CONTROVERSE PRIVIND MĂSURAREA PERFORMANȚEI ENTITĂȚILOR ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA

Aurelia ŞTEFĂNESCU
Cosmin DOBRIN
Daniela Artemisa CALU
Eugeniu ȚURLEA

Controverses Regarding the Performance Measurement in the Public Admnistration Entities in Romania

Abstract

The performance of the public administration entities is a controversial concept both in terms of definition and measurement. Human resources have a significant weight in achieving the entity's objectives and implicitly, in the capacity to answer the citizens' expectations. In this fundamental research we set up the definition and measurement of performance into the public administration entities from Romania, with an emphasis on the performance of human resources in measuring the entity's performance. The survey evaluates the professional literature and the regulatory framework. The current research explains the concept of performance from a pluri-disciplinary point of view, at national and international level, and it redefines performance in the context of the current economic situation. Also, it analyzes bi-dimensionally the assessment model of performance of the public administration entities in Romania, respectively, the performance of human resources and the financial performance, identifies the deficiencies and proposes alternatives to contribute to the real assessment of the performance of the public administration entities.

Key words: public administration, performance measurement, civil servants, financial performance, nonfinancial performance

Aurelia ŞTEFĂNESCU
Prof. univ. dr., Facultatea de Contabilitate şi Informatică de Gestiune, Academia de Studii Economice, Bucureşti, România
Tel.: 0040-213-191.901
E-mail: stefanescu.aura@gmail.com

Cosmin DOBRIN
Prof. univ. dr., Facultatea de Management, Academia de Studii Economice Bucureşti, România
Tel.: 0040-213-191.901
E-mail: cdobrin@yahoo.com

Daniela Artemisa CALU
Prof. univ. dr., Facultatea de Contabilitate şi Informatică de Gestiune, Academia de Studii Economice, Bucureşti, România
Tel.: 0040-213-191.901
E-mail: danielacalu@yahoo.com

Eugeniu ȚURLEA
Prof. univ. dr., Facultatea de Contabilitate şi Informatică de Gestiune, Academia de Studii Economice, Bucureşti, România
Tel.: 0040-213-191.901
E-mail: eturlea@yahoo.com

Revista Transilvană de Ştiințe Administrative
1 (25)/2010, pp. 225-242

1. Introducere

Mutaţiile continue existente în plan internaţional în domeniul economic în general şi în cel al ştiinţelor administrative în particular, impun creionarea unei noi dimensiuni a performanţei şi în entităţile administraţiei publice din România. Principala provocare este reprezentată de raportul invers proporţional existent între serviciile solicitate de public şi resursele existente. Prezenta cercetare[1] vizează o sinteză a ideilor publicate pe această temă în literatura de specialitate, dublată de o analiză praxiologică a reglementărilor elaborate de normalizatorii contabili naţionali şi internaţionali, precum şi de alte organisme ale profesiei contabile. Pornind de la multitudinea valenţelor ce au fost date conceptului de performanţă în literatura de specialitate, precum şi de la asimetria informaţională care caracterizează comunicarea financiară în domeniul sectorului public, prin prezenta cercetare sunt trasate noi direcţii generale, utile prezentării performanţelor instituţiilor din domeniul public din România.

În cadrul prezentei cercetări am utilizat o metodologie de cercetare de tip fundamental. În acest sens, am procedat la investigarea literaturii de specialitate şi a reglementărilor legale în domeniu în vederea redefinirii conceptului de performanţă. De asemenea, am recurs la o analiză critică privind dificultăţile şi alternativele existente în măsurarea performanţei în entităţile administraţiei publice din România.

2. Abordări privind conceptul de performanţă şi măsurarea performanţei în entităţile administraţiei publice

Conceptul de performanţă este dificil de definit, abordările existente în literatura de specialitate având uneori un caracter ambiguu. În opinia noastră, definirea conceptului de performanţă în entităţile sectorului administraţiei publice trebuie să surprindă aspecte polivalente. În acest sens, Ştefănescu *et al.* (2010, pp. 114-120) au identificat următoarele dimensiuni: conotaţiile rezultatului financiar, calitatea şi numărul serviciilor oferite publicului, numărul utilizatorilor care au apelat la serviciile entităţii respective, calitatea profesională a resurselor umane existente în entitate, credibilitatea entităţii respective, încadrarea în resurele financiare publice alocate entităţii, utilizarea în condiţii de eficienţă, eficacitate şi economicitate a resurselor financiare alocate serviciilor destinate publicului, atragerea de către entitate de resurse financiare complementare celor publice în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse, rezultatele pe care publicul le înregistrează ca urmare a serviciilor oferite de către entitate, competivitatea existentă pe piaţa serviciilor oferite şi de entităţile sectorului privat. Integrând dimensiunile de mai sus, am procedat la o trecere în revistă a conotaţiilor conceptului de performanţă într-o abordare multifaţetată (de la

---

1 Această cercetare a fost derulată în cadrul unui proiect finanţat de către CNCSIS-UEFISCSU, în cadrul programului PNII-IDEI; codului proiectului ID 1827/2008, numărul 955/19.01.2009, *Panoptic privind conotaţiile conceptului de performanţă în entităţile sectorului public din România: creare versus diseminare.*

dimensiunea generală, la cea economică, respectiv contabilă), în final propunând o redefinire a conceptului de performanţă.

2.1. Abordări pluridisciplinare privind performanţa: de la general la particular

Accepţiunea generală are un spectru larg de cuprindere, noţiunea de performanţă semnificând un rezultat obţinut de cineva într-o întrecere sportivă, sau o realizare deosebită dintr-un anumit domeniu de activitate (Dicţionarul Explicativ al Limbii Române). Prezentarea acestei definiţii are numai rol de reper, în demersul nostru de identificare a unei abordării potrivite prezentării performanţei în domeniul investigat (entităţile administraţiei publice).

Din punctul de vedere al teoriei economice, performanţa unei entităţi se defineşte prin compararea rezultatelor obţinute cu consumul factorilor de producţie care au contribuit la obţinerea acestora, sau, prin compararea previziunilor cu realizările. Potrivit aceleiaşi abordări, performanţa entităţii se defineşte şi prin intermediul productivităţii globale. Productivitatea globală exprimă eficienţa agregată a utilizării tuturor factorilor de producţie la nivelul unei entităţi economice (Angelescu *et al.*, 2001, p. 350). Această abordare este susţinută şi de Didier (1994, p. 182) conform căruia, productivitatea globală exprimă performanţa de ansamblu sau eficacitatea globală a factorilor de producţie. Tot din punct de vedere economic, Bourguignon (2000, pp. 931-941) defineşte performanţa în mod generic, ca fiind realizarea obiectivelor entităţii, indiferent de natura şi varietatea acestora. Ulterior, Djellal şi Faïz (2007, p. 31) se poziţionează din punct de vedere ştiinţific diferit, considerând că noţiunea de performanţă este o construcţie socială, o convenţie care incită la dezbateri contradictorii. În demersul definirii peformanţei, aceştia se bazează pe eficacitate, eficienţă, economicitate şi productivitate, apreciate ca forme ale performanţei. Una din cele mai recente abordări economice ale performanţei este cea a lui Bartoli (2009, p. 106), care defineşte performanţa în entităţile administraţiei publice prin intermediul unei logici tridimensionale: logica eficacităţii, logica eficienţei şi logica bugetării.

