

TEZĂ DE DOCTORAT
EVALUAREA ȘI MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN ADMINISTRAȚIA
PUBLICĂ DIN ROMÂNIA
STUDIU DE CAZ LA NIVELUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE

Coordonator științific:

Prof. Dr. Iordan Gheorghe BĂRBULESCU

Doctorand:

Emanuel RĂUȚĂ

București

2021

Cuprinsul Rezumatului Tezei de doctorat

Cuprins

I. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	3
II. CUVINTE CHEIE ȘI INTRODUCERE	6
III. REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT	13
IV. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚIE PROPRIE, LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII	15
V. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	28

I. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

LISTA FIGURILOR

LISTA CASETELOR

LISTA TABELELOR

INTRODUCERE

1. METODOLOGIA CERCETĂRII

1.1. Problema cercetată

1.2. Scop, obiective, întrebări de cercetare

1.3. Metode și strategie

PARTEA I. DELIMITĂRI TEORETICO-CONCEPTUALE

2. Fundamente teoretice ale cercetării

2.1. Instituții și instituționalism

2.1.1. Tipuri de instituționalism

2.1.1.1. Instituționalism de tip alegere rațională

2.1.1.2. Instituționalismul istoric

2.1.1.3. Instituționalismul de tip sociologic

2.1.2. Determinații instituționali ai performanței la nivel local

2.2. Administrație Publică și Management Public

2.2.1. Administrația publică și managementul public

2.2.2.1. Reforma managementului public

2.2.2.2. Noul Management Public

2.2.2.3. Noua Governare Publică

2.2.3. Performanța și managementul performanței

2.3. Teorii și modele ale evaluării în sectorul public

2.3.1. Definirea conceptelor

2.3.2. Școala americană de evaluare

2.3.3. Perspectiva europeană asupra evaluării

2.3.3.1. Dezvoltarea evaluării, consecință a modului de structurare a inițiativelor europene

2.3.3.2. Arhitectura instituțională

2.3.3.3. Instituționalizarea sistemului

2.3.3.4. Procesul evaluării

2.3.3.5. Monitorizarea și evaluarea la nivelul Uniunii Europene

2.3.4. Auditul de performanță și evaluarea

3. Cadrul teoretic și procesual de management al performanței

3.1. Modele de management și evaluare a performanței

3.2. Variabilele sistemului managerial de evaluare a performanței

3.2.1. Stabilirea obiectivelor și planificarea strategică

3.2.1.1. Rolul stabilirii obiectivelor în performanța instituțională

3.3. Măsurile și indicatorii de performanță

3.3.1. Sisteme și tipuri de indicatori

3.4. Raportarea și comunicarea informațiilor de performanță

3.5 Instrumente de management, evaluare și standardizare a calității

3.6. Capacitate administrativă

PARTEA A II-A. EVALUAREA PERFORMANȚEI LA NIVELUL ADMINISTRAȚIEI PUBLICE DIN ROMÂNIA. STUDIU DE CAZ LA NIVELUL ADMINISTRAȚIEI LOCALE

4. Performanța la nivelul administrației publice din România

4.1 Evaluarea calității guvernării în România

4.2. Principalele reforme privind managementul performanței în România

4.2.1. Cadrul de reglementare și planificarea la nivel central în România

4.2.2. Analiza cu privire la planificarea strategică la nivel central

4.2.3. Evaluarea în România

4.2.3.1. Evaluarea în programele și proiectele UE

4.2.3.2. Evaluarea de politici și programe naționale

4.3. Implementarea instrumentelor de performanță în România

4.3.1. Control managerial intern

4.3.2. Audit intern

4.3.3. Controlul intern managerial

4.3.4. Auditul de performanță

5. Performanța în administrația publică locală în România

5.1. Cadrul instituțional

5.2. Reglementări și strategii privind performanța la nivelul administrației publice locale

5.3. Capacitatea administrativă la nivelul administrației publice locale

5.4. Performanța financiară

6. Cercetare empirică. I) Analiza capacității administrative de evaluare la nivelul administrației publice locale din România

6.1. Determinarea capacității administrative la nivel local

6.2. Analiza privind utilizarea evaluării la nivelul instituțiilor administrației publice locale din România

6.1.2 Universul cercetării

6.1.3 Analiza datelor și interpretarea rezultatelor

6.1.4 Verificarea ipotezelor formulate

7. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚIA PROPRIE, LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII

7.1. Concluzii

7.2. Concluzii și Recomandări

7.3. Contribuție proprie

7.4. Limitele cercetării

7.5. Propuneri pentru îmbunătățirea cercetării

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

ANEXE

ANEXA 1. Chestionar

ANEXA 2. Legislație

II. CUVINTE CHEIE ȘI INTRODUCERE

Cuvinte cheie: administrație publică centrală, administrație publică locală, reformă, management public, instituționalism, Nou Management Public, performanță, evaluare, indicatori de performanță, planificare strategică, calitate, capacitate administrativă

INTRODUCERE

Sursa principală a presiunii pentru adoptarea și implementarea performanței în administrație este generată de sofisticarea actorilor, beneficiari de servicii publice, cetățeni și firme, administrație sau mediul non-guvernamental. Presiunea venită din această zonă a împins discursul referitor la performanță și evaluare pe agenda publică. Subiectul performanței nu se mai adresează exclusiv specialiștilor și inițiatorilor din administrație, ci și cetățenilor, care devin din ce în ce mai conștienți de drepturile lor, fapt care îi face să ceară răspunsuri pentru modul în care banii publici sunt cheltuiți, cu privire la ceea ce se obține din activitatea administrației, care îi face să ceară calitate pentru serviciile pe care le primesc.

Managementul performanței a căpătat importanță și datorită digitalizării accelerate din ultimii ani, accesul online la informație facilitând implementarea instrumentelor de evaluare. Acum, capacitatea administrativă este legată de capacitatea de a comunica online și de a utiliza tehnologia în derularea proceselor administrative și în furnizarea serviciilor publice.

Performanța în administrația publică este asemănătoare conceptual performanței din mediul privat, de unde s-a și inspirat, odată cu apariția și expansiunea Noului Management Public (NMP). Pe de altă parte, există o serie de diferențe importante care se referă la faptul că managementul public are o puternică componentă socială, gestionează bunuri publice, iar criteriile de evaluare de tipul eficienței sunt mai greu de măsurat, în timp ce o importanță mai mare o are „eficacitate” intervențiilor, și anume modul în care obiectivele activității sunt atinse. Managementul performanței include toate procesele administrative și coordonarea acestora prin leadership, iar evaluarea și măsurarea acestuia reprezintă etapa fără de care toate eforturile de management rămân neidentificate, nerecunoscute și dificil de îmbunătățit. Măsurarea performanței folosește metodologiile și tehnicile evaluării, indiferent dacă ne referim la proiecte, programe sau politici.

Tematica evaluării a crescut în importanță în ultimii ani datorită cererii de performanță. Cele două elemente sunt strâns corelate, fiind complementare, dar și procesual înlănțuite. Până în jurul anilor 2010, în România, s-au pus bazele normative ale reformei. S-a pus accentul pe importul de modele de reformă, s-au construit instituții care să coordoneze reformele, au fost definite conceptele și multe bătălii ideologice s-au dat pe această temă. Chiar noțiunile de politică publică sau de plan/planificare strategică au consumat mai multe resurse poate decât era cazul. Clarificările conceptuale nu s-au realizat complet nici până astăzi, dar aceasta nu este o problemă, pentru că acest lucru arată că instrumentele noi de management public sunt adoptate cu greu de către instituții, mai ales în sectorul public.

Presiunea cea mai importantă pentru implementarea performanței în administrație a venit la pachet cu sprijinul financiar și cu marile dosare externe ale României, în principal aderarea, în anul 2007, la Uniunea Europeană. Ca și în SUA anilor 1960, România, odată cu anul 2007, în calitate de membru UE, a primit un pachet de finanțare generos de-a lungul a două perioade de finanțare multianuală, una aferentă perioadei 2007-2013 și cea de-a doua, care este în curs de implementare, pentru perioada 2014-2021. O parte dintre aceste resurse, care vizează politicile de convergență și coeziune ale Uniunii Europene, a fost direcționată către creșterea capacității administrative la nivelul instituțiilor administrației publice din România, la nivel central, regional și local, pentru a putea implementa cu succes proiectele de dezvoltare și investițiile menite să modernizeze administrația publică. Aceste resurse au fost condiționate de luarea unor angajamente instituționale și de reformă care să ofere Uniunii Europene garanțiile că aceste resurse își ating țintele, astfel, reușind să sprijine dezvoltarea țării. Angajamentele au vizat mai ales îmbunătățirea performanței instituționale, a serviciilor furnizate de către autoritățile administrației publice, cu scopul alinierii cu Statelor Membre mai dezvoltate, ca stat care își poate utiliza la maximum oportunitatea statului de Stat Membru.

Reformele cu privire la managementul performanței, reprezintă, astfel, o temă actuală pentru organizațiile din sectorul public din România, care pune accentul mai degrabă pe legalitatea și conformitatea activității administrației publice (Ongaro, 2010), și mai puțin pe performanță așa cum este definit conceptul de către noul management public.

