituționalizarea administratorului public a ridicat probleme privitoare la viabilitatea funcției în cazul sistemului administrativ românesc, creat după modelul administrației franceze, în timp ce administratorul public este o funcție de import „anglo-saxonă”, construită pornind de la modelul city managerului american. Consider că nu se poate vorbi de o astfel de incompatibilitate, pornind doar de la acest fapt și asta întrucât și în Franța, *de facto*, se poate vorbi de existența city managerului. Mai exact, datorită posibilității mandatului multiplu, aleșii locali francezi, indiferent că sunt de la nivel comunal, departamental sau regional, pot să ocupe încă o demnitate publică la alt nivel administrativ. Astfel, primarul unei comune franceze poate fi concomitent membru în Parlamentul Francez, Guvernul Republicii etc. Această stare de fapt pune alesul local (și mai ales primarii și președinții de consilii departamentale și regionale) în imposibilitatea exercitării adecvate a atribuțiilor la nivel local, practica dovedind că acesta cel mai frecvent dezvoltă un cabinet personal condus de o persoană de încredere (*chef du cabinet*) care administrează „de facto” primăria: *“în acest fel, șeful de cabinet al primarilor marilor orașe devine managerul real al acestor instituții și nu oficialul ales. Acesta este un nou fenomen în Franța, similar într-o oarecare măsură cu city managerul din S.U.A.”*⁶ În acest context, natura franceză a sistemului administrativ românesc nu este un argument pentru a descuraja o funcție de proveniență anglo-saxonă.

III. City Managerul și Administratorul Public: aspecte comune și diferențe semnificative

Compararea celor două funcții administrative o consider ca fiind oportună în contextul în care de prea multe ori în România, și aici nu sunt avute în vedere doar aspectele privitoare la sfera publică, au fost adoptate tehnici, metode, practic considerate de succes, din occident fără a fi adaptate mediului autohton, tehnici care, în multiple situații au eșuat în a-și atinge obiectivele sau chiar determinând un efect advers.

Comparația se va derula pe mai multe dimensiuni, astfel încât cu privire la fiecare dintre acestea să se evidențieze principalele asemănări și deosebiri.

1. Obligatorietatea și flexibilitatea funcției

Aspectul care probabil apropie cel mai mult administratorul public din România de city managerul american este caracterul opțional al acestora și libertatea celor care doresc să implementeze funcția de a hotărî asupra competențelor și atribuțiilor pe care doresc să le plaseze în sarcina managerului (flexibilitatea). Astfel, atât în S.U.A. cât și în România funcția este una opțională, nicio unitate administrativ teritorială

⁶ Allum, P., *State and society in western Europe*, Great Britain: Polity Press, 1995, p. 463.

nefiind obligată a o adopta. În Statele Unite caracterul opțional poate fi corelat cu tradiția istorică de autonomie locală ce caracterizează administrația americană, în timp ce în România caracterul opțional poate fi corelat cu aspecte de oportunitate și chiar constituționalitate⁷.

În ceea ce privește ideea de flexibilitate⁸ a sistemului, în ambele situații există o libertate semnificativă a unității administrative de a decide, prin intermediul autorităților abilitate, competențele pe care managerul urmează să le îndeplinească precum și contextul în care acestea vor fi îndeplinite. Această trăsătură este una deosebit de importantă întrucât permite adaptarea funcției la caracteristicile și particularitățile fiecărui caz în parte, făcând-o astfel mult mai atractivă și mai interesantă pentru autoritățile locale, crescând, în consecință, șansele de a o adopta și ca aceasta să se dovedească cu adevărat eficientă. În plus, în cazul României, acest aspect constituie și o depărtare notabilă față de tradiția franceză care caracterizează administrația românească, tradiție care reduce la minimum posibil gama de opțiuni sau alternative pe care autoritățile locale le au la dispoziție în configurarea sistemului administrativ local. În fapt, tocmai această flexibilitate a constituit obiectul criticii uneia dintre puținele lucrări publicate în literatura de specialitate din România, autoarea acesteia, D.C. Bakirci calificând ca „o soluție inacceptabilă” opțiunea legiuitorului de a nu reglementa strict „condițiile generale și specifice de ocupare a acestor funcții, ce studii trebuie, dacă este necesară o anumită vechime, să-i prevadă anumite atribuții”⁹.

În ceea ce mă privește, personal sunt de părere că aceste aspecte, caracterul facultativ respectiv flexibilitatea, nu fac decât să profite funcției întrucât astfel se evită situațiile deja tradiționale în care s-au introdus reforme doar de formă nu și de fond, în care “schimbarea” s-a produs nu pentru că s-a simțit nevoia în acest sens, ci pentru că așa spune

⁷ A se vedea Ciochina Bakirci, D., „Administratorul public. O construcție juridică anticonstituțională și artificială”, 2006, *Revista de Drept Public* nr. 3, pp. 57-63. O opinie similară a exprimat și doamna senator Verginia Verdinaș cu ocazia dezbaterilor parlamentare din Senat asupra Legii 286/2006 (<http://www.cdep.ro/pls/steno/steno.stenograma?ids=6138&idm=11&idl=1> 21.03.2008).

