

# EFICIENTIZAREA ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN REPUBLICA MOLDOVA: OPORTUNITĂȚI ȘI PROVOCĂRI ACTUALE

## STREAMLINING PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: CURRENT OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

CZU: 351/354 (478)

**Angela POPOVICI,**  
*doctor în istorie, conferențiar universitar,*  
*Academia de Administrare Publică*

### SUMMARY

*The article analyzes the challenges and opportunities of streamlining the public administration in the Republic of Moldova. Starting from the fact that the issue of public administration efficiency is a global concern, a series of national policy documents, starting with 2005, have announced the need to improve the performance of public administration. At present, the Moldovan public administration faces a high degree of politicization, the exaggerated importance of procedures to the detriment of content, insufficient administrative capacity, lack of prioritization and outdated control systems for human resource management and public finances.*

**Keywords:** public administration, efficiency, reform, public policies, administrative capacity, depoliticisation.

### REZUMAT

*În acest articol sunt analizate provocările și oportunitățile procesului de eficientizare a administrației publice în Republica Moldova. Pornind de la faptul că problema eficienței administrației publice este o preocupare la nivel global, o serie de documente naționale de politici publice, începând cu anul 2005, au anunțat necesitatea eficientizării activității administrației publice. În prezent, administrația publică din Republica Moldova se confruntă cu un grad sporit de politicizare, importanța exagerată acordată procedurilor în detrimentul conținutului, capacitate administrativă insuficientă, lipsa prioritizării și sistemelor de control depășite pentru gestionarea resurselor umane și a finanțelor publice.*

**Cuvinte-cheie:** administrație publică, eficiență, reformă, politici publice, capacitate administrativă, depolitizare.

O privire de ansamblu asupra reformei administrației publice arată că în ciuda unor evoluții certe în ultimii 20 de ani, tranzitând de la o societate postsovietică spre un sistem de guvernare democratic, Republica

Moldova înregistrează carențe serioase la capitolul eficiența administrației publice, iar lipsa de viziune, birocrăția sau politicizarea excesivă în detrimentul unei abordări meritocratice rămân aspecte criticate constant

de experți și partenerii de dezvoltare.

Lansarea reformei administrației publice centrale la sfârșitul anului 2005, prin adoptarea Strategiei de reformă a administrației publice centrale [1] venea să satisfacă o necesitate stringentă a societății în condițiile unei crize structurale de amploare. Această reformă era apreciată drept o prioritate majoră pentru Guvernul Republicii Moldova, elementul-cheie pentru democratizarea țării, urmând să contribuie la edificarea societății civile, la satisfacerea necesităților societății, inclusiv la ridicarea nivelului de trai al cetățenilor. Strategia de reformă stipula principiile de bază ale acesteia: transparență, predictibilitate, responsabilitate și eficiență. Necesitatea reformei era dictată atât de factorii interni (calitatea insuficientă a managementului în serviciul public, problemele sociale și economice), cât și de cei externi (globalizare, dezvoltarea rapidă a tehnologiilor informaționale, integrarea europeană). Strategia de reformă a administrației publice centrale avea drept scop identificarea măsurilor pentru asigurarea modernizării administrației publice centrale în baza reorganizării ministerelor, altor autorități administrative centrale, inclusiv organe și instituții administrative autonome, optimizării procesului decizional, îmbunătățirii managementului resurselor umane și al finanțelor publice.

Documentul stabilea inițial drept perioadă de implementare a reformei anii 2006-2008. Însă la sfârșitul anului 2008 s-a considerat necesară continuarea acțiunilor de reformare, deși un nou plan de acțiuni de implementare nu a fost aprobat, iar cel vechi nu a fost actualizat. Reforma administrației publice centrale a fost continuată în 2009, fiind determinată ca un obiectiv distinct în Programul de activitate a noului Guvern. Totodată, abordările privind conținutul și modul de implementare a reformei administrației publice centrale au fost, în mare parte, diferite de cele anterioare, fiind

determinate de obiectivele partidelor politice care au format alianța de guvernare în toamna anului 2009, precum și de viziunile acestora privind sistemul de administrație publică centrală. Astfel, Strategia de reformă a administrației publice centrale nu a mai constituit un document strategic de referință pentru reforma administrației publice centrale. Prin acte normative, majoritatea obiectivelor reformei au fost modificate, reformulate substanțial sau înlocuite cu altele, fiind, în unele cazuri, mai ambițioase decât cele din Strategia de reformă a administrației publice centrale.