S-a creat o presiune suficient de mare pentru ca evaluarea, atât cea internă a instituțiilor, cât și cea externă, să devină importantă pentru toți actorii instituționali care își doreau acces la

resurse. Evaluarea vine, însă, cu o serie de constrângeri legate de transparența instituțională, de includerea altor actori în proces, de un spirit colaborativ, dar și de cunoașterea unor tehnici manageriale moderne și, cel mai important, deschide organizația către exterior, o expune la critici, dar îi sprijină și dezvoltarea. Aceste elemente sunt importante în procesul de utilizarea și adoptare a practicilor de evaluare la nivelul administrației publice. Importantă este și relația dintre instituții, iar din acest punct de vedere, dizertația analizează tipurile de relații instituționale de tip agent și principal, precum și impactul acestora și a altor factori asupra succesului implementării evaluării.

În România, reformele au fost mai degrabă incrementale, nu au existat salturi mari ca în alte cazuri europene, precum cel al Estoniei, care și-a digitalizat sectorul public reușind, astfel, să modernizeze administrația, sau al Poloniei, care a inițiat reforma administrativ-teritorială și a construit un sistem administrativ-teritorial coerent. În România, reforma a fost motivată mai degrabă extern, exogen, de marile dosare ale României, mai ales procesul de aderarea la Uniunea Europeană.

Prin intermediul acestui demers, voi analiza subiectul evaluării în sectorul public din România în contextul managementului performanței. Evaluarea nu va fi analizată ca subiect de sine stătător, ci va fi analizată în contextul **cadru managerial de performanță**, care cuprinde capacitatea administrativă necesară pentru realizarea evaluării și instrumentele necesare pentru a realiza performanța: planificarea, indicatorii, evaluarea, raportarea și utilizarea informațiilor privind performanța.

Teza analizează relația dintre evaluarea performanței instituționale și variabilele din modelul propus: planificarea strategică la nivel instituțional, stabilirea măsurilor de performanță, raportarea și comunicarea rezultatelor aferente evaluării performanței, instrumentele de calitate și evaluarea performanței și capacitatea administrativă a instituțiilor.

Aceste elemente ale procesului de management al performanței sunt strâns legate, în sensul în care performanța trebuie planificată și asumată pentru a fi implementată și apoi monitorizată și evaluată. Ciclul de politici publice include evaluarea ca o componentă cheie a procesului, fără de care nu putem cunoaște, dacă demersul de furnizare a programelor, proiectelor, serviciilor publice, a avut succes.

Tema de cercetare abordată este extrem de importantă în contextul crizei de sănătate publică, datorită responsabilităților sectorului public cu privire la gestiunea politicilor și

programelor cu impact asupra întregii populații. Performanța administrației publice este cu atât mai importantă în contextul perioadei de programare financiară multianuală europeană 2021-2027 precum și Planului Național de Redresare și Reziliență 2021-2027, datorită presiunii ca autoritățile administrației publice centrale și locale să acceseze și cheltuiască cu eficacitate și eficiență aceste resurse, pentru dezvoltarea comunităților României.

Teza de doctorat este alcătuită din două părți:

- i) Prezentarea cadrului conceptual privind evaluarea și managementul performanței și evaluare (capitolele 2, 3);
- ii) Analiza evaluării și managementului performanței în România care include un studiu de caz privind evaluarea performanței la nivelul administrației publice locale din România (capitolul 4, 5 și 6).

METODOLOGIA CERCETĂRII

Metodologia de cercetare utilizată urmărește atingerea obiectivului general și a celor operaționale prin utilizarea unor metode calitative și cantitative, conform rigorilor științifice.

Cercetarea de față este poziționată în sectorul public, în domeniul managementului performanței, la intersecția domeniilor evaluare și management, o nișă referitoare la performanța organizațiilor din sectorul public.

PROBLEMA CERCETATĂ

Am identificat o serie de probleme sistemice, referitoare la procesul de adoptare și utilizare a managementului strategic în România:

- Lipsa unei înțelegeri comune cu privire la utilizarea conceptelor administrative cu care se operează în domeniul managementului performanței și evaluării.
- Absența unui cadru privind managementul performanței care să integreze dimensiunile cheie care influențează adoptarea și utilizarea acestuia.

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE

- Dimensiunile managementului performanței - procesele de planificare a performanței, stabilirea indicatorilor, instrumentele de management și calitate – sunt insuficient utilizate în România.
- Capacitatea administrativă redusă, care afectează atât evaluarea, măsurarea performanței cât și performanța în sine.
- Cu excepția evaluării programelor și proiectelor finanțate din fonduri UE, administrația publică nu utilizează consecvent evaluarea pentru a măsura performanța organizațională sau pentru a informa managerii cu privire la necesitatea îmbunătățirii unor procese, politici, decizii.
- Absența clarității cu privire la coordonarea managementului performanței, pe teme specifice, și a unui cadru strategic unitar în ceea ce privește performanța și evaluarea acesteia, care afectează dezvoltarea unei înțelegeri unitare.

Ca răspuns la aceste probleme, reforma demarată a vizat: adoptarea unor proceduri și procese de management la nivelul instituțiilor, introducerea planificării strategice și bugetării, introducerea standardelor de management intern și audit de performanță, introducerea indicatorilor de performanță, a monitorizării și evaluării performanței organizațiilor, serviciilor sau personalului. Acestea sunt etape importante în procesul de îmbunătățire a calității serviciilor publice.

SCOP, OBIECTIVE, ÎNTREBĂRI DE CERCETARE

Conform teoriei agenției, informațiile raportate de administrația locală (agent) ar putea fi utilizate de către principal (cetățeni sau politicieni) sau pentru a monitoriza modul în care sunt gestionate resursele publice.

Teoria alegerii publice pornește de la ipoteza că politicienii și guvernele își urmăresc practic interesele proprii, mai degrabă decât interesul public și consideră măsurile de performanță ca un mijloc de identificare a ineficiențelor, astfel încât legislatorii să poată introduce măsuri corective (Jackson, 2011). Voi utiliza modelul de analiză al presiunii externe, prin teoria principal-agent, pentru a analiza prima ipoteză a acestei cercetări. Fac apel la teoria instituțională, care oferă o perspectivă nouă cu privire la determinanții performanței. Talbot (pp. 1578), spre exemplu, analizând impactului reglementărilor cu privire la managementul performanței și definind

reglementare ca fiind activitatea prin care „o instituție modifică activitățile altei instituții”, referindu-se aici la dezvoltarea Noului Management Public și a obligațiilor impuse de Curțile de Conturi și de alte instituții de control guvernamental, responsabile cu inspecția, auditul, reglementarea și care au dezvoltat practicile de performanță la nivelul administrației publice.

Pe lângă presiunea externă și reglementare, un alt determinant al performanței în analizele teoriei instituționale este **capacitatea** instituțiilor de a **adopta** performanța, văzută fie ca adoptarea de instrumente de calitate și management, fie ca rata de acoperire a activităților prin indicatori (Van Dooren: 6). În acest sens, fac apel la variabilele instituțional-cultural (Johansson și Siverbo, 2009), referitoare la acei determinanți ai adaptării și utilizării performanței, pentru a formula întrebările de cercetare ale tezei de față. Utilizez definiții ale capacității administrative și rolul acestora în evaluare și performanță, pentru a completa universul de cercetare. Demersul se plasează în contextul Noului Management Public, care definește performanța ca fiind un produs al unei piețe, de cererea și oferta existente pe respectiva piață (Talbot, 2008).

Scopul cercetării este acela de a îmbunătăți cunoașterea în ceea ce privește evaluarea performanței în administrația publică, prin determinarea unor dimensiuni cheie care influențează aceste procese. **Obiectivul principal** vizează **construcția unui model teoretic de management al performanței , unde evaluarea reprezintă un factor determinant.**

Plecând de la obiectivele principale, propun următoarele **obiective operaționale**:

- Identificarea și analiza literaturii relevante privind instituțiile, administrația publică, evaluarea și managementul performanței, precum și relația dintre concepte;
 - Analiza similarităților și locul evaluării performanței în cadrul mai larg al managementului performanței.
- Construirea unui model teoretic de management al performanței, alcătuit din următorii factori:
 - Presiunea externă și rolul asupra performanței;
 - Rolul planificării strategice asupra evaluării performanței;
 - Rolul indicatorilor și instrumentelor utilizate în evaluare performanței;

- Rolul raportării și informării cu privire la rezultatele evaluării în managementul performanței;
 - Analiza influenței capacității administrative asupra evaluării performanței.
- Testarea, prin intermediul cercetării empirice, adoptării managementului performanței și evaluării la nivelul administrației publice din România:
 - Analiza evaluării performanței la nivel central;
 - Analiza evaluării performanței la nivel local.

Lucrarea își propune să clarifice conceptul de performanță, să analizeze reglementările, mecanismele și instrumentele utilizate, să schițeze un cadru metodologic care să poată fi folosit pe viitor, atât de către mediul academic cât și de decidenții politici, funcționari sau practicieni din administrația publică precum și alți actori interesați de analiza performanței sectorului public.

Pentru a putea implementa demersul de analiză, am stabilit un număr de 5 întrebări de cercetare, care urmăresc să stabilească influența unor factori recunoscuți și utilizați disparat până acum în literatura din domeniul științelor politice și administrației publice, asupra adoptării performanței în administrația publică.

Întrebarea de cercetare nr. 1: La nivelul administrației publice din România este adoptat un cadru de reglementare privind managementul performanței?

Întrebarea de cercetare nr. 2: Are presiunea externă, manifestată prin condițiile impuse privind evaluarea fondurilor europene și audit, influență asupra evaluării performanței la nivelul administrației publice din Români?

Întrebarea de cercetare nr. 3: A fost adoptat la nivelul administrației publice din România un sistem coerent de management al performanței?