Potrivit autoarei, noua funcție este una neconstituțională deoarece contravine prevederilor articolului 121 din Constituție conform căruia „autoritățile administrației publice locale, prin care se realizează autonomia locală în comune și orașe sunt consiliile locale alese și primarii aleși, în condițiile legii.” Aceasta consideră că noua funcție încalcă „voința legiuitorului constituant, care a încredințat misiunea de a realiza administrația publică locală în comune și orașe, consiliilor locale și primarilor”. Din punctul meu de vedere, această nouă funcție nu afectează în niciun fel voința legiuitorului constituant și asta pentru că nu vorbim de o nouă autoritate administrativă, ci de o nouă funcție, plasată sub autoritatea primarului, primar care hotărăște dacă înființează această funcție – cu contribuția consiliului local, evident – cum va funcționa aceasta și ce atribuții va îndeplini. Deoarece întreaga sa activitate, și mai mult, existența sa depind de voința primarului, consider că noua funcție este perfect constituțională. Administrația publică locală se realizează în continuare prin consiliile locale și primari, care pot sau nu să angajeze o persoană care să-i sprijine în realizarea interesului public.

⁸ http://www.bozeman.net/administration/commission-manager_form_of_government.aspx, accesat 20.03.2008.

⁹ Ciochina Bakirci, D., *op. cit.*, p. 60

legea. În cazul administratorului public, șansele ca el să genereze efectiv o schimbare cresc semnificativ întrucât inițiativa provine din partea decidenților locali, adică de acolo de unde există voința politică și administrativă și de unde se resimte nevoia în acest sens. Formele fără fond nu ar mai fi de înțeles în acest context. De asemenea, slaba reglementare a funcției, de unde libertatea semnificativă de mișcare a autorităților locale, consider ca fiind o încurajare *de facto* a autonomiei locale și a descentralizării administrative, salutare în contextul dinamicii socio-economice contemporane ce se manifestă la nivel local.

2. Adoptarea funcției

La acest nivel, al modului de adoptare a funcției administratorului public, respectiv a sistemului council manager din Statele Unite, apare o primă diferență între cele două cazuri. Comparația este cu atât mai dificil de realizat cu cât în cazul american nu există un sistem unitar de adoptare a modelului, cel mai frecvent această trecere realizându-se prin intermediul unei Charte, care însă poate fi adoptată la nivelul unității administrative, la nivel de comitat sau stat, prin hotărâre a deliberativului local sau prin referendum¹⁰ etc. Totuși, ca un model general, adoptarea sistemului de guvernământ council manager se realizează prin intermediul unei Charte locale în care se precizează competențele city managerului, raporturile acestuia cu celelalte autorități locale și superioare, modul de destituire etc. Numirea se face cel mai frecvent de către consiliul local, existând însă și situații în care competența în acest sens revine primarului¹¹. În cazul României, procedura este mai interesantă. După cum reiese din legea 286/2006, capitolul VI², *“La nivelul comunelor și orașelor, primarul poate propune consiliului local înființarea funcției de administrator public, în limita numărului maxim de posturi aprobate. Numirea și eliberarea din funcție a administratorului public se face de primar, pe baza unor criterii, proceduri și atribuții specifice, aprobate de consiliul local. Numirea în funcție se face pe bază de concurs. Administratorul public poate îndeplini, în baza unui contract de management, încheiat în acest sens cu primarul, atribuții de coordonare a aparatului de specialitate sau a serviciilor publice de interes local.”* Procedura este aceeași și în cazul județelor, funcția putând fi introdusă și la nivelul asociațiilor de dezvoltare intercomunitară.

Din cele menționate mai sus, pot fi extrase o serie de concluzii: dacă în S.U.A. regula este că deliberativul este cel care desemnează city managerul, în România acest rol revine primarului, care, în plus, trebuie să și aibă inițiativa în acest sens; altfel spus, chiar dacă există voință la nivelul consiliului de a introduce funcția administratorului public, în absența unei inițiative în acest sens venite din partea primarului, aceasta nu poate fi adoptată.

De asemenea, dacă în cazul american competențele city managerului sunt cele prevăzute de Chartă, în cazul României, atribuțiile sunt cele menționate în contractul

¹⁰ Willingboro Township, New Jersey în 1960.

¹¹ <http://www.auburnalabama.org/agenda/2007/02-06-07/02-06-07-COWPresentation.pdf>. slide 18, 23.03.2008. Willingboro Township, New Jersey.

de management încheiat între primar¹² (pe baza hotărârii adoptate în acest sens de către consiliul local) și administratorul public. Din această situație rezultă că în cazul S.U.A. modificarea atribuțiilor managerului presupune o schimbare a Chartei, în timp ce în România modificarea atribuțiilor managerului presupune pur și simplu modificarea contractului de management încheiat, în limitele stabilite prin hotărârea de consiliu local. Consider că din acest punct de vedere funcția administratorului public este chiar mai flexibilă decât contrapartida sa americană întrucât complexul de atribuții ce revin managerului sunt mai ușor de modificat, permițând astfel o mai rapidă adaptare a acestuia unor situații specifice în care se află comunitatea sau la performanțele administratorului¹³. Această trăsătură este utilă mai ales până la crearea unei piețe reale a administratorilor publici, adică până la existența unor alternative reale pentru autoritățile locale din România.

