

# MODURI DE ABORDARE A PERFORMANȚEI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ DIN ROMÂNIA

Florin CAZACU

## Florin CAZACU

Doctorand, Școala Doctorală de Management,  
Academia de Studii Economice, București, România  
Primar al Municipiului Brad, România  
Tel.: 0040-722-690.869  
E-mail: cazacufloin.ro@gmail.com

## Ways of Approaching Performance in Local Public Administration in Romania

### Abstract

Performance in local public administration is a concept that requires a complex, multidisciplinary definition, in the context of current challenges faced by local public authorities in their work to solve problems of the local community, in the short, medium and long term.

The evaluation of performance in the local administration implies a multifactorial analysis, taking into account the needs of the community, the economic potential, the available resources, respecting the principle of economic efficiency.

The analysis of performance in local public administration must be conducted in terms of general indicators, defined based on the responsibilities established by the legal framework for local public administration authorities, but especially by how executive and deliberative authorities in the administrative-territorial unit meet their assumed strategic and electoral objectives.

In order to increase performance, the activity of the local administration must be analyzed and adjusted permanently by modern and efficient means, being focused especially on the needs of the citizen and reaching a sustainable development of the local community.

**Keywords:** performance in public administration, objectives of public administration, performance evaluation, performance indicators, objectives in public administration.



## 1. Introducere

Studiul de față prezintă o analiză teoretică dar, mai ales, o abordare pragmatică cu privire la definirea și evaluarea conceptului de performanță în administrația publică locală din România. Studiul are la bază o analiză a performanței în administrația publică locală prin prisma cadrului legislativ general în care își desfășoară activitatea autoritățile administrației publice locale din România și o analiză pragmatică a performanței, având la bază stabilirea și atingerea obiectivelor specifice administrației publice locale.

Pentru elaborarea prezentului material am studiat literatura de specialitate, legislația în domeniu și mi-am conturat opinia pe baza experienței în administrația publică locală, la nivelul unei unități administrativ-teritoriale care s-a confruntat cu probleme deosebite din punct de vedere social-economic.

Evaluarea performanței în activitatea autorităților administrației publice locale trebuie analizată teoretic dar, având în vedere caracterul profund aplicativ al administrației publice, analiza performanței în administrație trebuie realizată, în principal, prin prisma rezultatelor bazate pe atingerea obiectivelor cu eficiență și eficacitate.

Un aspect pe care îl consider important este legat de faptul că cetățenii, în calitate de principali beneficiari ai întregii activități a administrației publice locale, sunt mai puțin interesați de mecanismele administrative, birocratice sau eforturile depuse de autorități pentru atingerea unui obiectiv; cetățenii doresc atingerea operativă a tuturor obiectivelor asumate sau impuse conjunctural, prin derularea unui act administrativ legal, de calitate, în condiții de transparență decizională.

Prezentul studiu reprezintă o etapă importantă dintr-o cercetare privind metodele de analiză și creștere a performanței în administrația publică locală din România.

## 2. Conceptul de performanță în administrația publică

Prima utilizare a noțiunii de performanță într-un titlu, pe o carte de management, a apărut, conform bazei de date Electra, în anul 1979. De atunci, conceptul de performanță a fost utilizat tot mai des, fiind asociat în general cu rezultatul managementului.

Specialiștii în economie au căutat de-a lungul timpului un consens în ceea ce privește definirea performanței și, odată cu folosirea pe scară largă a acestui concept, definirea acestuia a devenit tot mai complexă (Bessire, 1999, p. 129).

În ceea ce privește definirea performanței, Bourguignon (1997, pp. 90–91) a identificat trei semnificații principale ale acesteia:

- „1) performanța este un succes. Performanța nu există în sine; este o funcție a reprezentărilor succesului, variabilă în funcție de companii, în funcție de actori [...];
- 2) performanța este rezultatul acțiunii. Contrar celui anterior, acest sens nu duce la judecată de valoare. Măsura performanțelor este înțeleasă ca o „evaluare a rezultatelor obținute” (Bouquin, 1986, p. 114);
- 3) performanța este acțiune. În acest sens, [...], performanța este un proces și „nu un rezultat care apare la un moment dat în timp” (Baird, 1986).