În 2010, un grup independent de experți a lansat raportul „Evaluarea performanțelor implementării Strategiei de reformă a administrației publice centrale în Republica Moldova”, punând în evidență rezultatele, succesele și insuccesele reformei administrației publice centrale în perioada 2006-2008 și, parțial, în anul 2009. Raportul a concluzionat că „obiectivele Strategiei au fost atinse parțial, iar impactul acțiunilor realizate asupra administrației publice centrale a fost unul moderat” [2, p.10]. Raportul care a evaluat performanțele reformei administrației publice centrale în perioada octombrie 2009 – noiembrie 2010 a constatat, că obiectivele reformei stabilite pentru perioada de analiză au fost atinse „parțial”, iar impactul acțiunilor realizate asupra organizării și funcționării autorităților administrației publice centrale poate fi apreciat cu calificativul „satisfăcător”. Totodată, abordările privind conținutul și modul de implementare a reformei administrației publice centrale au fost, în mare parte, diferite de cele anterioare, fiind determinate de obiectivele partidelor politice care au format alianța de guvernare în toamna anului 2009, precum și de viziunile acestora privind sistemul de administrație publică centrală. Astfel, Strategia de reformă a administrației publice centrale nu a fost un document strategic de referință

pentru reforma administrației publice centrale [15, p.11].

În anul 2016 reforma administrației publice revine în vizorul clasei politice, astfel încât este adoptat un nou document de politici, *Strategia privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020* [3], în vederea implementării angajamentelor asumate prin *Acordul de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană, Obiectivele de Dezvoltare Durabilă, Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”, Strategia națională de descentralizare. Strategia privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020* a calificat efectele ciclului precedent de reformă a administrației publice (2005-2016) drept infime, precizând că doar unele aspecte ce țin de reorganizarea structurii Guvernului, reformarea serviciului public, managementul financiar și eficientizarea procesului decizional au fost realizate. Necesitatea relansării reformei administrației publice a fost determinată de faptul că până în anul 2010 modernizarea administrației publice a ținut aproape exclusiv de mecanismele interne ale Guvernului la nivel central. Noul document de politici își propune extinderea componentelor reformei asupra administrației publice locale, ale cărei capacități în domeniu necesită a fi consolidate. În comparație cu ciclul de reformare anterior, Strategia se vrea *axată mai mult pe cetățean* (reformele nu mai sunt axate exclusiv pe funcționarea internă a birocrației, ci au scopul să eficientizeze modul de acordare a serviciilor de către administrație cetățenilor, inclusiv aspectele ce țin de amplasare, cost, viteză și satisfacția clienților; *mai cuprinzătoare* (nu se limitează doar la autoritățile publice centrale, ci vizează și autoritățile publice locale); *mai coordonată* (procesul de monitorizare și supraveghere la nivel central se axează pe prioritățile și sinergia între domenii și presupune termene mai stricte și indicatori verificabili) [3].

Unul dintre termenii-cheie frecvent uti-

lizat atât în textul *Strategiei de reformă a administrației publice centrale*, cât și a *Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020* este „eficientizarea administrației publice”. Însă nu găsim o definire a acestei noțiuni în documentele de politici menționate, în afară de specificarea, că este necesară eficientizarea activității administrației publice prin corelarea costurilor acestora cu capacitatea de a produce rezultate calitative [3].