3. Dihotomia politică administrație¹⁴

Asemeni modelului american, și administratorul public are menirea de a asigura separarea palierului politic de cel administrativ¹⁵. Important de menționat este că modelul administratorului din România este mai degrabă similar din acest punct de vedere cu *modelul* autentic al sistemului council manager, model în care city managerului îi era rezervat un rol semnificativ în procesul de politici publice, rol care a fost exclus teoretic după 1920, excludere care însă niciodată nu a reprezentat o abordare realistă¹⁶. Astfel, după cum reiese din Ghidul administratorului public elaborat de promotorii funcției, administratorul public îndeplinește un rol semnificativ în procesul de politici publice, acesta putând fi un *“catalizator în formularea de politici urbane (...) Administratorul public, împreună cu primarul și Consiliul local (președintele și Consiliul județean în cazul județelor) vor căuta și vor propune soluții membrilor comunității pentru corectarea politicilor*

¹² Respectiv președintele Consiliului Județean.

¹³ Ex: dacă administratorul s-a dovedit foarte performant, primarul și consiliul fiind foarte multumiți de activitatea acestuia, pot lărgi gama de responsabilități ce-i revin administratorului. O astfel de situație presupune un proces mai complicat în cazul city managerului american.

¹⁴ Pentru mai multe detalii asupra dihotomiei politice-administrație în cazul city managerului, a se vedea: Coleman Selden, S., Gene A. Brewer și Jeffrey L. Brudney, „The Role of City Managers: Are they Principals, Agents, or Both?”, 1999, *The American Review of Public Administration*, Vol. 29 No. 2, pp. 124-148, Sage Publications, Inc; Svava, J.H., „Council and Administrator Perspectives on the City Manager’s Role: Conflict, Divergence, or Congruence?”, 1991, *Administration & Society*; Vol. 23; No. 2, pag. 230.; Svava, J. H., „The politics-administration dichotomy model as aberration”, *Public Administration Review*, Vol. 58 No.1, 1998; Lockard, D., „The City Manager, Administrative Theory and Political Power”, 1962, *Political Science Quarterly*, Vol. 77, No. 2; Protasel, G. J., „Abandonments Of The Council-Manager Plan: A New Institutional Perspective”, 1988, *Public Administration Review*; Vol. 48, No. 4, pp. 807-812.

¹⁵ Sigur că poate nu de o manieră atât de agresivă și radicală cum era cazul sistemului council manager în zorii promovării acestuia (când s-a ajuns la situații în care consilierii riscuau să își piardă mandatul sau să fie urmăriți penal dacă interveneau în vreun fel în activitatea city managerului) agresivitate temperată însă odată cu trecerea timpului.

¹⁶ Svava în Coleman Selden, S., Gene A. Brewer și Jeffrey L. Brudney, *op. cit.*, p. 145.

*locale (...) Ulterior adoptării politicilor publice cu consultarea cetățenilor, administratorul public va asigura condițiile pentru implementarea lor.”*¹⁷ Din cele prezentate mai sus reiese faptul că asemeni city managerului și administratorul public ar trebui să aibă un rol fundamental pe tot parcursul procesului de elaborare al politicilor publice (după cum reiese din ideea de parteneriat propus, alături de celelalte autorități locale), dar mai ales în procesul de implementare al acestora. Acest aspect este sugerat indirect și de prevederile legale potrivit cărora administratorului îi revin sarcini din sfera coordonării aparatului de specialitate al primarului sau a serviciilor publice de interes local, adică tocmai a instrumentelor de implementare a politicilor publice. Sigur că din acest punct de vedere rolul administratorului este împărțit și de primar, după caz (în funcție de numărul serviciilor plasate sub autoritatea administratorului).

Interesant de menționat este că deși administratorul public ar trebui să întărească separarea palierului politic de cel administrativ, în cadrul prevederilor legale nu există nicio mențiune care să interzică acestuia apartenența la vreun partid politic. Evident, datorită caracterului eterogen, nici în Statele Unite nu se poate vorbi de existența vreunei prevederi clare și unanim aplicabile în acest sens, însă, potrivit Codului Etic al I.C.M.A. din 2004¹⁸, orice membru al asociației, implicit city managerul, trebuie să se abțină de la orice activitate politică care ar putea afecta încrederea în administratorii profesioniști, deservind în mod egal și imparțial toți reprezentanții autorităților locale, indiferent de apartenența lor politică. O astfel de prevedere nu există, nici formal, nici informal nici în legislație și nici în Ghidul administratorului public. Consider ca fiind oportună introducerea unei astfel de prevederi, cu atât mai mult cu cât cetățenii, într-un sondaj din 2005 ar susține caracterul apolitic al acestuia¹⁹ evitându-se astfel ca funcția să devină nimic altceva decât un simplu mijloc de recompensare al acoliților politici. Pe de altă parte, trebuie să se evite ca interdicția să devină doar una formală, nefuncțională, așa cum este în cazul prefecților. Probabil mai oportună ar fi, asemeni modelului american, ca limitarea participării administratorului la viața politică a comunității pe care o deservește să se facă prin intermediul unui cod etic promovat la nivelul rețelei administratorilor publici, rețea ale cărei baze ar trebui să fie puse la acest moment, aceasta reprezentând unul dintre obiectivele proiectului derulat de U.C.R.A.P. în sensul promovării funcției.

¹⁷ Ghidul Administratorului Public, p. 17.

¹⁸ Codul Etic al I.C.M.A. <http://www1.icma.org/main/ld.asp?ldid=15087&hsid=1&tpid=25&t=0>, accesat 19.03.2008.