Prin analiza abordărilor economice ale conceptului de performanţă, reţinem două idei specifice acestei arii: compararea previziunilor cu realizările, respectiv definirea sa prin intermediul productivităţii globale. În ceea ce priveşte prima abordare, compararea previziunilor cu realitatea reprezintă un element de reper important ce trebuie avut în vedere în momentul în care definim performanţa în sectorul administraţiei publice. Luarea în calcul a productivităţii globale pentru definirea performanţei în sectorul administraţiei publice nu este însă un element necesar, dat fiind faptul că acesta este un sector caracterizat prin oferta de servicii.

O nuanţare a abordării performanţei din punct de vedere economic, poate fi reprezentată de abordarea performanţei din punct de vedere managerial. În această accepţiune, problema performanţei se creionează pe următoarele coordonate: economia, eficienţa şi eficacitatea. Acest trinom reprezintă elementele fundamentele ale managementului public bazat pe performanţă, considerate că au un impact semnificativ asupra procesului prin intermediul căruia se creează performanţa. Prima componentă a încercării de a defini

performanţa în sectorul public a fost extrasă din abordarea economică şi se bazează pe compararea previziunilor cu realizările, sau, în altă ordine de idei, pe eficacitate. În încercarea de a defini performanţa în sectorul public, trebuie avute în vedere în egală măsură şi aspectele de economie, respectiv eficienţă.

Din punctul de vedere al definirii performanţei în sfera contabilităţii, abordările din ultimele două decenii sunt variate. Astfel, Murray şi Frenk (2000, p. 1) consideră performanţa un concept relativ, deoarece acesta presupune compararea rezultatelor obţinute cu cele care ar fi fost posibil de realizat. O abordare diferită este cea oferită de Bertin (2007, p. 273) care defineşte performanţa prin recurs la performanţa socială şi societală. Performanţa socială reprezintă măsura eficacităţii politicii referitoare la personal (detectarea problemelor sociale, previziunea evoluţiei lor şi determinarea costului de oportunitate al soluţiei), iar performanţa societală reprezintă măsura eficacităţii politicii entităţii privind mediul său. O viziune integrantă poate fi considerată cea a lui Colasse (2008, p. 53) potrivit căreia conceptul de performanţă acoperă noţiuni diverse şi diferite precum cele de creştere, rentabilitate, profitabilitate, productivitate, randament şi competitivitate.

În urma unei analize retrospective a evoluţiei conceptului de performanţă în plan internaţional şi naţional, Glăvan (2009, p. 10) este de părere că a existat o evoluţie în timp a criteriilor de apreciere a performanţei în sensul că acestea sunt din ce în ce mai numeroase; în prezent, modelele mono-criteriu fiind înlocuite de modele de performanţă multi-criterii care integrează aşteptările diferiţilor parteneri ai întreprinderii: acţionari, clienţi, salariaţi, stat, alţi terţi etc.

Din perspectiva filosofiei noului management public în Olanda, Bogt (2008, p. 236) prezintă o a treia viziune privind performanţa în domeniul contabilităţii entităţilor publice. Astfel, în conformitate cu reglementările olandeze potrivit cărora termenul de performanţă este rezervat în special activităţilor, producţiei şi rezultatelor, Bogt nu asociază conceptul de performanţă cu intrările, ci cu activităţile, ieşirile/„producţia" (de bunuri şi servicii) şi rezultatele obţinute şi, în egală măsură, cu aspectele conexe, cum ar fi evoluţia informaţiilor în timp, calitatea/marca, respectiv costul unitar.

Totuşi, definirea performanţei în entităţile sectorului public nu poate fi separată de cea de măsurare. În acest sens, Smith (1983, p. 155) consideră că măsurarea performanţei poate fi eficientă în entităţile sectorului public dacă se înţelege clar ce se măsoară, ceea ce presupune ca entităţile să aibă obiective clare. El este adeptul măsurării performanţei prin indicatori, deoarece acţionează ca identificatori ai zonelor unde pot exista performanţe neobişnuite.

Într-o altă viziune, Likierman (1993, pp. 15-22) şi Smith (1990, pp. 53-72) propun măsurarea performanţei în entităţile sectorului public prin intermediul unui set de indicatori. În opinia lui Likierman, indicatorii de performanţă din sectorul public reprezintă instrumente manageriale de valoare numai dacă sunt utilizate corespunzător. Valorile înregistrate de aceştia indică dacă resursele sunt sau nu irosite, respectiv dacă acţiunile manageriale sunt adecvate. Pe baza unei cercetări întreprinse pe o perioadă de peste trei ani şi care a implicat peste 500 de manageri de grad mediu şi superior din

sectorul public ce folosesc indicatori de performanţă, acest autor clasifică rezultatele cercetării în patru categorii: concepte, pregătire, implementare şi utilizare. Totodată, Likierman precizează componentele şi activităţile dorite ce trebuie luate în considerare în cadrul fiecărei grupe din cele patru atunci când se implementează indicatorii de performanţă ca instrumente manageriale. El argumentează că aceste activităţi ajută entitatea să adopte indicatori de performanţă pentru efecte mai bune, iar pe de altă parte, prin sistemul de indicatori, pot fi evaluate şi acţiunile manageriale.

Kaplan şi Norton (1996, p. 322) propun ca performanţa unei entităţi să se bazeze pe un sistem de monitorizare a performanţei numit „balanced scorecard". Această metodă ajută entitatea să îşi acomodeze strategiile pe termen lung cu acţiunile pe termen scurt. Conform metodei „balanced scorecard" performanţa se măsoară din patru perspective interdependente: 1) transpunerea viziunii în obiective; 2) strategii de comunicare şi legătura la toate nivelurile organizaţiei; 3) planificarea activităţii; 4) feedback şi învăţare.