O definiție exhaustivă a performanței în administrația publică locală este foarte dificil de elaborat, având în vedere multitudinea de domenii în care administrația publică locală își desfășoară activitatea, necesitatea derulării unor acțiuni sau activități în interesul comunității locale, care nu au un impact cuantificabil pe termen scurt, precum și inexistența unui set de indicatori de performanță stabiliți prin legislația specifică, cu caracter general aplicabil la nivel de unități administrativ-teritoriale în România.

Performanța în administrația publică locală este, în mod evident, legată de activitatea autorităților administrației publice locale dintr-o unitate administrativ-teritorială în scopul creșterii calității vieții în comunitatea locală.

În cadrul cercetării „Panoptic privind conotațiile conceptului de performanță în entitățile sectorului public din România: creare versus diseminare” (Ștefănescu *et al.*, 2009) s-a ajuns la concluzia că definirea conceptului de performanță, „este un proces dificil care se impune a fi redefinit în contextul tendințelor actuale ale economiei”. Studiul relevă faptul că „performanța trebuie definită dintr-o perspectivă conceptuală multidimensională” care, în opinia mea, trebuie să includă o serie de aspecte relevante pentru activitatea administrației publice locale, raportat la nevoile comunității într-o anumită perioadă de timp și coroborat cu obiectivele strategice care se impun pentru dezvoltarea durabilă.

De asemenea, studiul concluzionează, în mod firesc, faptul că performanța entităților publice în România este condiționată în mod esențial de performanța profesională a funcționarilor publici, respectiv de gradul și modul de atingere a obiectivelor individuale stabilite în fișa postului.

O modalitate de evaluare a performanței în administrația publică trebuie concepută pornind de la domeniile de activitate în care administrația publică locală își manifestă atribuțiile conform legii.

Pentru evaluarea obiectivă a performanței în administrația publică este necesară stabilirea unor indicatori specifici pe domenii de activitate, măsurarea acestora și analiza evoluției acestor indicatori în timp. Chiar dacă domeniile de activitate în care se manifestă administrația publică locală într-o unitate administrativ-teritorială sunt numeroase, se pot stabili domeniile/activitățile cu cea mai mare importanță/pondere în vederea evaluării performanței în administrația publică.

OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ reglementează cadrul juridic general în care își desfășoară activitatea autoritățile administrației publice locale din România, atribuțiile și domeniile în care se manifestă.

## **2.1. Serviciile publice de interes local**

### **– sfera de activitate a administrației publice locale**

Asigurarea cadrului necesar pentru furnizarea serviciilor publice de interes local, potrivit competenței și în condițiile legii, reprezintă o componentă principală în ceea ce privește atribuțiile autorităților administrației publice locale. Calitatea serviciilor publice de interes local influențează fundamental calitatea vieții într-o comunitate locală și asigură perspectiva dezvoltării durabile a unității administrativ teritoriale.

Principalele servicii publice de interes local care trebuie asigurate într-o comunitate, conform prevederilor art. 129 (7) din OUG nr. 57/2019 privind Codul administrativ sunt:

- „a) educația;*
- b) serviciile sociale pentru protecția copilului, a persoanelor cu handicap, a persoanelor vârstnice, a familiei și a altor persoane sau grupuri aflate în nevoie socială;*
- c) sănătatea;*
- d) cultura;*
- e) tineretul;*
- f) sportul;*
- g) ordinea publică;*
- h) situațiile de urgență;*
- i) protecția și refacerea mediului;*
- j) conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură, a parcurilor, grădinilor publice și rezervațiilor naturale;*
- k) dezvoltarea urbană;*
- l) evidența persoanelor;*
- m) podurile și drumurile publice;*
- n) serviciile comunitare de utilități publice de interes local;*
- o) serviciile de urgență de tip salvamont, salvamar și de prim ajutor;*
- p) activitățile de administrație social-comunitară;*
- q) locuințele sociale și celelalte unități locative aflate în proprietatea unității administrativ-teritoriale sau în administrarea sa;*
- r) punerea în valoare, în interesul colectivității locale, a resurselor naturale de pe raza unității administrativ-teritoriale;*
- s) alte servicii publice de interes local stabilite prin lege;”*

Performanța în administrația publică trebuie analizată prin prisma asigurării serviciilor publice prezentate mai sus și trebuie analizată pe baza unor indicatori specifici fiecărui serviciu. Indicatorii trebuie să asigure evaluarea cât mai corectă a nivelului atins și să ofere posibilitatea analizării dinamicii serviciului respectiv în anumite intervale de timp.