¹⁹ Sondajul a fost realizat de Gallup Organization România, la comanda I.P.P. Întrebarea privitoare la percepția celor chestionați față de funcția city managerului este următoarea : „În unele țări primarul ales este șeful consiliului local și se ocupă doar de strategia de dezvoltare a localității, în timp ce treburile curente ale localității sunt conduse de un manager fără apartenență politică și care nu se schimbă la alegeri. Credeți că introducerea unui astfel de sistem în localitatea dvs. ar face ca lucrurile să funcționeze.....? (Ar face lucrurile să funcționeze mai bine, mai prost, la fel)”. La această întrebare, cei chestionați au răspuns în proporție de 46% că ar face lucrurile să meargă mai bine, 9% că ar face lucrurile să meargă mai prost, 17% la fel, iar 28% NS/NR. http://www.gallup.ro/romana/poll_ro/releases_ro/pr050304_ro/pr050304_ro.htm, accesat 11.04.2008.

4. Relația cu consiliul și modelul antreprenorial²⁰

La acest nivel apare o diferență semnificativă între cazul administratorului public autohton și cazul city managerului american și asta pentru că în România administratorul public nu este desemnat de consiliu, în timp ce în S.U.A. este. Pornind însă de la acest fapt, relațiile dintre cele două organisme în cele două cazuri sunt semnificativ diferite.

În primul rând, în S.U.A. regula este că deliberativul desemnează și eliberează din funcție city managerul, în timp ce în cazul României, primarul este cel care numește și eliberează din funcție administratorul public, pe baza unor proceduri, criterii și atribuții specifice stabilite de consiliu, la propunerea primarului. De aici decurg la rândul lor alte diferențe precum faptul că evaluarea în cazul city managerului se face de consiliu, în cazul administratorului se face de către primar, în calitate de superior ierarhic. O altă consecință este că în cazul managerului american stabilitatea în funcție depinde direct de voința deliberativului local în timp ce în cazul managerului românesc stabilitatea acestuia în funcție depinde în primul rând de relația cu primarul, consiliul putând indirect influența menținerea sau nu a acestuia în funcție, prin presiunile pe care le poate exercita asupra primarului. Din cele anterior menționate derivă și faptul că administratorul public nu este obligat să se consulte cu deliberativul în activitatea sa, în timp ce o astfel de obligație există pentru city manager.

Din aceste rațiuni consider că datorită prevederilor legale, relația administratorului cu consiliul este inferioară ca importanță formală relației pe care city managerul o are cu deliberativul în cazul american.

În ceea ce privește modelul antreprenorial, după care este structurat sistemul council manager, administratorul public nu se pliază pe acest model, cel puțin nu administratorul unităților administrativ teritoriale. Modelul antreprenorial, schematic, presupune: acționarii desemnează un număr redus de persoane care să îi reprezinte și care alcătuiesc consiliul de administrație al unei companii. Respectivul consiliu de administrație desemnează o persoană care este responsabilă de îndeplinirea obiectivelor stabilite de consiliu și de managementul de zi cu zi al companiei. De asemenea, managerul trebuie să prezinte rapoarte periodice și propuneri consiliului de administrație pentru îmbunătățirea activității companiei. Modelul council manager se pliază pe modelul antreprenorial, fiind conceput la origini tocmai după acesta²¹. Astfel, cetățenii (acționarii) desemnează un număr redus (media este de 8 membri) de reprezentanți care să alcătuiască deliberativul local (consiliul de administrație). La rândul său, consiliu local desemnează o persoană pentru postul city manager (C.E.O.), manager ce răspunde în fața consiliului pentru activitatea sa, este responsabil de managementul operațional de la nivelul comunității și are obligația de a prezenta rapoarte periodice despre starea comunității și să vină cu propuneri, alternative de politici publice pentru o mai bună dezvoltare a acesteia.

²⁰ Hendrick K. și Burton J., "Taking the American City Out of Politics", 1918, *Harper's, Monthly Magazine*, 137: 817, p. 108.

²¹ Price, D.K., "The Promotion of the City Manager Plan", 1941, *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 5, No. 4, p. 563

Situația administratorului public este însă mult diferită. Dacă raportul cetățeni/consilieri se aseamănă cu cel acționari/membri în consiliul de administrație (deși numărul mare al consilierilor locali, inclusiv pentru micile comunități, contravine modelului), raportul consiliu/manager nu se aseamănă, pentru că așa cum am mai spus, consiliul nu desemnează administratorul public, acesta nu răspunde în fața consiliului, nu prezintă rapoarte periodice privitor la starea comunității, nu este obligatoriu să elaboreze alternative de politici publice pentru dezvoltarea comunității și nici nu este obligatoriu să se ocupe de managementul operațional al aparatului de specialitate al primarului, acest atribut depinzând de primar în primul rând.

Însă administratorul public al asociațiilor de dezvoltare intercomunitară se pliază perfect pe modelul antreprenorial, din rațiuni evidente. Rolul acționarilor este jucat în acest caz de unitățile administrative componente care își desemnează reprezentanții în consiliul de administrație, consiliu care poate desemna o persoană pentru funcția de administrator public, persoană responsabilă în fața acestuia și care asigură îndeplinirea obiectivelor stabilite de consiliul de administrație.