În literatura de specialitate eficiența administrației publice este definită ca coraportul dintre realizarea scopurilor sociale stabilite și rezultatele obținute, iar pe de altă parte, coraportul rezultatelor și resurselor publice utilizate. Administrarea eficientă este activitatea cu cele mai bune rezultate posibile pentru satisfacerea necesităților și intereselor sociale în condițiile reglementării resurselor statului. Astfel, categoria de „eficiență a administrației publice” se determină prin noțiunile: „scopuri sociale”, „rezultate”, „necesități și interese sociale”. Fiecare dintre aceste noțiuni reflectă caracteristicile specifice ale administrației publice cu aspect politic. „Scopuri sociale”, în ultimă instanță, sunt scopuri politice; „rezultate” - servicii, procese, informații ce țin de satisfacerea necesităților și intereselor sociale (exprimate în politica statului); „resursele publice” - capitalul economic, social, politic, ideologic și informațional reglementat de stat. [4, p. 24].

O abordare teoretică importantă este cea privind eficiența administrației publice, care poate fi susținută prin standardizare, control și printr-un management științific aplicat (standardizarea a reprezentat punctul central al activității administrației publice, până în anii '40 ai sec. XX). După 1940, eficiența administrației publice începe să fie evaluată, pe scară largă, cu ajutorul tehnicilor și modelelor matematice. Astfel, un model de referință în domeniu este *Modelul utilității așteptate subiective* (MUAS) elaborat

de Herbert Simon (laureat al premiului Nobel în anul 1978 pentru analiza proceselor de decizie în organizațiile economice), care definește condițiile optime care pot justifica perfect eficiența administrației publice, care funcționează în condiții de incertitudine și dependență față de factorii politici decizionali [5].

Urmărindu-se asigurarea unui anumit nivel de eficiență a activității administrației publice, trebuie să se pornească de la următoarele premise:

- resursele cheltuite trebuie să-și găsească cea mai bună întrebuințare;
- să răspundă unor nevoi pe termen lung, adaptându-se rapid noilor condiții.

În aceeași ordine de idei, eficiența administrației publice poate fi determinată de o manieră subiectivă, stabilind un raport între cheltuielile pe care ea le generează și calitatea subiectivă. Calitatea subiectivă a autorităților publice reprezintă un indice care se compune din scorurile înregistrate în ceea ce privește birocrăția, transparența, eficacitatea și corupția. Acest indice compozit este pus în relație cu cheltuielile publice destinate „serviciilor publice generale” pe locuitor [6, p.125].

Prin noile forme de management aplicate și principiile inovatoare pe care se promovează, administrația publică a evoluat în mod constant și permanent, devenind o formă dinamică de guvernare. În prezent, statele dezvoltate se caracterizează printr-o administrație publică puternică, ce contribuie la creșterea nivelului general al bunăstării sociale.

Ineficiența administrației publice generează corupție și prezența economiei tenebre, sărăcie și subdezvoltare. Țările care prezintă un sector public inefficient pot apela la politici de reformare, fapt ce poate conduce la creșterea calității bunurilor și serviciilor publice (de ex., prin introducerea concurenței în furnizarea serviciilor, prin concesionarea dezvoltării infrastruc-

turii, privatizarea parțială, alocarea unor fonduri sporite învățământului, sănătății etc.). În prezent, se consideră că un sector public modern este cel care furnizează oportunități pentru informarea inovativă și tehnologia informației, accelerează performanțele strategice și cele ale resurselor umane, permițând administrației să performeze eficient, pentru creșterea nivelului de trai.

Calitatea administrației publice reprezintă un *motor important al competitivității naționale*. Condițiile necesare unei administrații publice eficiente sunt:

- orientarea către performanță;
- orientarea către servicii și produse de calitate;
- reorganizarea și adaptarea instituțională;
- un management eficient al resurselor umane;
- inovarea tehnicilor și metodelor de guvernare, inclusiv guvernarea electronică [7, p. 28].