Întrebarea de cercetare nr. 4: Sistemele manageriale și instrumentele de management al performanței sunt utilizate și influențează performanța administrației publice?

Întrebarea de cercetare nr. 5: Are capacitatea administrativă influență asupra succesului evaluării performanței?

METODE ȘI STRATEGIE

Cercetarea de față utilizează un mix de metode calitative și cantitative. Principalele metode utilizate la nivelul dizertației sunt:

- Analiza literaturii de specialitate relevante la nivel internațional cu privire la administrația publică, Noul Management Public, evaluare, managementul performanței, managementul strategic și capacitatea administrativă;
- Analiza legislației privind reglementările referitoare la calitate, performanță, evaluare în România și la nivel internațional;
- Analiză comparativă privind bune practici în domeniul evaluării performanței administrației publice la nivel european;
- Utilizarea metodei de Meta analiză pentru a analiza comparativ modul de utilizare unitară a evaluării de programe în România, cu rol de învățare pentru cercetarea de evaluare în România, mai ales la nivelul administrației publice locale;
- Utilizarea **datelor secundare** colectate prin intermediul studiilor, rapoartelor, strategiilor, planurilor pentru analiza evaluării performanței în România, la nivel central și local;
- Utilizarea datelor financiare cu privire la construirea unui indicator de capacitate administrativă pentru U.A.T.-urile la nivel urban;
- Analiza **datelor primare** prin analiza cantitativă realizată prin intermediul chestionarului unui studiu de caz la nivelul autorităților administrației publice locale din România, categoria orașelor și municipiilor.

III. REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Prima parte a lucrării include capitolele 2 și 3. Capitolul 2 „**Fundamentele teoretice ale cercetării**” este împărțit în trei secțiuni: **Instituții și instituționalism, Administrație Publică și Management Public, Teorii și modele ale evaluării în sectorul public**. În cadrul acestui capitol, folosesc metoda calitativă pentru sintetizarea studiilor și literaturii relevante pentru a evidenția conceptele de administrație și instituționalism, management public, Noul Management Public, performanță și măsurarea performanței, managementul performanței și, nu în ultimul rând, evaluarea.

Capitolul 3 „**Cadrul teoretic și procesual de management al performanței**” este alcătuit din șase secțiuni, după cum urmează: **Modele de management și evaluare a performanței, Variabilele sistemului managerial de evaluare a performanței, Măsuri și indicatori de performanță, Raportarea și comunicarea informațiilor de performanță, Instrumente de management, evaluare și standardizare a calității, Capacitatea administrativă.** În cadrul acestui capitol, definesc modelele de analiză relevante pentru cercetarea de față pe baza unui număr de dimensiuni care permit analiza adoptării și utilizării performanței în administrație și evaluării capacității și performanței.

În **partea a doua**, care include capitolele 4, 5 și 6, pe baza metodelor calitative și cantitative, aplic modelul teoretic dezvoltat anterior referitor la evaluarea performanței la realitatea administrației publice românești.

Capitolul 4 „**Performanța la nivelul administrației publice din România**” cuprinde trei secțiuni, după cum urmează: **Evaluarea calității guvernării în România, Principalele reforme privind managementul performanței în România, Implementarea instrumentelor de performanță în România.** În cadrul acestui capitol, analiza cuprinde evoluțiile evaluării și managementului performanței, incluzând aici planificarea, raportarea și evaluarea performanței. De asemenea, utilizez metoda Metaevaluării pentru a analiza calitatea unui panel de rapoarte de evaluare ex interim, pentru programelor de finanțare europeană aferente perioadei de programare a politicii de coeziune în România, 2014-2020.

Capitolul 5 „**Performanța în administrația publică locală în România**” este alcătuit din patru secțiuni, după cum urmează: **Cadrul instituțional, Reglementări și strategii privind performanța la nivelul administrației publice locale, Capacitatea administrativă la nivelul administrației publice locale, Performanța financiară.**

În cadrul acestui capitol, am analizat performanța conform pașilor din modelul teoretic propus, la nivelul administrației publice locale, folosind un mix de metode cantitative și calitative. Am utilizat datele financiare pentru construirea unui indicator financiar de performanță la nivel local pentru a putea realiza un criteriu proximal pentru măsurarea capacității administrative în autoritățile administrației publice locale la nivel urban. Pentru a oferi o imagine mai bună a utilizării evaluării și managementului performanței, am analizat performanța pe baza datelor

colectate la nivelul unui eșantion important de autorități publice locale¹, date care mi-au permis realizarea unei evaluări a capacității, a calității procesului de management, planificarea, măsurarea performanței și raportare la nivelul administrației locale. Complementar, am utilizat metoda calitativă, prin realizarea unor interviuri cu experți în domeniul controlului managerial, evaluării performanței în administrația publică și auditului performanței, pentru a înțelege mai bine rolul acestor sisteme în evaluarea administrației publice.

Capitolul 6 „**Cercetarea empirică. Analiza capacității administrative de evaluare la nivelul administrației publice locale din România**” cuprinde două secțiuni, și anume: **Determinarea capacității administrative la nivel local, Analiza privind utilizarea evaluării la nivelul instituțiilor administrației publice locale din România**. În cadrul acestui capitol, am implementat un **studiu de caz anchetă** la nivelul orașelor și municipiilor din România, pentru a analiza utilizarea evaluării și am măsurat nivelul de adoptare în general a managementului performanței în raport cu câteva criterii consistente cu modelul teoretic propus anterior: planificare, indicatori de performanță, sisteme și standarde, transparență și raportare.

IV. CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚIE PROPRIE, LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII

Concluzii

În prezent, performanța administrației publice este un subiect cheie pe agenda publică, mai ales ca urmare a evenimentelor și crizelor globale care afectează omenirea în ultimul timp. Riscurile generate de încălzirea globală sau epidemii devin mai acute ca urmare a vulnerabilităților pe care statele le au în sistemele lor administrative, cele care sunt responsabile cu organizarea și implementarea strategiilor de reziliență. Ultimii ani au adus în prim plan capacitatea statelor, în general, și pe cea a administrațiilor publice, în particular, de a răspunde cu mijloace moderne acestor provocări. Capacitatea instituțională a administrației publice a devenit un factor cheie pentru gestiunea programelor publice și situațiilor de urgență. Lucrarea de față încearcă să aducă o modestă contribuție în contextul acestor nevoi, prin identificarea unor soluții de îmbunătățirea a

¹ Sondaj realizat de către Ministerul Dezvoltării Lucrărilor Publice și Administrației (MDLPA), proiect SIPOCA 9, 2017

managementul performanței pentru administrația publică, cu precădere pentru administrația publică locală, mai ales prin utilizare evaluării și măsurarea performanței, în contextul discuțiilor din ultimii ani cu privire la descentralizare și capacitatea autorităților administrației publice locale de a gestiona serviciile publice care sunt de competența acestora.

Descentralizarea serviciilor publice, asumată și în Strategia de Consolidare a Administrației Publice din România 2014-2020, condiționalitate ex-ante în vederea accesării fondurilor europene în perioada 2014-2020 pentru domeniul administrație publică, a adus în atenția publică discuția cu privire la performanța instituțiilor locale de a prelua de la Centrul Guvernului, o serie de atribuții suplimentare. În condițiile politicii de finanțe publice locale din România la momentul actual, unde o mare majoritate a localităților depinde de redistribuția unor fonduri, această problemă devine cu atât mai sensibilă.

Prezenta lucrare și-a propus ca obiectiv principal să propună un **model teoretic de management și măsurare a performanței** și un **model de analiză a capacității de evaluare a performanței** pentru instituțiile din administrația publică.

Pe parcursul celor șase capitole, lucrarea a adresat câteva obiective operaționale stabilite inițial.

Am încercat, în primul rând, să clarific din punct de vedere conceptual, influența teoriilor instituționale asupra dezvoltării curentului Noului Management Public în administrația publică. Acest cadru mi-a permis să definesc conceptul de performanță și câteva dintre cele mai utilizate accepțiuni ale acestuia. Pentru o mai bună înțelegere, am analizat relația dintre tipul de tradiție administrativă și succesul adoptării managementul performanței în administrația publică și am încadrat conceptul în literatura instituționalistă de tip agent-principal, orientată asupra analizei determinantilor politici sau instituțional-culturali asupra succesului adoptării managementului performanței.

Pasul următor a constat în definirea domeniului evaluării, ca parte integrantă a managementului performanței la nivelul administrației publice, atât ca instrument de cercetare și analiză a performanței, cât și ca element de presiune pentru schimbarea culturii organizaționale. Aici am analizat principalele școli de evaluare, începând cu școala americană și continuând cu școala europeană, analizând în final rolul sistemului de evaluare al Uniunii Europene și influența sa asupra dezvoltării unei culturi de evaluare la nivelul Statelor membre.

Am încercat apoi să analizez diferențele dintre evaluare și alte sisteme de măsurare a performanței la nivelul organizațiilor publice, de tipul auditului performanței, pentru a oferi o înțelegere mai bună a componentelor integrate ale sistemului de măsurare a performanței și relației dintre acestea.

Pornind de la teoriile instituționale, am propus un cadru teoretic privind managementul performanței, și am descris principalele variabile ale acestuia, pentru a putea testa utilizarea aplicarea evaluării și performanței în administrația publică din România. Acestea s-au referit la: presiunea externă și rolul asupra performanței, rolul planificării strategice asupra evaluării performanței; rolul stabilirii indicatorilor și tehnicilor utilizate în evaluare performanței; rolul raportării și informării cu privire la rezultatele evaluării în managementul performanței.