Abordarea procesului de management presupune analiza performanței la nivel de individ și organizație în condițiile în care entitatea trebuie să se raporteze permanent la obiectivele stabilite în mod strategic și la nevoile comunității.

### *2.1.1. Indicatori orientativi pentru evaluarea performanței în raport cu modul de îndeplinire a principalelor atribuții prevăzute de lege*

În vederea analizei performanței trebuie stabilit un set de indicatori care să măsoare obiectivele, cantitatea, calitatea și efectele. Indicatorii trebuie să fie corelați cu obiectivele organizației, măsurăți în mod real și regulat. Obiectivele organizației/instituției, în unele situații, sunt stabilite prin legislația care definește sfera de activitate a organizației/instituției.

Caracteristici necesare pentru indicatori:

- indicatorul să fie în legătură cu scopul/obiectivul prevăzut de domeniu, sfera de activitate;
- indicatorul să poată fi cuantificat în mod curent, obiectiv și cu acuratețe.

Având în vedere sfera de activitate a administrației publice locale, pe domeniile și în baza competențelor stabilite de lege putem stabili următorii indicatori orientativi pentru evaluarea performanței:

a) Educație

Pentru evaluarea calității educației într-o comunitate trebuie analizate următoarele aspecte:

- număr total de unități școlare și numărul de elevi din fiecare unitate școlară;
- numărul elevilor corigenți, repetenți;
- numărul de elevi cu performanțe deosebite, olimpici la nivel județean și național;
- procentul de promovabilitate la examenul de bacalaureat;
- condiții pentru asigurarea actului de învățământ, laboratoare, dotări, sală de sport, confort;
- suma investită pentru asigurarea condițiilor optime de desfășurare a procesului educațional și creșterea calității actului de învățământ;
- accesarea de fonduri guvernamentale/europene pentru construirea de unități școlare, modernizarea și dotarea spațiilor de învățământ.

Indicatorii prezentați se cuantifică în cifre concrete și se efectuează o analiză a dinamicii acestor cifre pe o anumită perioadă de timp.

b) Serviciile sociale pentru protecția copilului a persoanelor cu handicap, a persoanelor vârstnice, a familiei și a altor persoane sau grupuri aflate în nevoie socială.

Indicatorii principali în acest domeniu îi reprezintă:

- numărul cazurilor pe fiecare categorie precizată;
- asigurarea indemnizațiilor prevăzute în lege;
- integrarea persoanelor cu handicap;
- asigurarea de activități specifice persoanelor vârstnice;
- identificarea persoanelor cu nevoi speciale și soluționarea operativă, în limita legii, a acestor cazuri;
- accesarea de fonduri guvernamentale/europene pentru asigurarea de servicii sociale inclusive, construirea de spații adecvate pentru persoane vulnerabile.

c) Sănătatea

Evaluarea activității administrației publice locale în ceea ce privește domeniul sănătății este legată de competențele ce îi revin acesteia conform legii, în special în ceea ce privește administrarea infrastructurii de sănătate, în special spitale publice la care managementul este asigurat prin contract cu administrația publică locală.

În funcție de tipul unității sanitare și managementul acesteia se pot stabili indicatori specifici de performanță. Indicatorii de performanță în acest domeniu sunt cei cuprinși

în contractul de management al managerului unității sanitare aflată în subordinea administrației publice.

Un aspect de care trebuie ținut seama în domeniul sănătății este cel legat de investițiile în spitale, mai precis, în ceea ce privește condițiile hoteliere din spitale, dotările spitalelor, diversitatea serviciilor medicale asigurate.

În ceea ce privește activitatea spitalului trebuie precizat faptul că, în general, unitățile spitalicești se adresează unui areal de populație mult mai întins decât raza unității administrativ-teritoriale care administrează unitatea respectivă. Calitatea actului medical este asigurată și în funcție de gradul spitalului.