Problema eficienței administrației publice este o preocupare la nivel global. Astfel, de peste două decenii, studiul „Worldwide governance indicators” al Băncii Mondiale indexează pentru 212 țări șase dimensiuni ale guvernării: democrație participativă și libertatea de expresie, stabilitatea politică și absența violenței, eficiența guvernării, calitatea reglementărilor, supremația legii și controlul corupției. Un indice cu o valoare ridicată la o anumită categorie corespunde unei evaluări pozitive. Indicatorii reflectă opinia sectorului privat, a celui public, a experților din organizațiile nonguvernamentale și a cetățenilor. Orice categorie este evaluată în funcție de scorul de guvernare pentru acea categorie, care variază de la -2,5 la +2,5. Procentele pentru fiecare categorie în parte arată cât la sută din cele 212 țări monitorizate de Banca Mondială au un scor mai mic decât țara în cauză la respectivul indicator. „Eficiența guvernării” în Republica Moldova înregistrează o îmbunătățire,

dar rămâne cu punctaj negativ, de la - 0,79 (în 2006 când demarează reforma APC) la - 0,62 (2016). Republica Moldova s-a clasat, în 2016, potrivit acestui raport, mai bine decât 29,8% dintre țările evaluate. Țara noastră a înregistrat cel mai bun scor în 1996, când a avut - 0,22, iar pe cel mai mic - în 2004 (-0,87). Republica Moldova se clasează la indicele eficiența guvernării, conform raportului din 2016, mai prost decât Ucraina, România, Bulgaria, care la această categorie au un scor mai bun [8].

Prin urmare, situația la capitolul eficiența guvernării din Republica Moldova este îngrijorătoare, iar amânarea luării unor decizii clare a dus la adâncirea problemelor. În acest context, sunt necesare eforturi susținute pentru a spori eficiența administrației publice. Indicatorul care măsoară eficiența administrației publice surprinde diverse aspecte ale acesteia, precum:

- calitatea serviciilor publice;
- calitatea funcției publice și gradul de independență față de presiunile politice;
- calitatea formulării politicilor publice;
- calitatea managementului financiar;
- credibilitatea angajamentului luat de guvern de a implementa politicile adoptate [9, p. 6].

În Republica Moldova administrația publică prezintă performanțe relativ reduse: transparență decizională și responsabilitate redusă, capacitate administrativă insuficientă, calitate redusă a prestării serviciilor publice, gestionarea inefficientă a resurselor publice, acești indicatori fiind corelați direct cu politicile publice de calitate. La aceasta se mai adaugă și percepția negativă pe care cetățenii o au asupra calității instituțiilor publice, asupra serviciilor oferite și, în general, asupra politicilor publice și factorului politic.

Deși a fost formulată o viziune pentru reformarea administrației publice care prevede că în anul 2020 administrația publică din Republica Moldova va fi eficientă,

eficace și responsabilă la toate nivelurile, devenind, astfel, un catalizator important al dezvoltării continue și durabile a țării, administrația publică se confruntă în continuare cu un grad ridicat de politicizare, decizii politice în funcție de circumstanțe și lipsa unei aprecieri a analizei de politici publice, importanța exagerată acordată procedurilor în detrimentul conținutului, lipsa prioritizării și resurselor bugetare alocate fără criterii de performanță sau sisteme de control depășite pentru gestionarea resurselor umane și a bugetelor. Reforma administrației publice centrale demarată în 2006 a avut un impact limitat la nivel sistemic. Astfel, componenta care viza procesul decizional și anume sporirea capacității de elaborare a documentelor de politici sectoriale, de analiză și monitorizare a implementării acestora nu s-a soldat cu finalități durabile, astfel încât a fost reluată în cadrul noii Strategii privind reforma administrației publice [3] sub denumirea de *Elaborarea și coordonarea politicilor publice*. La acest capitol se observă preferința pentru abordarea legalistă în detrimentul celei de politici publice. Cadrul instituțional și formal pentru elaborarea și coordonarea politicilor publice a fost creat, dar nu a funcționat la parametri așteptați. Documentele de politici publice, concepțiile, strategiile, programele, planurile nu au ajuns să joace rolul de instrument de luare a deciziei. În cel mai bun caz, documentele de politici publice au servit drept fundamentare pentru decizii deja adoptate. Nu a existat o cerere reală din partea decidenților politici pentru o analiză structurată și fundamentarea intervențiilor publice. În acest sens considerăm că principalele probleme au fost determinate de faptul că:

- Direcția generală coordonarea politicilor, asistenței externe și reforma administrației publice centrale din cadrul Cancelariei de Stat a monopolizat procesul de coordonare a politicilor publice, limitând mandatul

de coordonare practică a politicilor pentru Comitetul interministerial pentru planificarea strategică;