Abordarea tip „balanced scorecard" din perspectiva entităţilor din sectorul public o vom discuta în cele ce urmează, dat fiind că aceasta a cunoscut diverse nuanţări. În acest sens, remarcăm iniţiativa Institutului pentru Evaluări Clinice în Domeniul Ştiinţelor Naturii (ICES) cu sediul în Canada, care a elaborat un raport privind dezvoltarea „balanced scorecard" pentru domeniul sănătăţii publice (Weir *et al.*, 2009, p. 3). Potrivit acestei surse bibliografice, cele patru dimensiuni sunt următoarele:

Tabelul 1: Cele patru cadrane ale modelului „balanced scorecard" propuse de ICES pentru domeniul sănătăţii publice

Locul şi factorii determinanți privind domeniul sănătății	Angajamentul comunității
Resursele şi serviciile existente	Integrarea şi capacitatea de reacție

Sursa: (Weir *et al.*, 2009, p. 3)

De asemenea, pe baza modelului „balanced scorecard", comuna Charlotte din Carolina de Nord, SUA şi-a dezvoltat un model propriu de evaluare, ce are ca fundament următoarele întrebări: Oraşul oferă serviciile aşteptate de cetăţeni? Serviciile sunt prestate la un cost acceptabil? Se poate înlocui maniera în care serviciul este furnizat şi să se folosească o manieră mai eficace? Serviciile menţin tehnologiile şi competenţele la un nivel satisfăcător pentru a ameliora continuu aceste procese? Iribarne şi Verdoux (2008, p. 47) propun măsurarea performanţei prin benchmarking, care constă în poziţionarea cu exactitate a performanţelor entităţii în raport cu lumea care o înconjoară.

Având ca punct de plecare complexitatea şi implicit dificultatea evaluării performanţei publice, Bartoli (2009, p. 139) identifică două dimensiuni ale acesteia: evaluarea la nivel macroeconomic a politicilor publice (considerată măsura intrărilor) care vizează efectele alegerii şi acţiunilor serviciului public realizat asupra societăţii, respectiv evaluarea la nivel microeconomic a politicilor publice, care se corelează pe de o parte cu impactul acţiunilor (considerată măsura ieşirilor) iar pe de altă parte cu urmărirea permanentă a funcţionării entităţilor.

Din punct de vedere contabil, Robert şi Colibert (2008, pp. 15-16), respectiv Lande (2008, p. 4) abordează performanţa în sectorul public pe baza contabilităţii de angajamente. Pentru Robert şi Colibert, contabilitatea de angajamente reprezintă instrumentul de măsurare a performanţei în sectorul public, deoarece recunoaşte cheltuielile exerciţiului în corelaţie cu veniturile corespondente. Pe de altă parte, Lande apreciază că introducerea contabilităţii de angajamente impune o reformă culturală a managementului public şi, de asemenea, luarea în considerare a utilităţii şi a finalităţii informaţiei contabile. În vederea definirii şi măsurării performanţei în sectorul public, reţinem şi aceste trei viziuni, prezente în plan internaţional.

2.2. Abordări naţionale privind definirea şi măsurarea performanţei entităţilor administraţiei publice

Dificultatea analizei existenţei conceptului de performanţă în literatura de specialitate, respectiv în reglementările specifice din România este dată în special de practicarea, până în urmă cu câţiva ani, a unei contabilităţi de casă.

În concordanţă cu filosofia noului management public (New Public Management – NPM), la sfârşitul secolului trecut s-a realizat, la nivelul entităţilor sectorului public din mai multe ţări europene, trecerea la o contabilitate de angajamente. Ulterior, începând cu 1 ianuarie 2006, şi entităţile sectorului public din România au realizat trecerea de la contabilitatea de casă, a cărei reglementare fusese realizată în anul 1970, la practicarea unei contabilităţi de angajamente, reglementată prin Ordinul Ministrului Finanţelor Publice nr. 1917/2005.

În contextul limitării literaturii de specialitate din România privind nuanţarea conceptului de performanţă în domeniul entităţilor din sectorul public, este interesant de observat cum abordează normalizatorii contabili naţionali noţiunea de performanţă, în contextul trecerii în anul 2005 la o contabilitate de angajamente. Analiza textului reglementării contabile prin care este legiferată trecerea la contabilitatea de angajamente reflectă faptul că ideea de performanţă în viziunea normalizatorului român este abordată numai de două ori în sensul propriu de performanţă a unei entităţi. Astfel, în cadrul capitolului 1, paragraful 1.1., în contextul prezentării „obiectului contabilităţii publice", este menţionat faptul că: „contabilitatea (…) trebuie să asigure înregistrarea cronologică şi sistematică, prelucrarea, publicarea şi păstrarea informaţiilor cu privire la poziţia financiară, *performanţa financiară* [sublinierea noastră] şi fluxurile de trezorerie, atât pentru cerinţele interne ale acestora, cât şi pentru utilizatori externi". Prin examinarea acestei cerinţe normative, sesizăm faptul că este reglementată numai latura măsurării performanţei din punct de vedere financiar. Aceasta este nuanţată de normalizatorul contabil în capitolul 2, paragraful 2.2.1, în cadrul căruia sunt oferite detalii cu privire la aspectul prezentat anterior: „rezultatul patrimonial este un rezultat economic care exprimă *performanţa financiară* [sublinierea noastră] a instituţiei publice, respectiv excedent sau deficit patrimonial. Acest rezultat se determină pe fiecare sursă de finanţare în parte, precum şi pe total, ca diferenţă între veniturile realizate şi cheltuielile efectuate în exerciţiul financiar curent". Constatăm aşadar că,

la nivel naţional, normalizatorii contabili atribuie performanţei o conotaţie financiară, definită de rezultatul patrimonial (excedent patrimonial/deficit patrimonial). Însă performanţa, îndeosebi în sectorul public, nu se exprimă întotdeauna prin rezultate financiare.

În contextul unei abordări limitate a noţiunii de performanţă în entităţile sectorului public din România, remarcăm propunerea unei noi faţete de măsurare a performanţei în entităţile sectorului public, şi anume, performanţa prin coerciţie (Ştefănescu *et al.*, 2009, pp. 193-196). Autorii definesc acest tip de performanţă ca fiind „gradul în care restricţionarea valorică a unui tip de venit bugetar X conduce la apariţia/majorarea unei categorii de venit extrabugetar sau la restrângerea activităţii instituţiei". Apreciem că utilizarea acestei abordări de către „actorii" implicaţi în evaluarea performanţelor existente în entităţile sectorului public ar prezenta interes, mai ales în condiţiile mutaţiilor existente în acest domeniu, pe fundalul crizei economice.