În domeniul sănătății, un aspect important în ceea ce privește calitatea actului medical îl reprezintă medicina de familie, care poate fi evaluată în funcție de numărul medicilor de familie la o mie de locuitori. Alți indicatori pot fi:

- numărul de paturi la o mie de locuitori ai unității administrativ-teritoriale;
- numărul de specializări medicale oferite populației.

#### d) Cultură

Stabilirea unor indicatori de performanță în domeniul cultural este destul de dificilă având în vedere faptul că investiția în cultură nu poate fi analizată prin prisma unor elemente de eficiență. Este evidentă necesitatea organizării unor activități culturale cât mai diversificate care să se adreseze unui număr cât mai mare de membri ai comunității.

În ceea ce privește calitatea actului cultural, administrația publică locală trebuie să asigure organizarea și funcționarea de centre culturale care să găzduiască acte culturale de calitate și să finanțeze activitatea unor instituții de cultură care să pună în valoare potențialul uman și talentul artistic al membrilor comunității locale.

Un indicator de performanță al activității culturale poate fi numărul de participanți per eveniment cultural, coroborat cu cheltuielile totale și încasările la bugetul local din închirierea domeniului public și privat al unității administrativ-teritoriale.

Indicatorii de performanță în acest domeniu trebuie analizați la nivelul fiecărei instituții culturale în parte, în funcție de specificul activității, sursa de finanțare și succesul activității.

#### e) Tineretul

- Elaborarea, în colaborare cu structurile legal constituite ale tineretului sau cu reprezentanți ai tinerilor din unitățile școlare, a unor programe sau activități anuale cu impact pozitiv pentru tineri și pentru comunitate;
- Alocarea de resurse financiare în bugetul local, conform prevederilor legale, pentru susținerea de programe dedicate tineretului.

Performanța în ceea ce privește acest domeniu ar putea fi dată de numărul de beneficiari în cadrul acestor programe din rândul tineretului corelat și cu suma alocată din buget.

#### f) Sportul

Activitatea sportivă într-o comunitate poate fi susținută prin organizarea de cluburi sportive cu personalitate juridică, finanțate din bugetul local al unității administrativ-te-

ritoriale, Consiliul de administrație al clubului sportiv stabilește, în urma consultării cu consiliul local, indicatorii de performanță pe discipline sportive, performanța fiind evaluată în funcție de obiectivele stabilite și rezultatele obținute în competițiile oficiale.

Consiliul local trebuie să asigure condiții pentru desfășurarea sportului de masă pentru membrii comunității, respectiv asigurarea accesului la bazele sportive publice, săli de sport pentru membrii comunității, organizarea, în colaborare cu asociațiile și cluburile sportive, de competiții sportive care să încurajeze practicarea sportului de masă și de performanță.

Indicatori de analiză și performanță:

- numărul de sportivi legitimați la o mie de locuitori;
- numărul de premii obținute la competițiile sportive oficiale;
- numărul de abonamente la sălile de sport și bazele sportive publice.

g) Ordinea publică

Asigurarea ordinii publice și siguranța persoanei sunt aspecte foarte importante în viața fiecărei comunități locale.

Activitățile pentru menținerea ordinii publice sunt derulate în principal de structurile Poliției Române sau ale Jandarmeriei Române, prin metode specifice. Structurile care veghează la păstrarea ordinii publice colaborează cu autoritățile administrației publice locale pentru a asigura ordinea publică corespunzătoare în cadrul comunității.

Administrația publică locală are organizată în subordinea primarului o structură de Poliție locală care, în colaborare cu Poliția Română, veghează la păstrarea ordinii publice.

Infraționalitatea este un indicator de mare importanță în ceea ce privește calitatea vieții într-o comunitate locală.

h) Situațiile de urgență

Gestionarea situațiilor de urgență este un atribut al Comitetelor Locale pentru Situații de Urgență, cu sprijinul structurilor Ministerului Afacerilor Interne specializate în acest domeniu, respectiv Inspectoratul pentru Situații de Urgență sau Serviciul Voluntar pentru Situații de Urgență acolo unde este organizat la nivelul unităților administrativ-teritoriale.