- abordarea legalistă a administrației publice cu un impact negativ asupra utilizării documentelor de politici și simplificării procesului de luare a deciziilor;

- deciziile în funcție de condițiile de moment afectează nevoia și cererea funcționarilor publici de conducere de nivel superior pentru analiza politicilor;

- cooperare limitată între personalul numit pe criterii tehnice și cel numit pe criterii politice (întrevăzându-se o predominanță a deciziilor dominate de considerente strict politice în detrimentul celor tehnice, pe baza unei analize de politici publice).

Eficiența redusă a administrației publice din Republica Moldova este generată și de măsurile haotice de consolidare a capacității administrative care nu au un impact serios asupra sistemului administrației publice. În acest sens intervențiile de formare a personalului au un succes limitat dacă nu sunt corelate cu dezvoltarea sau îmbunătățirea sistemelor, proceselor și procedurilor de management. Pentru a răspunde rigorilor actuale, orice funcționar public trebuie să dețină cunoștințe, care acoperă o serie de subiecte, de la etică profesională și transparență în administrația publică, planificare strategică, elaborarea și evaluarea politicilor publice, managementul proiectelor până la managementul conflictelor, managementul timpului și negocierile. Autoritățile publice trebuie să acorde o atenție deosebită pregătirii personalului propriu și adaptării, din punct de vedere instituțional și uman, la schimbările foarte rapide ce au loc în societate. În acest context, formarea continuă a personalului din cadrul autorităților administrației publice reprezintă un element definitoriu în consolidarea capacității instituționale și eficientizarea administrației publice. Dezvoltarea abilităților și competențelor profesionale

ale funcționarilor din administrația publică vin să determine în mod semnificativ performanța unei instituții publice și capacitatea instituțională a acestora.

Formarea profesională a funcționarilor publici se definește ca fiind un proces planificat de modificare a atitudinilor, comportamentului sau a cunoștințelor și deprinderilor angajaților din instituțiile publice, care are drept scop dezvoltarea abilităților profesionale individuale pentru a satisface nevoile prezente și viitoare ale autorității publice. Din punctul de vedere al scopului urmărit, considerăm că obiectivele formării profesionale rezidă în următoarele: contribuie la dezvoltarea abilităților, cunoștințelor și deprinderilor individuale ale funcționarilor publici; contribuie la satisfacerea necesităților curente și viitoare ale organizației în domeniul resurselor umane și de personal; contribuie la creșterea eficienței și eficacității activităților din cadrul instituțiilor publice și implicit la creșterea performanțelor instituției.

Din punctul de vedere al formei de desfășurare, formarea profesională poate fi realizată prin programe de formare alcătuite ca urmare a efectuării unor studii aprofundate de evaluare a necesităților de training, evaluarea minuțioasă atât a calității instruirii, cât și a instructorilor, a materialelor didactice, a relevanței programelor propuse, ceea ce va asigura îmbunătățirea calității acestora. Schimbarea depinde, în primul rând, de competențele oamenilor care fac administrațiile publice să fie transparente, responsabile și în serviciul cetățenilor, și toate acestea depind, la rândul lor, de atenția acordată formării și perfecționării profesionale a resurselor umane din administrația publică. Formarea trebuie să constituie un instrument esențial de punere în practică a reformei administrației publice în special, a întregului proces socioeconomic de reformă, în general.