Pentru a testa acest cadru, am analiza reformele din administrația centrală și locală din România și progresele cu privire la variabile din ciclul de management, am analizat adoptarea și utilizarea planificării strategice, a utilizării indicatorilor, a evaluării, adoptarea managementului performanței prin analiza instrumentelor și metodelor de management modern al performanței.

Cercetarea empirică s-a concentrat pe analiza factorilor din ciclul de management al performanței, aplicat autorităților administrației publice locale prin analiza datelor colectate într-un sondaj național². Aceste date mi-au permis să realizez o primă analiză a capacității administrative a orașelor și municipiilor selectate ca respondenți în cadrul sondajului. Pornind de la ipotezele tezei de doctorat, am proiectat și implementat o cercetare cantitativă proprie la nivelul autorităților administrației publice locale, cu privire la utilizarea evaluării în contextul managementului performanței în administrația publică la nivel urban. Cercetarea a permis construirea unui scor pentru analiza capacității de evaluare, model ce poate fi utilizat la nivelul întregii administrații locale.

În ceea ce privește întrebările de cercetare formulate în lucrarea de doctorat, voi prezenta mai jos concluziile pe care rezultatele analizei mi-au permis să le formulez:

Este adoptat, în prezent, un cadru de reglementare funcțional care să permită un management al performanței?

² SIPOCA 9

Teza analizează progresul administrației publice din România, în ceea ce privește adoptarea mecanismelor de adaptare și măsurare a performanței, trecând prin analiza principalelor reforme manageriale aferente modelului procesual al performanței propus. M-am concentrat, în acest sens, asupra reformelor cheie și, mai ales, pe adoptarea cadrului de management al planificării, măsurării rezultatelor și raportării. În urma analizării cadrului legislativ actual privind reglementarea performanței serviciilor publice, concluzia este că există încă un cadru adecvat pentru asigurarea performanței serviciilor publice care să stabilească principii clare, sistemul/sistemele de evaluare a performanței serviciilor publice, respectiv o structură guvernamentală care să fie responsabilă cu acest proces. În reglementare se regăsesc unele prevederi referitoare la stimularea performanței și penalizarea sub-performanței dar acestea sunt mai degrabă în relație cu unele servicii publice sau cu unele dimensiuni ale performanței. Aceste măsuri trebuie secondate de documente administrative adecvate care să le facă aplicabile - instrumente, ghiduri și metodologii, resurse - iar neclaritățile din legislație, eliminate.

Instrumentele de management al calității destinate îmbunătățirii performanței nu au fost adoptate pe scară mai largă în administrația publică. ISO, CAF și alte sisteme sunt puțin utilizate de către instituțiile publice și de un număr chiar mai redus la nivelul autorităților administrației publice locale. Pe de altă parte, controlul managerial intern este implementat de către toate instituțiile administrației publice centrale și locale, dar nu are încă capacitatea de a fi sistemul care integrează managementul de performanță organizațional. Concluzia este că aceste metode și instrumente sunt utilizate formal, fără a crește în mod necesar performanța organizațională.

Evaluarea, bugetarea pe programe și planificarea activităților instituțiilor publice în termeni de programe sunt tratate separat. Un exemplu este reforma politicilor inițiată de Guvern, prin intermediul Secretariatului General al Guvernului. Unitatea ce are rol în coordonarea politicilor publice a reușit să adopte reformele privind planificarea strategică, reformă ce obligă fiecare minister să realizeze un plan strategic care să conțină prioritățile sectoriale fundamentate. Însă acestea reforme trebuie corelate cu bugetul și cu normele fiscal-bugetare, cu un cadru de evaluare a planurilor la nivel instituțional care să permită o abordare integrată a conceptului de performanță.

A fost adoptat la nivelul administrației publice ciclul de management al performanței?

Ciclul de management al performanței (Otley, 1999, Ferreira și Otley, 2009), alcătuit dintr-o serie de etape, cuprinde o serie de procese și etape funcționale la nivelul organizațiilor, care permit obținerea unor rezultate.

În ceea ce privește planificarea strategică, s-a reușit adoptarea cadrului de management și formal cadrului de bugetare, dar cele două componente ale planificării nu au fost integrate, iar din acest motiv, întreg procesul a fost afectat, așa cum am observat în analiza planificării strategice la nivelul strategiilor instituționale. Obiectivele strategice din documentele strategice formulate și adoptate de către administrația publică centrală au o destul de mare ambiguitate, ceea ce are un impact negativ asupra performanței instituționale, și mai ales individuale (Jung, 2011).

Componenta de utilizare a indicatorilor de măsurare este la rândul său doar parțial adresată prin intermediul reglementării și practicii administrative din administrația publică românească. Planurile strategice instituționale și strategiile, rareori includ indicatori de performanță care să fie formulați SMART: specifici, măsurabili încadrați temporal, realiști, fezabil de atins. Utilizarea indicatorilor este practică mai ales la nivelul funcției de evaluare aferentă fondurilor europene nerambursabile, obligațiile de raportare în alte domenii ale administrației fiind mai neclare din acest punct de vedere.

Raportarea performanței este parte a ciclului de management, dar aceasta nu este bine dezvoltată la nivelul administrației publice, deși reglementările în vigoare oferă cadrul legal pentru realizarea acestui proces, atât prin obligațiile de raportare anuală sau de transparență.

Analiza la nivelul administrației publice centrale a revelat faptul că, din punct de vedere formal, legislația necesară este adoptată. Analiza informațiilor secundare indică însă probleme de coerență și calitate a acesteia care au generat, o aplicare defectuoasă a principalelor etape din managementul performanței.

La nivel local există probleme legate de lipsa unui cadru unitar de management al performanței, performanța la nivel de localități depinzând mai ales de capacitatea administrativă și de adoptarea unor instrumente de reglementare și metodologie promovate și susținute la nivel central de către instituțiile care coordonează reforma administrației, precum MDLPA, ANFP sau SGG.

Pentru a coordona mai bine eforturile de măsurare a performanței, Guvernul României a demarat un proces de definirea a indicatorilor și standardelor de performanță și cost pentru majoritatea domeniilor de servicii, descentralizate sau furnizate în comun cu administrația centrală. Acest demers a fost pilotat cu o primă iterație de colectare a indicatorilor la nivel local. Am utilizat o parte dintre acești indicatori în analiză și am identificat o serie probleme privind capacitatea de evaluare a performanței la nivel local, atât în ceea ce privește planificarea (strategiile nu au bugete sau planuri de acțiune), utilizarea indicatorilor de performanță și măsurarea acestora, diseminarea sau raportarea informațiilor despre performanță (publicarea actelor normative la nivel local pe website), capacitatea proceselor administrative (exemple alese privind managementul deșeurilor sau utilizarea ghișeelor unice) sau capacitatea resurse umane (prin formarea profesională pentru comunicarea cu utilizatorii).

Evaluarea indicatorilor utilizați reflectă o serie de vulnerabilități la nivel local, care țin mai ales de adaptarea acestor indicatori, dar și de absența unei abordări manageriale orientate către rezultate măsurabile.

Studiul de caz pe care l-am derulat pentru realizarea lucrării de doctorat, sprijină ipotezele referitoare la capacitatea redusă de evaluare. Am construit un scor pe o scală de la 1 la 10, unde 10 reprezintă maximum de capacitate de evaluare, scală care a generat un rezultat mediu de **5,112 pentru orașele și municipiile chestionate, ceea ce reflectă o situație performanță mai degrabă modestă**. La nivelul panelului, sunt U.A.T.-uri care au dovedit o mai bună capacitate în acest sens, datele existente nepermițând, totuși, realizarea unui profil clar. **Diferențele dintre municipii și orașe nu sunt foarte mari**, aceasta fiind o altă concluzie a analizei. În consecință, rezultatele indică nevoia de a îmbunătăți performanța orașelor, prin planificare, asumare a rezultatelor și pregătire a indicatorilor, transparență, coerența diverselor cerințe aferente reglementărilor privind evaluarea și performanța, și mai ales, creșterea capacității administrative generale.

Are presiunea externă, manifestată prin sistemul de evaluarea al fondurilor europene și prin auditul extern, o influență asupra evaluării performanței la nivelul administrației publice din România?

Concluzia este că evaluarea de programe și politici este reglementată în România, iar condițiile privind evaluarea programelor operaționale nerambursabile europene, sunt aplicate în

administrația românească. Există un cadru de evaluare și instrumente referitoare la evaluarea programelor și proiectelor, precum și pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice prin analiza impactului reglementărilor. Analiza realizată indică însă faptul că, cu excepția fondurilor UE, pentru care s-a construit un sistem și se poate vorbi despre o „cultură a evaluării”, evaluarea nu este adoptată sistematic pentru analiza impactului intervențiilor publice.

În ceea ce privește metodele de evaluare, meta evaluarea privind evaluările intermediare ale unor Programelor Operaționale selectate la nivelul perioadei de planificare multianuală 2014-2020 reflectă utilizarea criteriilor evaluare impuse de UE, mai ales cele legate de eficiență, eficacitate, sustenabilitate, o organizare relativ similară a procesului și o structură de prezentare și raportare relativ apropiate. Nici aici criteriile nu sunt utilizate uniform, existând anumite diferențe de abordare, în funcție de natura programului și de calitatea evaluatorilor din domeniul respectiv.