5. Relația cu primarul

Asemeni relației cu deliberativul și în cazul relației cu primarul cele două modele analizate diferă semnificativ. De fapt, se poate spune că în legătură cu aceste două aspecte, raporturile sunt pur și simplu inversate.

Astfel, dacă în cazul city managerului relația cu primarul este una de ordin secundar, având un impact direct nesemnificativ asupra stabilității acestuia în funcție, în cazul administratorului public relația cu primarul este una primordială, atât din perspectiva stabilității sale în funcție, cât și prin prisma ansamblului atribuțiilor pe care acesta le va exercita la nivel local. Astfel, dacă în S.U.A. desemnarea managerului local se face de către consiliu, în cazul României numirea se face de către primar, iar atribuțiile pe care acesta le va exercita sunt stabilite printr-un contract de management încheiat cu primarul, nu cu consiliul. În plus, un atribut important care poate fi conferit administratorului, calitatea de ordonator principal de credite, depinde exclusiv de relația acestuia cu primarul care poate sau nu să îi delege această sarcină. Mai mult, în cazul în care atribuțiile inițial stabilite administratorului sunt mai degrabă formale decât factuale (administratorul fiind mai degrabă un consilier pentru primar decât un manager local activ), o bună colaborare cu primarul poate asigura baza pentru suplimentarea listei de atribuții ale administratorului, întărind astfel rolul acestuia în cadrul aparatului administrativ, în cadrul comunității locale²², dar și generând o creștere a remunerației acestuia, odată cu creșterea sarcinilor. În cazul city managerului, suplimentarea atribuțiilor acestuia se face prin completarea Chartei sau a contractului de management dacă acesta există,

²² Deși acest aspect poate părea la prima vedere nesemnificativ, posibilitatea de a “face diferența” în cadrul comunității tale, în cazul city managerului crește satisfacția în muncă a acestuia, cu toate beneficiile care derivă din aceasta. Nu văd de ce și în cazul administratorului situația nu ar sta la fel, cu atât mai mult cu cât se resimte o stare de dezamăgire generalizată la nivelul cetățenilor față de autoritățile locale, orice schimbare benefică în acest context, indiferent cât de semnificativă sau nu, putând fi apreciată în cadrul comunității.

de către consiliu local, nu de către primar. Sigur, primarul poate să vină cu o asemenea propunere, dar nu el este cel care ia decizia finală.

Sigur că se poate pune problema colaborării dintre cei doi, dacă nu există riscul sesizat de unii teoreticieni din mediul academic²³ american ca primarul ales direct să intre în competiție cu city managerul, în cazul nostru, cu administratorul public. O astfel de temere este justificată în cazul american și asta întrucât city managerul nu este subordonat primarului, ci consiliului, rămânând încă responsabil de implementarea hotărârilor acestuia și de elaborarea de alternative de politici publice, deci putând influența evoluția comunității, în timp ce primarul, înzestrat cu legitimitate democratică, este privat de competențe practice pentru a-și pune în aplicare programul.

Consider că o astfel de temere este nejustificată în cazul administratorului public din mai multe rațiuni. În primul rând, fiind desemnat de primar și nu de consiliu, e puțin probabil ca acesta să acționeze ca un competitor al „binefăcătorului” său. În al doilea rând, este evident că din moment ce stabilitatea sa în funcție depinde de voința primarului, administratorul va fi foarte receptiv la sugestiile acestuia, caz în care nu vorbim oricum de o competiție reală. De asemenea, pentru a putea vorbi de competiție este nevoie ca cei doi competitori să fie relativ egali ca putere, caz ce nu este întâlnit în relația analizată întrucât, așa cum reiese din prevederile legale și din Ghidul Administratorului Public, administratorul este subordonat primarului, fapt ce reduce semnificativ riscul, dacă nu chiar îl anulează, de apariție a unei competiții între cei doi la nivelul comunității. Mai degrabă relația tinde a fi una de colaborare și de complementaritate, îmbinând legitimitatea democratică a primarului cu expertiza pe care ar trebui să o aibă administratorul, asemeni modelului american contemporan. Colaborarea este încurajată și de relația contractuală dintre cei doi, relație ce nu doar că plasează administratorul sub autoritatea primarului, dar îi și conferă acestuia posibilitatea de a numi în funcția respectivă o persoană a cărei principii și abordări concordă cu ale sale, situație care nu e obligatoriu să se întâmple în cazul american, în care valorile managerului tind a fi conforme mai degrabă cu ale consiliului în ansamblu (în fapt cu a majorității care l-a numit) și nu neapărat cu ale primarului.

Așadar, relația administratorului cu primarul este una primordială în cazul administratorului public, spre deosebire de cazul american unde aceasta trece pe plan secund. În plus, alegerea directă de către cetățeni a primarului poate scuti administratorul de problemele legate de leadershipul politic și de lipsa de legitimitate a acțiunilor sale²⁴, așa cum s-a întâmplat în cazul omologului său american, fapt ce a determinat majoritatea comunităților locale de peste ocean cu sistem de guvernământ council manager să aleagă direct primarul.

²³ A se vedea Whitaker și DeHong: “e mai probabil ca primarii aleși să se opună managerului (să-l vadă ca lider rival)” în Teske, P. și Schneider, M., “The bureaucratic entrepreneur: The case of city managers”, 1994, *Public Administration Review*; Vol. 54, No. 4, p. 334.