2.3. Abordări internaţionale privind performanţa în domeniul entităţilor publice – repere pentru România

Un element de reper pentru entităţile administraţiei publice, în calitate de producători de informaţii contabile şi respectiv, cetăţeni, contribuabili şi alţi parteneri externi, în calitate de utilizatori, este reprezentat de referenţialul contabil internaţional. Astfel, Standardele Internaţionale de Contabilitate pentru Sectorul Public (IPSAS) încurajează entităţile să prezinte informaţii privind performanţa financiară şi nonfinanciară. Corelaţia dintre tipologia performanţei şi modalitatea de măsurare a acesteia o sintetizăm astfel:

Tabel 2: Performanţa în entităţile sectorului public: tipologie şi măsurare în viziunea internaţională

Tipologia performanței	Performanța financiară	Performanța nonfinanciară
Indicatori de măsurare	Excedent/surplus net al perioadei	Intrări
	Rezultatul de trezorerie	Ieşiri
	Rezultatul global	Rezultate
		Programe
		Procese sau activități
		Structură organizațională
		Un mix al indicatorilor anteriori

Spre deosebire de reglementările contabile naţionale care stabilesc forma şi formatul standard al situaţiilor financiare, Standardele Internaţionale de Contabilitate pentru Sectorul Public sunt fundamentate pe principiul dereglementării, conform căruia sunt prezentate numai informaţiile minimale pe care trebuie să le prezinte componentele situaţiilor financiare, care pot avea şi titulaturi diferite.

2.4. (Re)definirea performanţei în entităţile administraţiei publice

Cercetarea accepţiunilor atribuite conceptului de performanţă în entităţile sectorului public demonstrează dificultatea definirii acestuia, datorită următorilor factori: tipologia

entităţilor sectorului public; varietatea percepţiilor conceptului de performanţă; asimetria informaţională a utilizatorilor de informaţii privind performanţa; natura serviciului public oferit; complexitatea mediului economic-social; trendul ascendent de consumatori; discrepanţa dintre numărul consumatorilor şi cel al contribuabililor la constituirea resurselor publice; interesul scăzut al managerilor pentru identificarea de noi surse de finanţare; inexistenţa reală a corelaţiei între performanţa financiară şi performanţa nonfinanciară, respectiv influenţa sistemului politic.

Prin recurs la particularităţile entităţilor admnistraţiei publice, definim performanţa ca măsura în care, prin serviciile oferite, entitatea răspunde aşteptărilor cetăţenilor. Deşi aceştia sunt interesaţi de calitatea serviciilor oferite, nu trebuie omisă corelaţia dintre calitate şi resursele financiare ale entităţii. Măsurarea şi, după caz, prezentarea performanţei ar trebui să vizeze cel puţin următoarele direcţii:

1. Dimensiunea economică: reprezintă atingerea nivelului cel mai scăzut al costului necesar entităţii publice pentru a satisface din punct de vedere cantitativ şi calitativ, interesul public;
2. Eficienţa: reprezintă obţinerea unui maximum posibil de rezultate cu nivel determinat de resurse sau cu unul mai mic;
3. Eficacitatea: compararea rezultatelor obţinute cu obiectivele propuse/previziunile;
4. Determinarea unor informaţii specifice: spre exemplu, costul unitar al serviciilor, valoarea rezultatelor analitice, valoarea ieşirilor (indicator nonfinanciar) etc.;
5. Determinarea indicatorilor „balanced scorecard", adaptaţi entităţilor din sectorul public: locul şi factorii determinanţi privind domeniul sănătăţii; angajamentul comunităţii; resursele şi serviciile existente, respectiv integrarea şi capacitatea de reacţie;
6. Determinarea şi prezentarea indicatorilor de performanţă socială: prezintă eficacitatea politicii referitoare la personal;
7. Determinarea şi prezentarea indicatorilor de performanţă societală: măsurarea eficacităţii politicii entităţii privind mediul în care operează;
8. Prezentarea informaţiilor potrivit contabilităţii de angajamente: recunoaşterea cheltuielilor exerciţiului în corelaţie cu veniturile corespondente;
9. Identificarea şi prezentarea gradului în care s-a realizat obţinerea unei performanţe prin coerciţie: măsura în care restricţionarea valorică a unui tip de venit bugetar X conduce la apariţia/majorarea unei categorii de venit extrabugetar sau la restrângerea activităţii instituţiei.

3. Măsurarea performanţei entităţilor administraţiei publice din România: dificultăţi şi alternative

În entităţile administraţiei publice, resursa umană deţine o pondere semnificativă în realizarea obiectivelor entităţii şi, implicit, în capacitatea de a răspunde aşteptărilor cetăţenilor comunităţii locale. Prin urmare, performanţa entităţii este condiţionată în mod esenţial de performanţa profesională a resursei umane. Completată de performanţa

financiară, aceasta formează modelul exhaustiv de măsurare a performanţei entităţilor administraţiei publice.

3.1. Măsurarea performanţelor profesionale ale funţionarilor publici, element fundamental în evaluarea performanţei unei entităţi din administraţia publică: limite şi alternative

În entităţile administraţiei publice, funcţionarul public (persoană numită într-o funcţie publică) este principalul factor creator de performanţă. Afirmaţia noastră o argumentăm prin faptul că aceasta este singura funcţie deţinută de resursa umană pentru care reglementările naţionale (Hotărârea de Guvern nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici) stabilesc în mod clar metodologia de evaluare a performanţelor profesionale individuale ale funcţionarilor publici pentru: corelarea obiectivă dintre activitatea funcţionarului public şi cerinţele funcţiei publice; aprecierea obiectivă a performanţelor profesionale individuale ale funcţionarilor publici, prin compararea gradului de îndeplinire a obiectivelor individuale stabilite cu rezultatele obţinute în mod efectiv; asigurarea unui sistem motivaţional, prin recompensarea funcţionarilor publici care au obţinut rezultate deosebite, astfel încât să fie determinată creşterea performanţelor profesionale individuale, respective identificarea necesităţilor de instruire a funcţionarilor publici, pentru îmbunătăţirea rezultatelor activităţii desfăşurate în scopul îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Evaluarea funcţionarilor publici din România se realizează anual la nivelul a două componente: evaluarea gradului şi modului de atingere a obiectivelor individuale stabilite în fişa postului, respectiv evaluarea gradului de îndeplinire a criteriilor de performanţă. Criteriile de performanţă sunt selectate în funcţie de specificul activităţii, dintr-o paletă impusă la nivel naţional (H.G. nr. 611/2008). Totuşi, performanţa acestora este dificil de măsurat datorită unor limite obiective şi subiective pe care le punctăm în corelaţie cu specificaţia din actul legislative mai sus citat:

Tabel 3: Măsurarea performanţelor profesionale ale funcţionarilor publici

<table>
<tr><th rowspan="2">Criterii de performanță</th><th colspan="3">Explicitarea criteriilor de performanță în corelație cu tipologia funcționarilor publici</th><th rowspan="2">Limite şi „provocări” ale aplicării criteriilor de performanță</th></tr>
<tr><th>Funcționari publici din clasa I</th><th>Funcționari publici din clasa a II-a</th><th>Funcționari publici din clasa a III-a</th></tr>
<tr><td>Capacitatea de implementare</td><td colspan="3">Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii şi pe cele dispuse pentru desfăşurarea în mod corespunzător a activităților în scopul realizării obiectivelor.</td><td>Nu sunt stipulate modalitățile de cuantificare privind eficiența punerii în practică;
Posibilitatea de punere în practică a unor soluții proprii este limitată (spre exemplu în domeniul contabilității publice există coerciții fiscale).</td></tr>
<tr><td>Capacitatea de a rezolva eficient problemele</td><td colspan="2">Capacitatea de a depăşi obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare şi asumare a riscurilor identificate.</td><td>Capacitatea de a depăşi obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare.</td><td>Aprecierea este subiectivă, fiind de competența superiorului ierarhic, care uneori poate deveni reticent în aprecierea pozitivă a acestui element al performanței datorită existenței unei temeri potențiale ca fostul subaltern să îi ia locul în viitor, dar şi a limitării resurselor publice care nu permit remunerarea corespunzătoare a performanțelor obținute.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Capacitatea de asumare a responsabilităților</td><td>Capacitatea de a desfăşura în mod curent, la solicitarea superiorilor ierarhici, activități care depăşesc cadrul de responsabilitate definit conform fişei postului;</td><td colspan="2"></td><td rowspan="2">Capacitatea de a desfăşura în mod curent, la solicitarea superiorilor ierarhici, activități care depăşesc cadrul de responsabilitate definit conform fişei postului nu poate fi cuantificată în mod relevant. Spre exemplu, o exacerbare a acestei capacități în mod constant ar putea avea şi valențe negative (spre exemplu, lipsă de personal, o dimensionare inadecvată a activităților existente în fişa postului etc.).
Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele propriei activități şi de a răspunde pentru acestea ar trebui relaționată cu ponderea erorilor în totalul activității derulate, fiind creați nişte indici specifici.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele propriei activități şi de a răspunde pentru acestea;

Capacitatea de a învăța din propriile greşeli.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th rowspan="2">Criterii de performanță</th><th colspan="3">Explicitarea criteriilor de performanță în corelație cu tipologia funcționarilor publici</th><th rowspan="2">Limite şi „provocări” ale aplicării criteriilor de performanță</th></tr>
<tr><th>Funcționari publici din clasa I</th><th>Funcționari publici din clasa a II-a</th><th>Funcționari publici din clasa a III-a</th></tr>
<tr><td>Capacitatea de autoperfecționare şi de valorificare a experienței dobândite</td><td colspan="3">Capacitatea de creştere permanentă a performanțelor profesionale, de îmbunătățire a rezultatelor activității curente prin punerea în practică a cunoştințelor şi abilităților dobândite.</td><td rowspan="10">Cuantificarea lor poate fi dificil de realizat, dar reprezintă criterii ce nu pot avea, într-un context dat, şi valențe negative.</td></tr>
<tr><td>Capacitatea de analiză şi sinteză</td><td colspan="2">Capacitatea de a interpreta un volum mare de informații, de a identifica şi valorifica elementele comune, precum şi pe cele noi şi de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat.</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Creativitate şi spirit de inițiativă</td><td colspan="3">Atitudine activă în soluționarea problemelor şi realizarea obiectivelor prin identificarea unor moduri alternative de rezolvare a acestor probleme; atitudine pozitivă față de idei noi.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității.</td><td>Spirit inventiv</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td colspan="2">Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile şi posibilele riscuri şi consecințele acestora.</td><td rowspan="2">Capacitatea de a-şi organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu.</td></tr>
<tr><td>Capacitatea de a planifica şi de a acționa strategic</td><td>Capacitatea de a anticipa soluții şi de a-şi organiza timpul propriu sau, după caz, al celorlalți (în funcție de nivelul de competență), pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu.</td><td>Capacitatea de a anticipa soluții şi de a-şi organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu.</td></tr>
<tr><td>Capacitatea de a lucra independent</td><td>Capacitatea de a desfăşura activități pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordo-nare, cu excepția cazurilor în care activitățile implică luarea unor decizii care depăşesc limitele de competență.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Capacitatea de a lucra în echipă</td><td colspan="3">Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-şi aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite eficient şi de a permite dezvoltarea ideilor noi, pentru realizarea obiectivelor echipei.</td></tr>
</table>

Criterii de performanță	Explicitarea criteriilor de performanță în corelație cu tipologia funcționarilor publici			Limite şi „provocări” ale aplicării criteriilor de performanță
	Funcționari publici din clasa I	Funcționari publici din clasa a II-a	Funcționari publici din clasa a III-a	
Competență în gestionarea resurselor alocate	Capacitatea de a utiliza eficient resursele materiale şi financiare alocate fără a prejudicia activitatea instituției.			Pentru ca acest criteriu să fie apreciat corect, ar trebui să existe anumiți indicatori de performanță, detaliați pe categorii de funcționari, în funcție de resursele materiale şi financiare alocate. Spre exemplu, un indicator financiar ce poate fi utilizat pentru aprecierea performanței anumitor funcționari din clasa I, în ceea ce priveşte utilizarea resurselor financiare alocate (cu aplicabilitate mare în contextul crizei economice actuale), ar putea fi determinarea performanței prin coerciție la nivel de funcționar public, concept definit în mod generic în prima parte a acestui articol.

Tipologia funcţionarilor publici stabilită la nivel naţional, în funcţie de studiile efectuate, implică existenţa a trei clase, după cum urmează: clasa I, ce cuprinde funcţionari publici cu studii superioare de lungă durată; clasa a II-a, ce include funcţionari publici cu studii superioare de scurtă durată, respectiv clasa a III-a, ce include funcţionari publici cu studii medii. De asemenea, în funcţie de specificul activităţii instituţiei publice şi de activităţile efectiv desfăşurate de către funcţionarul public, aceasta poate stabili şi alte criterii de performanţă. Procedura de evaluare se realizează de maniera următoare (Tabelul 4):

Tabel 4: Procedura de evaluare a performanţelor funcţionarilor publici

Etape:	Caracteristici:
Completarea raportului de evaluare	Se realizează pe baza următoarelor principii: - Fiecare obiectiv se apreciază cu note de la 1 la 5, nota exprimând gradul de îndeplinire a obiectivului respectiv, în raport cu indicatorii de performanță. Pentru a obține nota acordată pentru îndeplinirea obiectivelor se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui obiectiv; - Fiecare criteriu de performanță se notează de la 1 la 5, nota exprimând aprecierea îndeplinirii criteriului de performanță în realizarea obiectivelor individuale stabilite. Pentru a obține nota acordată pentru îndeplinirea criteriilor de performanță se face media aritmetică a notelor acordate pentru îndeplinirea fiecărui criteriu.
Completarea raportului de evaluare	- Punctajul final al evaluării anuale este media aritmetică a notelor obținute pentru obiectivele individuale şi criteriile de performanță; - Pe baza notei finale, funcționarilor publici li se acordă următoarele calificative: nesatisfăcător – între 1,00 – 2,00; satisfăcător – între 2,01 – 3,50; bine – între 3,51 – 4,50; foarte bine – între 4,51 – 5.