Evaluările intermediare ale programelor operaționale sunt singurele practici sistematice cu privire la evaluare. Datorită difuziunii lor în administrație, se poate conchiziiona că acestea influențează practica de evaluare în instituțiile publice din România, prin influențarea procedurilor și practicilor de monitorizare și evaluare a proiectelor asupra practicilor de evaluare instituțională. Se validează ipoteza conform căreia **practicile de evaluare ale UE au influențat practica evaluării în România**, mai ales că studiul de caz reflectă faptul că evaluarea de proiecte este o practică la nivelul instituțiilor publice din administrația locală, iar conceptele utilizate referitoare la indicatori de exemplu, sunt cele din procedurile pentru evaluarea de programe și proiecte UE.

Auditul extern are, în diverse sisteme administrative, rolul de a asigura controlul cheltuirii resurselor publice, a economicității, eficacității și eficienței, mai ales în cazul auditului de performanță. În România, Curtea de Conturi și Curtea de Audit pentru programele europene, realizează acest auditul de sistem și, ocaziona, pe cel de performanță. Practica pentru programele non-UE este însă limitată la nivelul instituțiilor administrației publice centrale, pentru care Curtea de Conturi a inițiat, deocamdată timid, realizarea de audituri de performanță. În ceea ce privește auditul la nivelul autorităților publice locale, acesta este menționat ca o practică mai degrabă pur administrativă în studiul de caz la nivel local, menționat ca având un rol important în practica de evaluare a rezultatelor. **Se confirmă parțial rolul auditului în practica de evaluare a performanței**, ca fiind generat de presiune externă, fiind necesară o analiză mai complexă pentru a putea formula și testa influențele asupra performanței furnizării serviciilor publice și proceselor

la nivelul administrației publice locale. Analiza calitativă a indicat rolul sistemului european de evaluare asupra dezvoltării evaluării la nivel local, respondenții opinând în cadrul analizei că resursele financiare europene sunt esențiale pentru utilizarea evaluării în administrație.

Sistemele manageriale și instrumentele de management și calitate sunt utilizate și influențează performanța administrației publice

Acestea ar trebui, conform modelelor de analiză, să influențeze adoptarea performanței în administrație, prin controlul proceselor manageriale și integrarea Standardelor de control managerial.

Concluziile referitoare la utilizarea controlului total al calității, prin utilizarea controlului intern și a sistemelor de calitate (ISO) și autoevaluare (CAF, BSC) la nivelul autorităților administrației publice locale, sunt, din păcate, mai degrabă negative. Marea majoritate a sistemelor de calitate, mai ales cele recomandate în Strategia de Consolidare a Administrației Publice, adică CAF și ISO, în paralel cu consolidarea SCIM, sunt finanțate prin intermediul fondurilor UE pentru dezvoltarea capacității administrative. În condițiile acestea, sunt foarte puține U.A.T.-uri urbane care implementează sistemele opționale de calitate (ISO, CAF) la nivelul celor 320 de localități la nivel urban. În cadrul cercetării empirice realizate, din cauza numărului redus al U.A.T.-urilor care aveau implementate sisteme de calitate sau autoevaluare, **nu s-a putut realiza o corelație între existența sistemelor și adoptarea unui management al performanței, pentru a valida ipoteza** unor autori (Johansson și Siverbo, 2009) referitoare la impactul instrumentelor asupra managementului performanței.

Are capacitatea administrativă influență asupra succesului evaluării performanței?

Testarea indicatorului de capacitate administrativă construit în cadrul lucrării a condus la concluzia că, reflectată în cheltuieli FEN pe cap de locuitor, capacitatea de a accesa fonduri ale Uniunii Europene nu se corelează în mod necesar cu situația economică a municipalității sau orașului. Cheltuielile aferente bugetelor locale cu fonduri FEN pe cap de locuitor sunt excedentare cheltuielilor din buget de stat numai în 29 de județe ale României. În 11 județe este un excedent al fondurilor FEN, dar aici este necesar să fie oferite explicații, în sensul în care, influența nu este

similară în localitățile urbane ale unui județ. Diferențele mari între localitățile cu performanță ridicată în atragerea și cheltuirea fondurilor nerambursabile nu permit testarea statistică a unor modele, fiind mai degrabă necesar un studiu calitativ pentru identificarea acelor factori reprezentativi. Aceștia par mai degrabă corelați cu un anumit tip de cultură administrativă sau de factori culturali și mai puțin de factori structurali, de tipul resurselor locale sau dimensiunii localității.

Se poate emite concluzia că performanța este influențată de management și de manageri, de resursa umană din administrație și de implementarea unor modele care favorizează performanța. Cercetarea empirică a adus dovezi în acest sens, respondenții considerând că **resursele umane și financiare reprezintă condiții importante pentru performanță.**

Pot formula o concluzie calitativă care confirmă rolul capacității administrative și de evaluare, din perspectiva procesului de colectare a răspunsurilor la chestionare în contextul realizării cercetării empirice, în funcție de gradul de completare a chestionarului, calitatea și coerența răspunsurilor, precum și interacțiunea directă, telefonică și prin intermediul emailului cu autoritățile administrației publice locale. Aproape toți respondenții s-au rezumat la a utiliza sugestiile pre-completate cu privire la indicatorii de performanță, aproximativ 5% dintre respondenți au numit și alți indicatori de performanță pe care instituția lor îi folosește în evaluare. În general, respondenții s-au limitat la a completa răspunsuri predefinite.

Coroborez această concluzie cu rezultatele analizei indicatorului de performanță financiară analizat, care a evidențiat dificultatea de a prezice relația dintre factorii economici și capacitatea administrativă.

Concluzii și Recomandări

Concluziile generale se referă mai ales la acele decizii sistemice pe care Guvernul și coordonatorii reformelor, în parteneriat cu administrația publică centrală și locală, ar putea să le ia. Aceste concluzii au fost constant formulate de Uniunea Europeană, Banca Mondială, partenerii sociali și neguvernamentali și se înscriu în logica Noului Management Public și a managementului performanței. Recomandările se referă atât la adoptarea unor principii de management al performanței, cât și la adoptarea unor politici concrete.

În primul rând nu este finalizat procesul de definire a măsurilor de performanță și indicatorilor de performanță pentru sectorul administrației publice locale, în funcție de procesele cheie de activitate: performanța serviciilor, performanța organizațională, performanța individuală.

Complementar stabilirii indicatorilor, este necesară clarificarea tipului de performanță urmărit, în funcție de obiectivul procesului, performanța longitudinală și performanța curentă, cea a treburilor de zi cu zi. În acest moment, lipsa de performanță din sectorul public, evaluată și prin indicatorii de eficacitate a guvernării măsurați de organizațiile internaționale, este cauzată și de absența componentei de control continuu al performanței, cea care implică monitorizarea constantă a proceselor și luarea de decizii rapide. Acest tip de măsuri trebuie corelat cu instrumentele de calitate și control managerial sau cu adoptarea unor de acest tip de către manageri.

Îmbunătățirea clarității obiectivelor planificate, a indicatorilor și evaluării, precum și raportării sunt elemente importante în dezvoltarea capacității de evaluare. Întreg procesul de management, trebuie organizat într-un mod funcțional, pentru ca evaluarea să fie utilizată cu eficacitate.

Învățarea cu privire la evaluare este important să continue, pornind de la sistemele de evaluare existente și funcționale din domeniul fondurilor europene, care să fie diseminate mai mult la nivelul administrației publice locale. Controlul managerial intern poate fi îmbunătățit, în opinia specialiștilor, prin simplificarea procedurilor de implementare și prin adoptarea sa prin lege.

În acest moment, cu excepția fondurilor UE, în **piața managementului public din România, nu există cerere pentru evaluarea performanței** la nivelul sectorului public, ceea ce afectează puternic practicarea managementului performanței. Crearea unei piețe a evaluării este deosebit de importantă, în sensul în care administrația ar putea să solicite evaluări și pe alte tipuri de intervenții publice importante, altele decât cele finanțate din fonduri nerambursabile. Acest demers poate fi reglementat prin obligații pentru evaluarea tuturor inițiativelor care au un cost semnificativ, peste un anumit nivel. Acest model este utilizat la nivelul Uniunii Europene pentru investițiile peste un anumit prag.

Aplicarea variabilelor din modelul procesual de management al performanței are rezultate diferite în funcție de utilizator. Administrația publică centrală are mai multe resurse, a făcut mai mulți pași în implementare, dar obligațiile formale sunt insuficiente pentru ca evaluarea performanței să transforme instituțiile cu adevărat. Administrația publică locală utilizează

evaluarea performanței într-un mod mai limitat și mai puțin sistemic decât administrația centrală. În mediul urban, pot fi întâlnite exemple pozitive de acest tip. Procesul de descentralizare reclamă însă utilizarea evaluării și managementul performanței, atât din obligația de a analiza modul în care resursele publice sunt cheltuite cât și cu scopul de a identifica dacă interesul public este servit. Continuarea descentralizării implică și o mai mare responsivitate (accountability) a instituțiilor administrației publice locale, iar concluziilor tezei de față conform căreia un model coerent de performanță ar trebui urmat, își găsesc în mod firesc aplicarea. Una dintre concluzii vizează relația strânsă între descentralizare și continuarea acesteia și cerințele privind asigurarea calității în implementarea serviciilor publice furnizate la nivel local.

Cercetarea de tip evaluativ necesită expertiză ridicată. Mediul academic, prin specializările referitoare la evaluare, poate avea un rol mai important în întărirea evaluării și în popularizarea conceptelor și bagajului metodologic, la nivelul administrației publice locale. Un alt element esențial cu impact considerabil asupra creșterii responsabilității publice și a motivației pentru îmbunătățire se referă la o mai mare deschidere și transparență a instituțiilor publice, care să cuprindă toți actorii în procesele de decizie.