²⁴ Svara, J.H & Associates, *Facilitative Leadership in Local Government*, 1994, în <http://www.auburnalabama.org/agenda/2007/02-06-07/02-06-07-COWPresentation.pdf> slide 56, accesat 23.03.2008.

6. Rolurile city managerului vs. rolurile administratorului public

Din nou, din perspectiva rolurilor, cele două cazuri comparate mai degrabă diferă decât se aseamănă, diferențele fiind generate de modul de desemnare a city managerului și de modul de desemnare a administratorului public. Astfel, dacă managerul american²⁵ este responsabil în fața consiliului local, este responsabil de implementarea hotărârilor acestuia, de managementul resursei umane din aparatul propriu de specialitate, are datoria de a asigura consultanță și expertiză consiliului, de elaborare a proiectului de buget și supunerea spre adoptare consiliului a acestuia etc., în cazul administratorului public atribuțiile sunt mult mai variabile și limitate: sarcina implementării hotărârilor consiliului local rămâne încă în sfera atribuțiilor primarului, potrivit Legii administrației publice locale, influența administratorului public în acest sens depinzând de nivelul de atribuții deținute în sfera controlului aparatului de specialitate al primarului prin care sunt îndeplinite hotărârile deliberativului. Oricum, însă, formal vorbind administratorul nu pune în aplicare hotărârile consiliului local, spre deosebire, așadar, de omologul său american.

În ceea ce privește managementul resurselor umane, asemeni cazului precedent, exercitarea acestei atribuții depinde tot de plasarea departamentului respectiv sub autoritatea sa, în caz contrar neputând exercita un control în acest sens.

O posibilă asemănarea se poate contura la nivelul asigurării consultanței și expertizei consiliului, administratorul public putând exercita o astfel de atribuție, și chiar fiind recomandabil în vederea asigurării unor bune relații cu deliberativul. Evident, o astfel de atribuție este însă necesară și definitorie în relația acestuia cu primarul, indiferent de nivelul de responsabilități delegate acestuia, după cum reiese din Ghidul administratorului public: *“Administratorul Public participă și este consultat în procesul de alocare a resurselor materiale, financiare, umane și informaționale, ca o condiție a exercitării funcției în care a fost investit și de realizare a programului și a indicatorilor de performanță prevăzuți în contractul de management.”*²⁶

O diferență semnificativă apare la nivelul rolului exercitat de cei doi, administratorul public respectiv city managerul, în sfera elaborării proiectului de buget. Dacă în S.U.A. această sarcină este considerată apanajul managerului, în România, elaborarea proiectului de buget rămâne încă datoria primarului, administratorul putând exercita o influență informală asupra proiectului prin intermediul consultanței acordate executivului local.

În ceea ce privește alte atribuții ale city managerului din sfera procesului de politici publice, cum ar fi stabilirea agendei consiliului, elaborarea alternativelor de politici publice sau facilitarea adoptării uneia sau alteia dintre acestea, din nou cele două cazuri sunt relativ diferite. În cazul României, agenda consiliului este mai degrabă fixată de către primar, administratorul putând-o influența din nou doar prin intermediul acestuia. Rolul administratorului poate crește la nivelul elaborării de alternative de politici

²⁵ http://www.bozeman.net/administration/commission-manager_form_of_government.aspx, accesat 20.03.2008.

²⁶ Ghidul Administratorului Public, p. 19.

publice, după cum reiese din Ghidul U.C.R.A.P. și în sensul facilitării adoptării uneia sau alteia dintre acestea, prin intermediul expertizei oferite primarului și deliberativului.

7. Valori ale city managerului vs. valori ale administratorului public

Din punct de vedere al valorilor care caracterizează cele două funcții, cel puțin teoretic acestea sunt relativ asemănătoare.

Astfel, atât în cazul city managerului cât și cazul administratorului public valoare definitorie care le caracterizează este eficiența²⁷ de care ar trebui să dea dovadă. De fapt, aceasta este rațiunea promovării sistemului în America (eficiența și economia au fost valorile dominante ale sistemului council manager, la acestea adăugându-se, în timp, și eficacitatea) și în România, după cum reiese din Ghidul Administratorului Public²⁸ elaborat de inițiatorii funcției U.C.R.A.P.: „să asigure aplicarea principiilor managementului economic prin proiectarea, executarea și urmărirea eficientă a serviciilor publice locale”. Cele două valori, eficiența și economia, sunt atașate celor două cazuri cu scopul profesionalizării administrației publice locale. Sigur că este dificil de definit ce înseamnă o administrație publică profesionistă, însă este puțin probabil să poată fi astfel catalogată o administrație în care decizia este luată mai degrabă după impresii și opinii proprii decât după criterii și indici măsurabili și evaluabili. Acesta este rolul celor două funcții: creșterea calității serviciilor prestate de instituțiile publice prin creșterea gradului de profesionalism în procesul decizional și de implementare al politicilor publice.