Etape:	Caracteristici:
Interviul	Reprezintă un proces de comunicare reciprocă de informații, impresii şi puncte de vedere între evaluator şi funcționarul public, în cadrul căruia funcționarul public evaluat este informat cu privire la conținutul raportului de evaluare. În cazul în care există divergențe asupra consemnărilor efectuate, acestea se conciliază. Acesta poate fi modificat numai în urma stabilirii consensului între funcționarul public şi evaluator; în caz contrar, se solicită spijinul contrasemnatarului.
Contrasemnarea raportului de evaluare	Se efecuează de către funcționarul public ierarhic superior evaluatorului, potrivit structurii organizatorice a entității. În situația în care calitatea de evaluator o deține conducătorul autorității/entității publice, raportul de evaluare nu se contrasemnează.

Sursa: H.G. nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici

Analiza modelului de măsurare a performanţei resursei umane evidenţiază următoarele limite: existenţa criteriilor de evaluare a performanţelor profesionale exclusiv pentru funcţionarii publici; subiectivitatea evaluării; inexistenţa corelaţiei dintre performanţa profesională a funcţionarilor publici şi calitatea serviciilor oferite cetăţenilor; concilierea divergenţelor dintre funcţionarul public şi evaluator afectează obiectivitatea evaluării performanţei; caracterul calitativ al criteriilor şi absenţa unor indicatori definiţi în mod explicit generează interpretări subiective; nici unul dintre criterii nu conţine cuvintele performanţă, rezultat, cost, calitate; absenţa criteriilor de apreciere a performanţei de către cetăţeni, în calitate de consumatori finali, dar şi de contribuabili (principal, în relaţia principal-agent), precum şi de alţi colaboratori externi ai acestora; gestionarea resurselor financiare şi materiale alocate nu reprezintă un criteriu exhaustiv de măsurare a performanţei.

Prin cercetarea efectuată propunem ca modelul de evaluare a performanţelor reursurselor umane (funcţionari publici şi personal contractual) să cuprindă criterii clar definite de indicatori cuantificaţi cifric în funcţie de responsabilităţile stabilite prin fişa postului pentru fiecare angajat. Esenţial este să includă următoarele criterii:

1. Criteriul performanţa calitativă definită prin indicatorii: rata absenteismului, rata concediilor medicale, numărul propunerilor inovatoare realiste, numărul conflictelor cu colaboratorii interni şi exteni, numărul cazurilor generatoare de conflicte potenţiale identificate, abaterile de la codurile de conduită, numărul cazurilor în care termenele de finalizare a lucrărilor solicitate nu au fost respectate, numărul de reclamaţii ale cetăţenilor, capacitatea şi abilitatea de a comunica cu cetăţenii şi de a răspunde cererilor acestora, durata medie de răspuns la solicitările cetăţenilor raportată la gradul de complexitate, rata de răspuns la solicitările cetăţenilor din totalul solicitărilor, rezultatele misiunilor de audit intern şi extern, valoarea adăugată de recomandările auditului intern prin modul de implementare al acestora, ameliorarea calităţii serviciilor oferite de la ultima evaluare a performanţelor salariaţilor.
2. Criteriul performanţa financiară definită prin următorii indicatori: raportul dintre plusvaloarea pe care resursele umane o adaugă entităţii ca urmare a efectuării

cursurilor de pregătire continuă şi costul cursurilor, raportul dintre calitatea cursurilor de pregătire efectuate şi costul acestora, ponderea cheltuielilor salariale în totalul cheltuielilor, costuri suplimentare suportate de entitate ca urmare a erorilor comise de resursa umană, costuri suplimentare generate de piederea proceselor judecătoreşti intentate de cetăţeni sau parteneri externi ca urmare a erorilor resursei umane.

Aceste criterii vor fi integrate alături de criteriul management, în modelul de măsurare a performanţei entităţilor administraţiei publice, definit de o serie de indicatori, dintre care menţionăm: măsura în care obiectivele sunt atinse în ceea ce priveşte serviciile; eficienţa, eficacitatea şi economicitatea utilizării resurselor indiferent de tipologia provenienţei; capacitatea de adaptare la cerinţele publicului şi ale economiei în ansamblu; capacitatea managementului entităţii de a pilota sistemul de gestiune şi de a comunica, de a relaţiona cu partenerii interni şi externi pentru a promova interesele comunităţii pe care o reprezintă; capacitatea de a promova o strategie bazată pe obiective de performanţă orientate către cetăţeni; asigurarea transparenţei bugetare şi financiare; promovarea benchmarking-ului şi benchlearning (schimbul de experienţă între entităţi); capacitatea de a adopta decizii în favoarea cetăţenilor în contextul reducerii resurselor publice (performanţa prin coerciţie).

3.2 Măsurarea performanţei entităţilor administraţiei publice prin situaţiile financiare

La nivel naţional, situaţiile financiare oferă informaţii privind performanţa financiară a entităţilor administraţiei publice prin următoarele componente: bilanţul, contul de rezultat patrimonial, situaţia fluxurilor de trezorerie, situaţia modificărilor în structura activelor/capitalurilor, contul de execuţie bugetară (Tabelul 5).

Tabel 5: Măsurarea performanţei entităţilor administraţiei publice prin situaţiile financiare

Componentele situațiilor financiare	Indicatorul de măsurare a performanței financiare
Bilanț	Rezultatul patrimonial
Contul de rezultate patrimonial	Rezultatul patrimonial
Situația fluxurilor de trezorerie	Rezultatul de trezorerie
Situația modificărilor în structura activelor/capitalurilor	Rezultatul global
Contul de execuție bugetară	Rezultatul execuției bugetare

Bilanţul furnizează informaţii privind poziţia financiară a entităţii prin intermediul activelor, datoriilor şi capitalurilor proprii. Deşi nu oferă informaţii detaliate privind performanţa financiară, aceasta este evidenţiată de rezultatul patrimonial, indicator inclus în cadrul capitalurilor proprii.