Contribuție proprie

Tematica adoptării și evaluării performanței în administrația publică, la fel ca și utilizarea unor sisteme de management al performanței, sunt analizate în literatura aferentă mai multor discipline: literatura din categoria științelor politice prin teoriile instituționaliste, administrației publice și managementului public, economiei dezvoltării și chiar și din domeniul psihologiei. Am selectat **cadrul ciclului de management al performanței** pentru claritatea acestuia și datorită faptului că este utilizat și în alte procese de management (din ciclul politicilor publice, managementului strategic), integrând evaluarea ca și componentă cheie a măsurării performanței instituționale. Consider că varianta simplificată aleasă pentru analiză, alcătuită din variabilele **planificare, indicatori, raportare, instrumente de evaluare și calitate**, reprezintă o contribuție proprie importantă la analiza sectorului public, mai ales pentru analiza performanței managementului din sectorul public.

O altă contribuție proprie importantă vizează **clarificarea conceptelor de performanță și evaluare, dar și identificarea elementelor comune pentru explicare managementului performanței: instrumente, sisteme de indicatori.**

Consider că o a doua contribuție pe care o aduce lucrarea doctorală este cea referitoare la **realizarea analizelor privind evaluarea la nivelul administrației publice locale.** În acest sens am formulat un **indicator al performanței administrației**, care acoperă atât performanță financiară cât și capacitate administrativă (definită în capitolul 3) și care se referă la raportul dintre cheltuielile provenite din buget pe cap de locuitor la nivelul administrației publice locale și cheltuielile atrase din fonduri nerambursabile. Acest demers nu este singular, alți autori (Pina și Avellaneda, 2017) analizând indicatori referitori la capacitatea de atragere a granturilor în comunitățile locale. Consider că acest indicator poate să reprezinte atât capacitatea administrativă, cât și capacitatea financiară, oferind un model pentru analiza performanței autorităților administrației publice locale din România.

O altă contribuție utilă în analiza capacității de evaluare a administrației publice locale este modelul construit prin cercetarea empirică a utilizării evaluării în România. Deși demersul are limite evidente, pe care le voi dezvolta în secțiunea de mai jos, cercetarea aduce o contribuție la cunoaștere prin construirea unui **scor pentru analiza adoptării și utilizarea evaluării.** Pe baza acestuia, se poate analiza performanța instituțiilor în adoptarea evaluării performanței.

Limitele cercetării

Una dintre limite este dată de faptul că, o lucrare de acest tip nu poate analiza în profunzime cauzele pentru performanța redusă pentru fiecare dintre variabilele studiate. Analiza detaliată a acestora poate oferi explicații detaliate de tip administrativ, managerial, cultural.

Disponibilitatea datelor cu privire la managementul performanței în România este redusă, astfel încât am încercat să identific informații suport care să-mi permită construirea unor instrumente pe baza cărora să pot răspunde întrebărilor de cercetare. Am construit un indicator al capacității, analizând informațiile dintr-o platformă publică cu date privind performanța, și am realizat o cercetare empirică pentru colectarea de date direct de la utilizatori, localitățile urbane din România.

Alegerea modelului teoretic referitor la managementul performanței poate prezenta un anumit grad de subiectivism, depinzând de alegerea personală.

Propuneri pentru îmbunătățirea cercetării

Propunerile se concentrează mai ales asupra îmbunătățirii cercetării de tip empiric. Propunerile se referă la:

- Îmbunătățirea design-ului chestionarului prin alocarea fiecărui obiectiv de cercetare a unui set mai complex de întrebări, raportat la acest studiu unde am avut un maxim de 1-2 întrebări;
- Utilizarea unor scale cu nivel de senzitivitate mai ridicat.

V. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Alkin, M. C. (2010). *Evaluation Essentials: From A to Z*. Guilford Press
- Abernethy, M.A., Horne, M.H., Lillis, A.M., Malina, M.A., Selto, F.H. (2005). *A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge*. Elsevier Science
- Andrews, R., Boyne, G. A. (2010). *Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box Model of Public Management*. *Public Administration Review*. Vol. 70. Nr. 3. pp: 443-454
- Andrews, R., Beynon, M.J., McDermott, A.M. (2016). *Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 26. Nr. 2. pp. 239-258
- ANFP. 2018. *Ghid practic de monitorizare, evaluare și control*
- ANFP. 2015. *Analiză privind evaluarea implementării programelor YPS (Proiectul Tinerilor Profesioniști) și BSGR (Bursa Specială „Guvernul României”) și bune practici identificate*
- Antonie R. (2018). *Curs introductiv în evaluarea programelor în administrația publică*
- Aucoin, P. (2001). *Comparative Perspectives on Canadian Public Service Reform in the 1990s*. Ottawa: Office of the Auditor General of Canada.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management*. Berkeley: University of California Press, 2001. <https://doi.org/10.1525/9780520925274>
- Barzelay, Michael. (2005). *From New Institutionalism to Institutional Processualism: Advancing Knowledge about Public Management Policy Change Revised and Resubmitted to Governance*
- Bărbulescu, I. Ghe. (2015). *Noua Europă, Identitate și model European*. Iași: Editura Polirom
- Bărbulescu, I. Ghe. Coord. (2010). *Tratatul de la Lisabona. Implicații asupra instituțiilor și politicilor românești – SPOS 2010*. București: Editura Institutul European din România
- Bărbulescu, I. Ghe., Toderaș, N., Ion, O. A. (2012). *Purposes and criteria for evaluating the way in which the responsiveness principle is implemented within public organizations. Case study Romanian universities*. *Quality assurance review for higher education*. Vol. 4. Nr. 2. pp. 99-108

- Băcal, M., Bibu, N. (2013). *Considerations regarding the application of management tools to public in public institutions - CAF (Common Assessment Framework) in a Romanian Regional Context*. Review of International Comparative Management. Vol. 14. Nr. 5.
- Behn, R. (2003). *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*. PAR. Vol. 63. Nr. 5. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bernard, T. J. (1983). *The Consensus-Conflict Debate. Form and Content in Social Theories*. Columbia University Press <https://doi.org/10.7312/bern90730>
- Bohte, J., Meier, K. J. (2000). *Ode to Luther Gulick: Span of Control and Organizational Performance*. <https://doi.org/10.1177/00953990022019371>
- Bovaird, T., (1996). *Theoretical economy of performance measurement. Organizational performance and measurement in the public sector: Toward service, effort and accomplishment reporting*. Greenwood Publishing Group. Inc.
- Bovens, M., Hart, P., Peters, B. G. (2001). *Success and failure in public governance*. Edward Elgar Publishing Limited
- Bouckaert, G., Lægreid, P., van de Walle, S. (2005). *Symposium on Trust, Quality Measurement Models, and Value Chain Monitoring*. Public Performance and Management Review, Vol. 28. Nr. 4. pp. 460-464.
- Bouckaert, G., Halligan, J. (2006). *Performance and Performance Management*. in Peters, B. Guy, Pierre, J. (editori), Handbook of Public Policy. London: Sage. pp: 443-59
- Bouckaert, G., Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge. London.
- Brewer, G., Selden, S. C. (2000). *Why elephants gallop? Assessing and predicting organizational performance in federal agencies*. Journal of Public Administration Research and Theory. Nr. 685
- Brignall, S., Modell, S. (2000). *An institutional perspective on performance measurement and management in the „new public sector”*. Management Accounting Research. Vol. 11: 281-306
- Briscoe, D. R., Claus, L. M. (2008). *Employment performance management: policies and practices in multinational enterprises*. Performance Management Systems. Routledge

Brusca, I., Montesinos, V. (2016). *Implementing Performance Reporting in Local Government: A Cross-Countries Comparison*. Public Performance & Management Review, 39:3, 506-534

Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Bütüner, H. (2016). *Systematic Strategic Planning A Comprehensive Framework for Implementation, Control, and Evaluation*. CRC Press

Capano, G. (2003). *Administrative Traditions and Policy Change: When Policy Paradigms Matter. The Case of Italian Administrative Reform during the 1990s*. Public Administration 81. pp. 781-801.

Chelimski, E., Shadish, W.R. (1997). *Evaluation for the 21st Century*. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications

Cerkez, M. (2009). *Evaluarea programelor și politicilor publice. Teorii, metode și practici*. Iași: Polirom

Cerkez, M. (2012). *Politicile publice: succes sau eșec*.
<https://www.scribd.com/doc/230392288/CERKEZ-M-Evaluare>

Curtea de Conturi a României. 2011. *Standarde de Audit*

Curtea Europeană de Audit (2017). *EC's and States' actions in last years of 2007-2013 programmes (17/2018)*

Christensen, T., Lægreid, P. eds. (2001). *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*. Aldershot, Eng: Ashgate

Christensen, T., Lægreid, P. (2005). *Trust in Government – the relative importance of service satisfaction, political factors and demography*. Public Performance and Management Review. Vol. 28. Nr. 4. pp: 478-511.

Di Palma, G. (1977). *Surviving without Governing. The Italian Parties in Parliament*. Berkeley: University of California Press

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American sociological review 48 (2): 147-160.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, IL

Dunleavy, P., Hood, Chr. (1994). *From old public administration to new management*. Public Money and Management. Vol. 14. Nr. 3. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>

Dyson, K. H. F. (1980). *The State Tradition in Western Europe*. Oxford: Martin Robertson

Federația Autorităților Locale din România. (2003). *Ghidul indicatorilor de performanță financiară*. <https://www.scribd.com/doc/90486453/GHIDUL-Indicatorilor-Financiari-de-Performanta-RO>

Fetterman, D. M., Wandersman, A. (2005). *Empowerment Evaluation principles in practice*. New York, London: Guilford Press

Ferreira, A., Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis*. Management Accounting Research. Nr. 20. pp: 263-282. Elsevier Ltd.