Calitatea de agent al schimbării. Un aspect cu privire la care cele două cazuri converg este calitatea de agent al schimbării rezervată atât city managerului cât și administratorului public. În cazul românesc, schimbarea este în fapt tocmai finalitatea urmărită prin instituționalizarea administratorului public prin noua Lege a administrației publice locale, 286/2006, fapt surprins și de Ghidul Administratorului²⁹ „un administrator public (...) este și un agent al schimbării”³⁰. Sigur că schimbarea pe care acesta o poate genera depinde, din nou, de nivelul de atribuții delegate de către primar. Schimbarea poate să vizeze cu precădere aspecte de organizare internă a aparatului de specialitate al primarului, adică administratorului îi este delegată autoritate asupra departamentului de resurse umane, spre exemplu, sau poate să vizeze aspecte exterioare organizației, cum ar fi situația în care, spre exemplu, și serviciul de planificare urbană din cadrul primăriei este plasat sub autoritatea sa. Așadar, în fapt, calitatea de agent al schimbării³¹ depinde în bună măsură de atribuțiile care sunt delegate administratorului.

²⁷ Golembiewski, R.T. și Gabris, G.T., “Today’s city managers: A legacy of success-becoming-failure”, 1994, *Public Administration Review*; Vol. 54, No. 6, p. 527.

²⁸ Ghidul Administratorului Public, p. 18.

²⁹ *Ibidem*, p. 18.

³⁰ *Ibidem*, p. 18.

³¹ Sigur că un “agent al schimbării” este definit de ceea ce face, putând foarte bine, spre exemplu, în cazul administratorului public, să îi fie delegat controlul asupra întregului aparat de specialitate, fără ca această situație să genereze vreo schimbare semnificativă nici în modul de funcționare al organizației ca ansamblu și nici în configurația comunității pe care o deservește. Poate fi un astfel de administrator public numit un “agent al schimbării”? Răspunsul cred că este de la sine înțeles. Însă, din rațiuni de simplificare și înțelegere, se va porni de la ipoteza.

În ceea ce privește omologul american, calitatea de agent al schimbării depinde de mai mulți factori. Totuși, dacă ar fi să simplificăm, posibilitatea ca city managerul să determine o schimbare în cadrul comunității este, consider, mai mare și asta întrucât acesta pur și simplu are mai multe instrumente la dispoziție: controlul asupra resursei umane interne, asupra implementării politicilor consiliului, asupra alternativelor pe care deliberativul le are la dispoziție, elaborarea proiectului de buget etc. Toate acestea cresc șansele ca city managerul să determine o schimbare mai mult decât incrementală în cadrul comunității pe care o deservește. Dacă facem o analogie între situația city managerului și a administratorului public privind posibilitatea apariției leadershipului antreprenorial³², care implică tocmai o asemenea schimbare, mai mult decât incrementală, și transpunem constatările realizate în cazul american în situația României³³, putem presupune că posibilitatea de apariție a unui administrator public antreprenor, care să genereze o schimbare semnificativă în cadrul comunității este mult diminuată de prezența unui primar puternic³⁴, situație aplicabilă mai ales la nivelul orașelor mari unde competiția politică este mai acerbă și unde, deci, schimbarea vizibilă trebuie asumată de primar pentru a-și fundamenta un nou mandat. Totuși, întrucât în cazul de mai sus vorbim de leadership antreprenorial vizibil, și deci nu am putea vedea un administrator public „agent al schimbării” vizibil, acest rol fiind asumat de primar, nu văd de ce această nouă funcție nu ar putea genera schimbarea „din culise”, adică administratorul să fie în spatele deciziilor primarului, decizii care au favorizat schimbarea și care sunt vizibile. În fond contează mai mult schimbarea pozitivă pentru o comunitate și nu atât cine a realizat-o³⁵. În plus, schimbarea asumată de primar, dacă este agreeată de comunitate, poate determina realegera acestuia, caz în care primarul ar putea prelungi colaborarea cu administratorul, din moment ce aceasta s-a dovedit a fi benefică pentru el, ca primar, și pentru comunitate, lucru dovedit de rezultatele electorale.

Așadar, din punct de vedere al valorilor care guvernează cele două cazuri, se poate constata faptul că predomină asemenările, deosebiri apărând mai ales la nivelul

că el va genera o schimbare, care poate să fie mai mare sau mai mică, în funcție de nivelul de atribuții delegate.

³² Teske, P. și Schneider, M., *op. cit.*, pp. 331-340.

³³ Sigur că se poate considera că este o transpunere forțată și nu realistă, întrucât vorbim de două societăți foarte diferite, cu un sistem politic și administrativ de asemenea foarte diferit. Totuși, aspecte precum competiția politică, discursul electoral sau așteptările cetățenilor îndreptate mai ales asupra aleșilor locali decât asupra birocrăției pot reprezenta aspecte ce ar favoriza o analogie între cele două cazuri.

³⁴ A se vedea Teske, P. și Schneider, M., *op. cit.*, pp. 331-332. Potrivit acestora, șansele apariției unui city manager antreprenorial sunt semnificativ diminuate de existența unui primar ales direct și asta pentru că oamenii caută în primul rând un leadership antreprenorial politic (lucru dovedit de faptul că apariția leadershipului antreprenorial politic nu este afectată de existența city managerului), iar doar dacă politicul eșuează să furnizeze un asemenea leadership alegătorii se îndreaptă spre city manager.

³⁵ Remarca este mai degrabă valabilă pentru cetățeanul de rând, însă nu și pentru oficialul ales, care simte nevoia de a se atașa unei reușite publice pentru a-și întări capitalul electoral.

schimbării care poate fi generată de cele două funcții, city managerul american având șanse mai mari de a-și atașa numele de o schimbare semnificativă decât administratorul public românesc.