În același timp, una dintre problemele



care afectează direct eficiența administrației publice este gradul de politizare a administrației. Politizarea este definită ca fiind „o acțiune prin care se acordă o semnificație politică unei situații lipsite de această caracteristică; este o practică abuzivă de a atribui un caracter politic fenomenelor ce nu comportă un asemenea caracter” [10, p. 358]. Politizarea administrației publice a reprezentat un subiect sensibil în orice sistem administrativ modern. Astfel, se consideră că este acceptat un anumit nivel de implicare a politicului în administrația publică, cu condiția să nu fie compromisă selecția funcționarilor publici pe baza meritului și a competenței. O altă opinie susține că politizarea se poate realiza prin selecția funcționarilor publici pe criterii politice datorită loialității față de un anumit partid politic, însă există posibilitatea ca această problemă să varieze, iar selecția să se realizeze în funcție de aderența la o anumită politică, viziune sau program. Un al treilea punct de vedere susține că modul în care criteriile politice sunt angajate poate conta pentru performanța sistemului administrativ [11, p. 3], astfel, dacă este sprijinit sistemul de merit și sunt înlăturați din administrația publică angajații vechi, cu o vedere îngustă, inflexibili, în detrimentul persoanelor afiliate politic, acest lucru nu poate fi considerat o chestiune dăunătoare democrației sau administrației publice. Politizarea mai poate semnifica faptul că funcționarii publici preiau anumite sarcini care în mod formal ar putea fi considerate ca fiind politice sau că utilizarea criteriului politic poate fi mai important pentru garantarea sau asigurarea valorilor democratice în guvernare decât folosirea criteriului convențional, de merit [11, p.3].

Există câteva efecte negative ale politizării funcției publice, astfel, competența este prima criticată și se constată că funcționarii publici aflați în funcții de conducere acordă o importanță deosebită relației cu superiorii, care cel mai frecvent sunt miniștri sau se-

cretari de stat și nu privesc spre baza ierarhiei [12, p. 161]. O altă critică adusă relației dintre sfera politică și administrația publică e partizanatul, întrucât funcționarii publici susțin politicile guvernanților și nu sprijină inovația și creativitatea, în administrația publică creându-se mereu o castă a celor care împărtășesc aceleași filozofii și în funcția publică sunt promovate și selectate persoanele care nu provoacă conflicte și susțin partidul aflat la guvernare [12, p.163-164]. „Lipsa de transparență în activitate, secreto-mania administrației și, în special, a vârfului puterii executive” [12, p.164] reprezintă o altă critică invocată în acest context și ar putea fi atenuată prin depolitizarea funcției publice, întrucât este de la sine înțeles că acest factor reprezintă un impediment pentru o adevărată democrație.

Noțiunea de „politizare a administrației publice” are un înțeles bivalent; ea trimite fie la un fenomen în desfășurare, de impregnare a structurilor administrației publice cu persoane „vasalizate” politic ori de subordonare a acțiunii administrative voinței unui anumit partid politic sau unei alianțe politice care, într-un fel sau altul, și-a asumat exercițiul guvernării, fie la o realitate deja existentă, de aservire a aparatului administrației publice unei formațiuni politice determinate ori unei structuri de valoare egală. În acest din urmă caz, nu mai vorbim despre o administrație în interesul unei colectivități date, ci în interesul unui partid politic, iar loialitatea funcționarilor publici – pe care aceștia o datorează, în principiu, statului – ajunge să fie pusă în slujba respectivului partid [13].

Încercarea de a depolitiza administrația publică din Republica Moldova nu poate fi făcută în lipsa analizei mediului politic din ultimii 20 de ani. Programele partidelor în acest domeniu au fost și sunt blocate la nivelul unor generalități precum „crearea unui corp profesionist de funcționari publici”. Principala presiune pentru schimbare

a venit din partea partenerilor de dezvoltare. Depolitizarea activității ministerelor, caracterul tehnocrat al secretarilor de stat, accentul pe alegerea acestora prin concurs public au reprezentat laitmotivul de bază al restructurării administrației publice centrale de specialitate. Accentul pe independența de politic a viitorilor secretari de stat a fost la baza promovării necesității reformei de reorganizare a Guvernului. În nota informativă la proiectul *Legii cu privire la Guvern* se regăsește ideea depolitizării – „delimitarea clară a funcțiilor politice de cele de administrare, exercitate de către miniștri, cu transferarea ulterioară a funcțiilor de administrare în competența exclusivă a secretarilor de stat, astfel consolidând instituția secretarilor de stat” [14].