Contul de rezultat patrimonial prezintă informaţii complexe privind performanţa financiară pe baza rezultatului patrimonial (excedent/deficit patrimonial), determinat ca diferenţă între venituri şi cheltuieli, potrivit principiilor contabilităţii de angajamente.

Situaţia fluxurilor de trezorerie degajă informaţii privind existenţa şi mişcările de numerar clasificate în funcţie de activităţile operaţionale, de investiţii şi de finanţare. Fluxurile de trezorerie din activitatea operaţională sunt determinate de mişcările de numerar rezultate din activitatea curentă. Fluxurile de trezorerie din activitatea de investiţii prezintă mişcările de numerar rezultate din achiziţiile sau vânzările de active fixe. Fluxurile de trezorerie din activitatea de finanţare prezintă mişcările de numerar generate de împrumuturi primite şi rambursate, sau alte surse de finanţare.

Situaţia modificărilor în structura activelor/capitalurilor oferă informaţii privind structura capitalurilor proprii: fonduri, rezultatul patrimonial, rezultatul reportat, rezerve din reevaluare; influenţele modificărilor politicilor contabile, ale reevaluării activelor, modului de calcul şi înregistrarea amortizării sau din corectarea erorilor contabile. De asemenea, modelul trebuie să ofere detalii referitoare la creşterile şi diminuările din cursul exerciţiului, pentru fiecare element de capital propriu.

Deşi reglementările naţionale nu menţionează în mod explicit situaţia fluxurilor de trezorerie şi situaţia modificărilor în structura activelor/capitalurilor ca modele de reflectare a performanţei, considerăm că fiecare dintre acestea contribuie în mod semnificativ la măsurarea performanţei entităţilor administraţiei publice. Astfel, situaţia fluxurilor de trezorerie pune în evidenţă rezultatul de trezorerie, o informaţie valoroasă atât pentru entitate cât şi pentru public, prin care se apreciază gradul de lichiditate al entităţii. Situaţia modificărilor în structura activelor/capitalurilor completează imaginea performanţei financiare a entităţii prin intermediul rezultatului global, care cuantifică măsura îmbogăţirii entităţii; acesta include elementele de venituri şi cheltuieli care sunt recunoscute în rezultatul patrimonial, şi implicit în capitalurile proprii, dar şi elemente recunoscute direct în capitalurile proprii.

Contul de execuţie bugetară realizează interfaţa cu bugetul aprobat şi reflectă rezultatul execuţiei bugetare determinat conform principiilor contabilităţii de casă. Acest model reuneşte toate operaţiunile financiare din cursul exerciţiului financiar referitoare la veniturile încasate şi plăţile efectuate, în structura în care a fost aprobat bugetul. Informaţiile pe care le conţine vizează: veniturile (prevederi bugetare iniţiale, definitive, drepturi constatate, încasări realizate, drepturi constatate de încasat), cheltuielile (credite bugetare iniţiale, credite bugetare definitive, angajamente bugetare, angajamente legale, plăţi efectuate, angajamente legale de plătit, cheltuieli efective).

Analiza situaţiilor financiare relevă că acestea sunt orientate numai spre măsurarea performanţei financiare. Spre deosebire de cazul României, unde măsurarea performanţei nonfinanciare este, din punct de vedere al reglementarilor legale, inexistentă, entităţile sectorului public existente la nivel internaţional acordă o importanţă similară performanţei financiare şi nonfinanciare. Această aserţiune este argumentată de un studiu realizat de Comitetul IFAC pentru Contabili Profesionişti Angajaţi (2008) în colaborare cu Institutul Autorizat de Finanţe Publice şi Contabilitate din Marea Britanie, pe un eşantion de 250 de entităţi din sectorul public de la toate nivelurile guvernamentale, din sectoare variate, respectiv, consilii municipale, servicii

publice şi diverse ministere din 41 de ţări (IFAC, 2008). Rezultatele studiului evidenţiază că 93,1% dintre entităţi îşi stabilesc obiective de performanţă financiară şi 91,6% obiective de performanţă nonfinanciară.

Deşi România s-a numărat printre ţările cuprinse în cadrul studiului prezentat anterior, numărul nesemnificativ de repondenţi (unul) a eliminat punctul de vedere al ţării noastre în concluzia generală a sondajului. Astfel, se justifică în mod cert că, la nivel naţional, performanţa entităţilor administraţiei publice are o conotaţie financiară.

Dacă analizăm performanţa prin situaţiile financiare din perspectiva conservatorismului şi a arieratelor financiare cu care se confruntă entităţile administraţiei publice, constatăm că nu toate componentele sunt apreciate la justa lor valoare informaţională. Astfel, polul de interes al utilizatorilor se înclină spre contul de execuţie şi implicit spre rezultatul execuţiei.

Noi considerăm că la timpul prezent, pentru a înţelege complexitatea performanţei entităţilor administraţiei publice, situaţiile financiare trebuie să includă şi informaţii privind performanţa nonfinanciară. În acest mod, este evidenţiată intercorelarea entitate-societate şi implicit capacitatea entităţii de a-şi îndeplini rolul de „entitate pentru oameni". Pentru cuantificarea acestui tip de performanţă, menţionăm următorii indicatori: consecinţele pe care realizările entităţii le au asupra calităţii vieţii cetăţenilor, măsurile pe care entitatea le adoptă pentru protecţia mediului înconjurător, sprijinul acordat persoanelor defavorizate, acţiunile întreprinse pentru reintegrarea în societate a persoanelor care au avut o atitudine civică necorespunzătoare, precum şi promovarea de programe destinate prevenirii riscului de sănătate a cetăţenilor şi de protejare a mediului.

4. Concluzii

Cercetarea efectuată evidenţiază că explicitarea şi măsurarea performanţei entităţilor administraţiei publice este un proces dificil care se impune a fi redefinit în contextul tendinţelor actuale ale economiei. În acest sens, apreciem că performanţa trebuie definită dintr-o perspectivă conceptuală multidimesională, care să includă cel puţin următoarele aspecte: conotaţiile rezultatului financiar; calitatea şi numărul serviciilor oferite publicului; numărul utilizatorilor care au apelat la serviciile entităţii; calitatea profesională a resurselor umane existente în entitate; credibilitatea entităţii; utilizarea în condiţii de eficienţă, eficacitate şi economicitate a resurselor financiare alocate pentru serviciile destinate comunităţii locale; atragerea de către entitate de resurse financiare complementare celor publice pentru a răspunde aşteptărilor comunităţii locale; rezultatele pe care comunitatea locală le înregistrează ca urmare a serviciilor oferite de către entitate; concurenţa pe piaţa servciilor oferite şi de entităţile sectorului privat.