Freeman, H. E., Sherwood, C. C. (1977). *Research in Large-Scale Intervention Programs. Readings in Evaluation Research (a doua ediție)*. New York: Russell Sage Foundation. pp. 205-219.

Furubo, J.-E., Rist, R. C., Sandahl, R. (2002). *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.

Leeuw, F. L., Furubo, J.-E. (2008). *Evaluation Systems: What Are They and Why Study Them?* <https://doi.org/10.1177/1356389007087537>

Guba, E.G., Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Goodin, R. E. (1996). *The theory of institutional design*. Cambridge University Press. pp: 22-23

Grizzle, G. A. (1982). *Measuring State and Local Government Performance: Issues to Resolve before Implementing a Performance Measurement System*. State & Local Government Review. Vol. 14, Nr. 3, pp. 132-136. Sage Publications, Inc. <https://www.jstor.org/stable/4354760>

Gronroos, C. (2001). *A service quality model and its marketing implications*. European Journal of Marketing, Vol. 18. Nr. 4. pp. 36-44.

Hadden, D. (2017). *How to Create Government KPIs*.
<https://freebalance.com/uncategorized/how-to-create-government-kpis/>

Hansen, S. C., Van der Stede, W. A. (2004). *Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis*.
Management Accounting Research. Vol. 15. Nr. 4. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>.

Hansen, H. F. (2005). *Choosing Evaluation Models*. *Evaluation*. Vol. II (4): 447-462. London:
Sage Publications

Hatry, H. P. (1997). *Where the rubber meets the road: Performance measurement for state and local public agencies*. *Relational System Evaluation*. Vol. 1997. Nr. 75.
<https://doi.org/10.1002/ev.1078>

Hayward, J. (1983). *France: The One and Indivisible Republic (a doua ediție)*. New York: Norton.

Helden, J., Reichard, C. (2016). *Commonalities and differences in public and private sector performance management practices: a literature review*. *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*. 309-351

Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003). *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*.
Strategic Management Journal. Nr. 24: 997-1010.

Hintea, C., Mora, C. (2006). *Management public*. Cluj-Napoca

Højlund, S. (2015). *Evaluation in the European Commission. For accountability or learning?*
Symposium on Policy Evaluation in the EU. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00004268>

Hood, C., James, O., Jones, G., Scott, C., Travers, T. (1998). *Regulation inside government: where new public management meets the audit explosion*. *Public Money & Management*

Hood, C., Jackson, M. (1991). *Administrative argument*. UK: Dartmouth. pp: 221

Hovland, I. (2007). *Working Paper 281. Making a difference: M&E of policy research*. Overseas
Development Institute. London

Huntington, S. P. (1968). *Political order in changing societies, Criteria of political institutionalization*. New Haven. pp: 12-13

International Public Sector Accounting Standards Board. (2011). *Reporting Service Performance Information*

Jackson, P. M. (2011). *Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years?* Public Money & Management, 31:1, 13-26, DOI: 10.1080/09540962.2011.545542

Johansson, T., Siverbo, S. (2009). *Explaining the utilization of relative performance evaluation in local government: a multi-theoretical study using data from Sweden.* Financial Accountability&Management. Nr. 25. pp. 2

Johnston, R., Pongatichat, P. (2008). *Managing the tensions between performance measurement and strategy: coping strategies.* International Journal of Operations & Production Management

Julnes, P. de Lancer. (2008). *Performance-Based Management Systems: Effective Implementation and Maintenance.* CRC Press

Jung, C. S. (2011). *Organizational goal ambiguity and performance: conceptualization measurement, and relationships.* International Public Management Journal

Kauffman, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2021). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

Kaplan, N. (2009). *Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Handkook of Management Accounting Research. Elsevier Ltd. doi:10.1016/S1751-3243(07)03003-9

Kaplan, N., Norton, D. P. (1996). *The Balanced scorecard: Translating strategy into action.* Boston: Harvard Business School Press

Kellermann, M. (2019). *Ensuring Quality to Gain Access to Global Markets: A Reform Toolkit.* World Bank

Knill, C. (1998). *European policies: The impact on national administrative tradition.* Journal of Public Policy. Vol. 18. Nr. 1. pp: 1-28

Knill, C. (1999). *Explaining Cross-National Variance in Administrative Reform: Autonomous versus Instrumental Bureaucracies.* Cambridge University Press

Knill, C., Lehmkhul, D. (2002). *The national impact of European Union regulatory policy: Three europeanization mechanism.* European Journal of Political Research. Nr. 41. pp: 255-280

Knill, C. (2005). *The Europeanization of National Policy Capacities. Challenges to State Policy Capacity* (Martin Painter and Jon Pierre, editori). Basingstoke: Palgrave Macmillan

Kolar Bryan, T. (2011). *Exploring the Dimensions of Organizational Capacity for Local Social Service Delivery Organizations Using a Multi-Method Approach*. Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University.

König, K. (1996). *On the Critique of the New Public Management*. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung

Lægreid, P., Christensen, T. (1999). *New Public Management. Design, resistance, or transformation*. Public Productivity & Management Review. 23. 169-193. 10.2307/3380777.

Lægreid, P., Christensen, T. (2005). *Trust in government: The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography*. Public Performance & Management Review. 28(4): 679-690. <https://www.researchgate.net/publication/259369331>

Latham, G., Bourgogny, L., Petitta, L. 2008. *Goal setting and performance management in the public sector*. Public Management Journal.

Luca, O., Gaman, F., Răuță, E. 2021. *Towards a National Harmonized Framework for Urban Plans and Strategies in Romania*. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su13041930>

Machin, R. (1977). *The great rebuilding: a reassessment*. Past & Present. Vol. 77. Nr. 1. pp. 33-56. <https://doi.org/10.1093/past/77.1.33>

Madaus, G. F., Scriven, M., Stufflebeam, D. L. (1983). *Evaluation models*. Boston: Kluwer-Nijhoff

March, J. G., Olsen, J. P. (1996). *Institutional perspectives on political institutions*. Governance: An International Journal of Policy and Administration. Vol. 9. Nr. 3. pp. 247-264

Matei, A, Enescu, B. (2013). *Good Local Public Administration and Performance. An Empirical Study*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Nr. 81. pp. 449 – 453

Matei, L., Lazar, C.-G. (2011). *Quality management and the reform of public administration in several states in south-Eastern Europe. Comparative analysis*. Theoretical and applied economics. Volume XVIII. Nr. 4 (557). pp. 65-98

Mike, K., Șandor, D.S., Gărboan, R., Cobârzan (Radu), B. *Analiza politicilor publice și evaluarea programelor în administrația publică. Suport de curs*. Universitatea Babeș-Bolyai. Cluj-Napoca

- Melenciuc, I. R. (2015). *The emergence of an evaluation culture in the EU: between international practices and europeanization pressures*. *Europolity - Continuity and Change in European Governance*. Nr. 1. pp. 144
- Miroiu, A. (2001). *Introducere în analiza politicilor publice*. București: Editura Punct
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value - Strategic Management*. Government. Harvard University Press
- Eccles, R. G., Nohria, N., Berkley, J. D. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the essence of management*. Boston: Harvard Business School Press
- Ongaro, E. (2009). *Public Management Reform and Modernization, Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Edward Elgar Publishing, Inc., William Pratt House
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. Nr. 10. pp: 363-382
- Osborne, D., Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government – how the entrepreneurial spirit is transforming public sector*. A Plume Book
- Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. *Management science*. Vol. 25. Nr. 9 <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Pattyn, V., van Voorst, S., Mastenbroek, E., Dunlop, C.A. *Policy evaluation in Europe*. The Palgrave Handbook of Public administration and Management in Europe. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_30
- Parmenter, D. (2012). *Key performance indicators for government and non-profit agencies. Implementing winning KPIs*. Wiley
- Peters, B. G. (2008). *The Napoleonic Tradition. International Journal of Public Sector Management, Special Issue on 'Public Management Reform in Countries in the Napoleonic Administrative Tradition: France, Greece, Italy, Portugal, Spain*. pp. 118–132
- Pierson, P. (2000). *Path Dependence, Increasing Returns, and the Study of Politics*. *American Political Science Review*. 94(2): 251–67

- Pina, G., Avellaneda, C.N. (2017). *Local Government Effectiveness: Assessing the Role of Administrative Capacity*. School of Public and Environmental Affairs. Indiana University
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. Wiley
- Pollitt, Chr. (1994). *The citizen's charter: A preliminary analysis*. Public Money & Management. Vol. 14. Nr. 2. <https://doi.org/10.1080/09540969409387809>
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press
- Pollitt, Chr., Summa, H. (1996). *Performance audit and evaluation: Similar tools, different relationships?* New directions of evaluation. Nr. 71. pp. 29-50 <https://doi.org/10.1002/ev.1041>
- Poptcheva, E.-M. (2013). *Policy and legislative evaluation in the EU*. Library of the European Parliament.
- Powell, P. (1990). *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. Research in Organizational Behavior. Vol 12. pp: 295-336
- Profiroiu, M. *Reforma administrației publice în contextul integrării europene*. Institutul European din România – Studii de impact III
- Profiroiu, M., Dinca, D., Carp, R. 2006. *Reforma administrației publice în contextul integrării europene*. Institutul European din România
- Putnam, R. D., Leonardi, R., Nanetti, R. Y. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy 1st Edition*
- Rossi, P. H., Freeman, H. E. (1989). *Evaluation: A systematic approach (4th ed.)*. Sage Publications, Inc
- Rossi, P. H., Freeman, H. E., Lipsey, M. E. (1998). *Evaluation a systematic approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Rusu (Cigu), E., Petrișor, M. B. (2016). *Overviewing the Expenditures. Structure in Local Self-Government Entities*. EIRP Proceedings. Vol 11
- Sanderson, I. (2000). *Evaluation in complex policy systems*. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/13563890022209415>