O politizare excesivă duce la o slăbire a gradului de competență în administrație, a gradului de responsabilitate și de eficiență. Managementul resurselor umane, indiferent cât de mult este adaptat și îmbunătățit, indiferent câte proceduri de recrutare, retenție sau recompensare a performanței se aplică, are rezultate limitate în lipsa responsabilității reale. Când deciziile sunt luate aproape în totalitate de politicieni, iar înalții funcționari publici, care în teorie ar trebui să fie profesioniștii sistemului care să ghideze și să consilieze decidenții politici, sunt în marea lor ma-

ritate numiți temporar, tocmai pentru a putea fi schimbați mai ușor, atunci o politică reală de management a resurselor umane în administrația publică este, practic, o utopie [9, p. 8].

O evaluare atentă a realizărilor anterioare ale reformei administrației publice din Republica Moldova din 2006 până în prezent ne conduce spre formularea câtorva concluzii:

- s-a acordat o importanță exagerată procedurilor, cum ar fi elaborarea de regulamente, norme, în detrimentul conținutului;
- resursele bugetare au fost dispersate spre mai multe domenii de politici publice, fără a le prioritiza pe cele mai importante;
- lipsa transparenței rezultatelor obținute;
- lipsa unei viziuni unitare asupra unui sistem coerent al administrației publice, care să stimuleze stabilitatea, cariera funcționarilor publici și performanța.

În concluzie, asigurarea unui anumit nivel de eficiență a activității administrației publice trebuie să se poarte de la următoarele premise: resursele cheltuite trebuie să-și găsească cea mai bună întrebuințare, să răspundă unor nevoi pe termen lung, să fie consolidată capacitatea administrativă, capacitatea de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor publice, să fie depolitizată funcția publică.

## BIBLIOGRAFIE

1. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Strategiei de reformă a administrației publice centrale în Republica Moldova nr. 1402 din 30.12.2005. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 1-4 din 06.01.2006.
2. Evaluarea performanțelor implementării Strategiei de reformă a administrației publice centrale în Republica Moldova, Chișinău, Edit. Epigraf, 2010.
3. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020 nr. 911 din 25.07.2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 256-264 din 12.08.2016.
4. Șaptefrați T. Eficiența administrației publice: criterii de apreciere și factori de influență. În: „Administrarea Publică”, nr. 1, 2010.
5. Simon Herbert A. Decision Making and Problem Solving. În: <http://www.dieoff.org/page163.htm> (accesat pe 1.04.2018).



6. Matei, A., Anghelescu, A., Săvulescu, C. Modele teoretice și empirice ale dezvoltării locale, Editura Economică, București, 2009.
7. Antonescu D. Eficiența economică a administrației publice din Uniunea Europeană și România, Institute of National Economy, 2016.
8. Worldwide Governance Indicators. În: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports> (accesat pe 22.03.2018).
9. Dinu D., Giosan V., Cum îmbunătățim eficiența guvernării în România? Policy Memo 45, 2013.
10. Ivanoff, I. V. Deontologia funcției publice - exercițiul onest și patologic al funcției publice, Târgoviște: Editura University Press, 2004.
11. Peters, G., Pierre, J. Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective, NY, London: Routledge, 2004.
12. Alexandru, I. Politică, administrație, justiție, București: Editura All Beck, 2004.
13. Țaranu A., Clipa C. Politizarea și depolitizarea funcției publice. În: [http://advocacy.ro/sites/advocacy.ro/files/files/article/2016-11/politizare\\_si\\_depolitizare\\_a\\_functiei\\_publice\\_-\\_motivatie\\_masa\\_rotunda.pdf](http://advocacy.ro/sites/advocacy.ro/files/files/article/2016-11/politizare_si_depolitizare_a_functiei_publice_-_motivatie_masa_rotunda.pdf) (accesat pe 20.03.2018).
14. Notă informativă la Proiectul legii cu privire la Guvern. În: <http://www.particip.gov.md/proiectview.php?l=ro&idd=4188> (accesat pe 1.04.2018).
15. Reforma administrației publice centrale în Republica Moldova: evaluarea performanțelor implementării. Chișinău, Edit. Epigraf, 2011.

**Prezentat:** 17 aprilie 2018.

**E-mail:** angela.popovici2000@gmail.com