IV. Concluzii privitoare la asemănările și deosebirile dintre city managerul american și administratorul public român

Așadar, după cum reiese din cele mai sus menționate există deopotrivă aspecte care apropie cele două cazuri analizate (valori comune, misiune comună – de a separa palierul politic de cel administrativ, de a eficientiza activitatea executivului local – caracterul flexibil și opțional), cât și aspecte care le diferențiază (rolurile, atribuțiile, raporturile cu factorii de putere locali, consiliul și primarul, etc). Totuși, întrucât în majoritatea punctelor comparate cele două cazuri mai degrabă se diferențiază decât se aseamănă și mai ales întrucât raporturile cu deliberativul și primarul sunt practic inversate, consider că nu se poate afirma că funcția administratorului public este adaptarea city managerului la sistemul administrativ românesc. Diferențele notabile dintre cele două cazuri, inclusiv privitor la faptul că într-un caz vorbim de city manager ca executiv local, în timp ce în celălalt caz vorbim de administrator public ca parte a executivului local, sunt mult mai pregnante decât asemănările, și apropie cazul administratorului public român de cazul Chief Administrative Officer (C.A.O.) din sistemul administrativ american, C.A.O. care asemeni administratorului public este desemnat, evaluat și eliberat din funcție de primar și este întâlnit în sistemele cu primar puternic, exercitând atribuțiile conferite în limitele stabilite de acesta.

Bibliografie

Cărți și reviste

1. Allum, P., *State and society in western Europe*, Great Britain: Polity Press, 1995.
2. Ciochina Bakirci, D., „Administratorul public. O construcție juridică anticonstituțională și artificială”, 2006, *Revista de Drept Public* nr. 3, pp. 57-63.
3. Coleman Selden, S., Brewer, G.A. și Brudney, J.L., „The Role of City Managers: Are they Principals, Agents, or Both?”, 1999, *The American Review of Public Administration*, Vol. 29 No. 2, Sage Publications, Inc. pp. 124-148.
4. Golembiewski, R.T. și Gabris, G.T., „Today's city managers: A legacy of success-becoming-failure”, 1994, *Public Administration Review*; Vol. 54, No. 6, pp. 525-530.
5. Hendrick, K. și Burton, J., „Taking the American City Out of Politics”, 1918, *Harper's, Monthly Magazine*, 137:817, pp 106- 113.
6. Lockard, D., „The City Manager, Administrative Theory and Political Power”, 1962, *Political Science Quarterly*, Vol. 77, No. 2; pp. 224-236.
7. Price, D.K., „The Promotion of the City Manager Plan”, 1941, *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 5, No. 4, pp. 563-578.
8. Protasel, G.J., „Abandonments Of The Council-Manager Plan: A New Institutional Perspective”, 1988, *Public Administration Review*; Vol. 48, No. 4, pp. 807-812.
9. Svara, J.H., „Council and Administrator Perspectives on the City Manager's Role: Conflict, Divergence, or Congruence?”, 1991, *Administration & Society*; ; Vol. 23, No. 2; pp. 227 -247.
10. Svara, J.H., „The politics-administration dichotomy model as aberration”, 1998, *Public Administration Review*, Vol. 58, No.1, pp. 51-58.

11. Teske, P. și Schneider, M., "The bureaucratic entrepreneur: The case of city managers", 1994, *Public Administration Review*; Vol. 54, No. 4, pp. 331-340.

Surse web

1. I.C.M.A, Cod Etic I.C.M.A, <http://icma.org/main/bc.asp?bcid=40&hsid=1&ssid1=2530&ssid2=2531>.
2. Institutul pentru Politici Publice (IPP), „Raport asupra principalelor concluzii ale dezbaterii privind oportunitatea înființării funcției de administrator general de primărie (city manager) în România”, http://www.ipp.ro/altemateriale/IPP_Raport%20dezbatare%20City%20Manager.pdf.
3. Ghidul Administratorului Public, <http://modernizare.mai.gov.ro/documente/GhidAP23.04.07.pdf>
4. Sondaj efectuat de GALUP, http://www.gallup.ro/romana/poll_ro/releases_ro/pr050304_ro/pr050304_ro.htmALTE.
5. <http://www.cdep.ro/pls/steno/steno.stenograma?ids=6138&idm=11&idl=1>.
6. http://www.bozeman.net/administration/commission-manager_form_of_government.aspx
7. <http://www.auburnalabama.org/agenda/2007/02-06-07/02-06-07-COWPresentation.pdf>
8. <http://strongmayorcouncil.org/50largestcities.html>.

Surse legislative

1. Legea 286/2006 de modificare a Legii 215/2001 a Administrației Publice Locale, publicată în Monitorul Oficial nr. 621 din 18 iulie 2006.
2. Ordonanța Guvernului nr. 10/2007 privind creșterile salariale ce se vor acorda în anul 2007 personalului bugetar salarizat potrivit Ordonanței de urgență a Guvernului nr.24/2000 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază pentru personalul contractual din sectorul bugetar și personalului salarizat potrivit anexelor nr. II și III la Legea nr.154/1998 privind sistemul de stabilire a salariilor de bază în sectorul bugetar și a indemnizațiilor pentru persoanele care ocupă funcții de demnitate publică, publicată în Monitorul Oficial nr. 80 din 01 februarie 2007.
3. Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici publicată în Monitorul Oficial nr. 600 din 08 decembrie 1999.