Schneiderman, A. M. (F.d.). *Why Balanced Scorecards Fail*. In *Journal of Strategic Performance Measurement*. <http://atpadvisory.com/pdfs/Why%20BSCs%20Fail.pdf>

Scott, W. R. (2004). *Instituții și organizații*. Iași: Editura Polirom

Scriven, M. (2003). *Evaluation theory and Metatheory*. Kluwer International Handbooks of education. Vol. 9. Springer, Dordrecht. <https://doi.org/10.1007/978-94-010-0309-4>

Selznick, P. (1957). *Administrative Science Quarterly*. Vol. 2. Nr. 2. pp: 258-261. doi:10.2307/2390698

Simon, H. A. (1986). *Rationality in Psychology and Economics*. The Journal of Business Vol. 59, No. 4, Part 2: *The Behavioral Foundations of Economic Theory*. The Chicago University Press. pp. S209-S224. <https://www.jstor.org/stable/2352757>"

Skinner, W. (1969). *Manufacturing - missing link in corporate strategy*. Harvard Business Review. https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2009/02/Aula-2_2010_Skinner-1969-HBR.pdf

Skinner, E. W. (1969). *Relationships between leadership behavior patterns and organizational-situational variables*. Personnel Psychology. Vol. 22. nr. 4. pp. 489–494. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb00350.x>

Solow, D. (2016). *8 Best Practice Public Sector KPI Examples*. <https://www.esmgrp.com/blog/8-best-practice-public-sector-kpis>

Stern, E. (2009). *Evaluation policy in European Union and its institutions*. WMK Trochim, Mark, M.M., Cooksy, I. J. Evaluation policy and evaluation practice. New Directions for Evaluation. Pp: 67-85

Stufflebeam, D.L., Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation Theory, Models, & Applications*. HB Printing

Summa, H., Toulemonde, J. (2002). *Evaluation in the European Union: Addressing complexity and ambiguity*. International Atlas of Evaluation

Talbot, C. (2008). *Performance Regimes - The Institutional Context of Performance Policies*. International Journal of Public Administration, 31:14, 1569-1591, DOI: 10.1080/01900690802199437

- Tilly, Ch. (1984). *Big structures, large processes, huge comparisons*. Russell Sage Foundation
- Tyce, F. (2005). *The Effect of Relative Performance Evaluation*.
<https://corpgov.law.harvard.edu/2015/10/05/the-effect-of-relative-performance-evaluation/>
- Ungureanu, M., Iancu, D. C. (2014). *Modele economice ale birocrăției. Instituții, alegeri individuale și acțiune colectivă*. Iași: Editura Polirom
- United Nations. *Sustainable Development Goals kick off with start of new year*. www.un.org
- Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., Gotzamani, K. (2013). *Implementing CAF in public administration. Best practices in Europe – obstacles and challenges*. Bechmarking: An International Journal. Vol 20 (6). Emerald Group Publishing Limited. 744-764
- Vedung, E. (1997). *Public Policy and Program Evaluation*. NJ: Transaction Publishers
- Wholey, J. S. (1996). *Formative and summative evaluation: Related issues in performance measurement*. Evaluation Practice. Vol. 17. Nr.2. pp.145-149 [https://doi.org/10.1016/S0886-1633\(96\)90019-7](https://doi.org/10.1016/S0886-1633(96)90019-7)
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation*. A Wiley Imprint
- World Bank. (2004). *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches (Performance indicators are measures of inputs, processes, outputs, outcomes, and impacts for projects, programs, or strategies)*
- Wren, D. A. (1987). *Management History: Issues and Ideas for Teaching and Research*. Journal of Management. Vol. 13. Nr. 2. pp. 179 <https://doi.org/10.1177/014920638701300209>
<https://doi.org/10.1177/014920638701300209>
- White, L. (1926). *The federal parole law*. American Bar Association Journal. Vol. 12. Nr. 1. pp. 51-53. American Bar Association <https://www.jstor.org/stable/25709448>
- Van Dooren, W. V., van Walle, S. (2008). *Performance information in the public sector. How it is used*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Proiecte

Consolidarea cadrului pentru creșterea calității serviciilor publice și pentru sprijinirea dezvoltării la nivel local (SPC) cod SMIS – SIPOCA 9

PHARE TWINNING RO2003/IB/OT/ 10, 2003/005-551.03.03 „Consolidarea capacității instituționale a Guvernului României de gestionare a politicilor publice și a procesului decizional”, desfășurat în colaborare cu cancelaria de stat a republicii letone.

Legislație

Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională

Legea – cadru nr. 195/2006 a descentralizării

Legea Finanțelor Publice nr. 500/2002

Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informații publice

Legea nr. 672/2002 privind Auditului Intern

Hotărârea Guvernului nr. 521/2005 privind procedura de consultare a structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale la elaborarea proiectelor de acte normative

HG nr. 775/2005 pentru aprobarea Regulamentului privind procedurile de elaborare, monitorizare și evaluare a politicilor publice la nivel central

HG nr. 870/2006 privind aprobarea Strategiei pentru îmbunătățirea sistemului de elaborare, coordonare și planificare a politicilor publice la nivelul administrației publice centrale

HG nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice descentralizate

HG nr.1361/2006 privind conținutul instrumentului de prezentare și motivare a proiectelor de acte normative supuse aprobării Guvernului

HG nr. 1807/2006 pentru aprobarea Componentei de management din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central

Hotărârea Guvernului nr. 139/2008 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii-cadru nr. 195/2006 a descentralizării

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE

Hotărârea Guvernului nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice de calitate;

Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 45/2003 pentru managementul fondurilor publice locale

Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 43/14.06.2006

Ordinul ministrului muncii și protecției sociale nr. 29/2019 pentru aprobarea Standardelor minime de calitate pentru acreditarea serviciilor sociale destinate persoanelor vârstnice, persoanelor fără adăpost, tinerilor care au părăsit sistemul de protecție a copilului și altor categorii de persoane adulte aflate în dificultate, precum și pentru serviciile acordate în comunitate, serviciile acordate în sistem integrat și cantinele sociale;

Ordinului Secretarului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice

Regulamentul nr. 1303/2013 privind Fondul Social European

Regulamentul nr. 1304/2013 privind Fondul european de dezvoltare regional

ORDIN nr. 600/2018 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice

Pagini de internet consultate

<https://sgg.gov.ro/new/sumarul-proiectului-phare-twinning-ro2003ibot-10-2003005-551-03-03-consolidarea-capacitatii-institutionale-a-guvernului-romaniei-de-gestionare-a-politicilor-publice-si-a-procesului-deciz/>

<https://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/ria.htm>

<http://sgg.gov.ro/docs/File/UPP/doc/manual-planificare-strategica.pdf>

http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Studii%20si%20prezentari/3_NEW%20final%20analiza%20yps%20si%20bsgr%202015.pdf

<https://www.servicefutures.com/public-sector-organisations-must-redefine-kpis>

http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=164996

<http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/barometro/Presentazione%2023marzo%20Marconi%20per%20pubblicazione.pdf>

<https://escr.ukri.org/files/news-events-and-publications/evidence-briefings/information-information-information-transparency-and-open-public-services-cmpo-research-in-public-policy/>

<http://www.proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/1737/1845>

https://www.mfinante.gov.ro/static/10/Mfp/evaluare/NationalEvaluationStrategyNov29-06_RO.pdf

<http://e-consultare.gov.ro/w/proiect-de-hg-pentru-organizarea-si-functionarea-comitetului-tehnic-interministerial-pentru-descentralizare-si-a-grupurilor-de-lucru-pentru-descentralizarea-competentelor>

https://govdata360.worldbank.org/indicators/h580f9aa5?country=ROU&indicator=388&viz=line_chart&years=1996,2018

https://ec.europa.eu/commission/news/digital-economy-and-society-index-2019-jun-11_en

http://www.anpm.ro/agenda_locala

https://www.sgi-network.org/2019/Governance/Executive_Capacity/Implementation

<http://www.publicmanagement-cobra.org>

<https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2020/09/Analiza-documentelor-strategice-existente-din-perspectiva-continutului-a-calitatii-si-a-criteriilor-de-relevanta-pentru-a-face-un-inventar-al-strategiilor-in-implementare.pdf>

<https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2020/09/Recomandari-privind-elaborarea-Cadrului-National-de-Management-Strategic-si-a-procedurilor-aferente.pdf>

<https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2020/09/Cartografierea-continutului-strategiilor-naționale-in-vederea-identificării-suprapunerilor-si-a-inconsecventelor.pdf>

<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/absorbtion-17-2018/en/>

https://www.researchgate.net/publication/259369331_Trust_in_Government_The_Relative_Importance_of_Service_Satisfaction_Political_Factors_and_Demography

<hppt://www.idealibrary.com>