În România, performanţa entităţilor administraţiei publice este condiţionată în mod esenţial de performanţa profesională a funcţionarilor publici. Abordat într-o manieră dualistă, modelul de evaluare a funcţionarilor publici prezintă gradul şi modul de atingere a obiectivelor individuale stabilite în fişa postului, precum şi gradul

de îndeplinire a criteriilor de performanţă. Analiza modelului existent generează următoarele controverse (limite): subiectivitatea evaluării; necorelarea performanţei profesionale a funcţionarilor publici cu calitatea serviciilor oferite cetăţenilor; caracterul calitativ al criteriilor şi absenţa indicatorilor clar definiţi; criteriile nu conţin cuvintele performanţă, rezultat, cost, calitate; absenţa criteriilor de apreciere a performanţei de către cetăţeni, în calitate de consumatori finali, dar şi de contribuabili, precum şi de alţi colaboratori externi ai acestora; gestionarea resurselor financiare şi materiale alocate nu reprezintă un criteriu exhaustiv de măsurare a performanţei. În consecinţă, considerăm că un model de evaluare care să includă cuantificarea pe baza indicatorilor performanţei resursei umane (funcţionari publici şi personal contractual), managementului şi performanţei financiare şi nonfinanciare, măsoară complet şi real performanţa entităţilor administraţiei publice şi implicit, calitatea serviciilor oferite cetăţenilor.

Bibliografie:

1. Angelescu, C., Ciucur, D., Niţă, D., Dinu, M. şi Gavrilă, I. (coordonatori), *Dicţionar de economie*, ediţia a 2-a, Bucureşti: Editura Economică, 2001.
2. Bartoli, A., *Management dans les organizations publiques*, Paris: Dunod, 2009.
3. Bertin, E., *Audit interne*, Paris: Eyrolles, 2007.
4. Bogt, H., 'Management Accounting Change and New Public Management in Local Government: A Reassessment of Ambitions and Results – An Institutionalist Approach to Accounting Change in Duch Public Sector', 2008, *Financial Accountability & Management*, no. 24, vol. 3, pp. 209-241.
5. Bourguignon, A., *Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Paris: Economica, 2000.
6. Colasse, B., *L'analyse financière de l'entreprise*, Paris: La Découverte, 2008.
7. Dicţionarul explicativ al limbii române, [Online] disponibil la http://www.dexonline.news20.ro, accesat la data de 15 martie 2010.
8. Didier, M., *Regulile jocului*, Bucureşti: Editura Humanitas, 1994.
9. Djellal, D. şi Faïz, F., 'Les services publics à l'épreuve de la productivité et la productivité à l'épreuve des services publics', 2009, *Revue d'économie industrielle,* no. 119, 3e trimestre 2007, [Online] disponibil la http://rei.revues.org/index1963.html, accesat la data de 9 noiembrie 2009.
10. Glăvan, E.M., *Control de gestiune şi performanţa întreprinderii,* Bucureşti: InfoMega, 2009
11. Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici, publicat în Monitorul Oficial al României nr. 530, din 14 iulie 2008.
12. IFAC, *Manualul de Standarde Internaţionale de Contabilitate pentru Sectorul Public*, vol. I-II, (traducere), Bucureşti: CECCAR, 2009.
13. Iribarne, P. şi Verdoux, S., *La haute performance publique*, Paris: Ed. Afnor, 2008.

14. Kaplan, R.S. şi Norton, D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
15. Lande, E., *Reforme comptable et performance*, Colloque L'importance des systèmes de contrôle dans la réussite des réformes comptables des États, 18-19 septembrie 2008, Franţa.
16. Likierman, A., 'Performance Indicators: 20 Early Lessons from Managerial Use', 1993, *Public Money and Management*, vol. 13, no.4, pp. 15-22.
17. Magnet, J., *Éléments de comptabilité publique*, Paris: L.G.D.J., 2001.
18. Ministere du budget des comptes publics et de la fonction publique, Direction Generale des Finances Publiques, *L'importance des systèmes de contrôle dans la réussite des réformes comptables des États, Colloque*, 18-19 septembrie 2008, Franţa, Colocviu în cadrul căruia au prezentat alocuţiuni Lande, E., Milot, J.P. şi Lajoumard, D., [Online] disponibil la www.aist-tresor.com, accesat la data de 20 octombrie 2009.
19. Murray, C.J.L. şi Frenk, J., 'A Framework for Assessing the Performance of Health System', 2000, *Bulletin of the World Organisation*, vol. 78, no. 6, pp. 717-731, [Online] disponibil la http://www.who.int/bulletin/archives/78%286%29717.pdf, accesat la data de 29 aprilie 2010.
20. Ordinul Ministerului Finanţelor Publice nr. 1917/2005 pentru aprobarea Normelor metodologice privind organizarea şi conducerea contabilităţii instituţiilor publice şi planul de conturi pentru instituţiile publice şi instrucţiunile de aplicare a acestuia, publicat în Monitorul Oficial al României nr. 1.18 bis din data de 29 decembrie 2005.
21. Robert, F.R. şi Colibert, J., *Les normes IPSAS et le secteur public*, Paris: Dunod, 2008.
22. Smith, P., 'The Use of Performance Indicators in the Public Sector', 1990, *Journal of the Royal Statistical Society*, Series A (Statistics in Society), vol. 153, part 1, pp. 53-72.
23. Smith, R.P., *Japanese Society: Tradition, Self and the Social Order*, New York: Cambridge University Press, 1983.
24. Ştefănescu, A. şi Ţurlea, E., *Contabilitate şi audit intern în instituţiile publice*, Bucureşti: Editura Renaissance, 2008.
25. Ştefănescu, A., Calu, D.A., Ţurlea, E., Gherghina, R. şi Duca, I., 'New Cognitive Valences Regarding the Performance Concept into Public Sector Entities in Romania, within the Context of the Current Economic Recession', 2010, *Revista Metalurgia International*, no 7, pp. 160-163.
26. Ştefănescu, A., Ţurlea, E., Calu, D.A. şi Nicolae, F., 'Abordări privind rolul performanţei în entităţile sectorului public din România', 2010, *Revista Anale. Seria Ştiinţe Economice*. Timişoara, vol. 16.
27. Weir, E., d'Entremont, N., Stalker, S., Kurji, K. şi Robinson, V., 'Applying the Balanced Scorecard to Local Public Health Performance Measurement: Deliberations and Decisions', 2009, *BMC Public Health*, vol. 9, no. 127, pp. 2-7, [Online] disponibil la http://www.biomedcentral.com/1471-2458/9/127, accesat la data de 10 martie 2010.