Performanța în ceea ce privește gestionarea acestor situații de urgență ține de analiza obiectivă a evenimentului și de resursele pe care le are la dispoziție unitatea administrativ-teritorială.

i) Protecția și refacerea mediului

Protejarea și asigurarea unui mediu înconjurător curat este o misiune pentru administrația publică locală generată de necesitatea asigurării condițiilor de mediu optime pentru desfășurarea activității și vieții în comunitate. Legislația din România prevede sarcini clare pe care trebuie să le îndeplinească administrația publică locală dintr-o unitate administrativ-teritorială în strânsă colaborare și sub controlul autorităților județene cu atribuții în domeniu, respectiv Agenția pentru Protecția Mediului și Garda de Mediu.

Evaluarea performanțelor în acest domeniu se poate face prin prisma rezultatelor consemnate în urma actelor de control și prin numărul de sancțiuni aplicate autorităților

administrației publice locale, respectiv cetățenilor care nu respectă legislația specifică de mediu. Evoluția numărului de sancțiuni și raportarea lor la întreaga populație reprezintă un indicator prin care se poate cuantifica acest obiectiv al administrației publice locale.

j) Conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură, a parcurilor, grădinilor publice și rezervațiilor naturale

Grija în ceea ce privește conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură de pe raza unității administrativ-teritoriale, aflate în domeniul public sau privat al acesteia, sau aflate în proprietatea privată a persoanelor fizice sau juridice, reprezintă un aspect important în ceea ce privește moștenirea și identitatea culturală a localității.

Legislația în vigoare, privind protejerea monumentelor istorice, reglementează regimul juridic al monumentelor istorice, definirea acestora, clasarea, protejerea, paza, întreținerea, conservarea, consolidarea, restaurarea și punerea în valoare a acestora. Evidența monumentelor istorice aflate pe raza unității administrative-teritoriale și evoluția stării acestora, analizate în dinamica lor, trebuie să fie un indicator de performanță al administrației publice locale în acest domeniu.

Parcurile, grădinile publice și rezervațiile naturale trebuie întreținute corespunzător pentru a-și îndeplini rolul în ceea ce privește asigurarea unui mediu sănătos și a unui climat public de relaxare pentru cetățeni. Suprafața parcurilor, grădinilor publice și rezervațiilor naturale (unde este cazul) calculate în metri pătrați/cap de locuitor reprezintă un indicator în ceea ce privește analiza calității vieții într-un oraș. Analiza evoluției acestui indicator exprimă performanța administrației în acest domeniu.

k) Dezvoltarea urbană

Respectarea legislației specifice în ceea ce privește urbanismul și disciplina în construcții este un obiectiv major al administrației publice locale. Numărul certificatelor de urbanism și al autorizațiilor de construcție noi eliberate într-un an de către primărie arată dinamica dezvoltării urbane într-o comunitate, fiind considerat un indicator al dezvoltării urbane. De asemenea, evoluția de la un an la altul a numărului de planuri urbanistice de detaliu/zona aprobate reprezintă un alt indicator strâns legat de dezvoltarea urbană a comunității.

l) Evidența persoanelor

Serviciul Public Comunitar Local de Evidență a Persoanelor aflat în subordinea consiliului local are ca obiect de activitate eliberarea cărților de identitate și deservește populația arondată într-o anumită zonă, în general mai întinsă decât raza unității administrativ teritoriale unde își desfășoară activitatea serviciul respectiv.

O analiză a acestor indicatori exprimă dinamica populației în cadrul unității administrativ-teritoriale și gradul de satisfacție al populației în ceea ce privește calitatea serviciilor prestate de funcționari în relația cu cetățenii.

În ceea ce privește calitatea serviciului public de evidență a persoanelor, se analizează numărul cererilor și soluționarea acestora în termenul prevăzut de lege. Un alt aspect

al activității acestui serviciu public îl reprezintă numărul de reclamații/sesizări privind calitatea acestuia și modul de soluționare a acestora.

m) Podurile și drumurile publice

Rețeaua stradală a unității administrativ teritoriale reprezentând categoria de drum, lungimea, tipul de structură rutieră, conform inventarului public și descrierea stării acestor drumuri, reprezintă elementul de bază de la care trebuie începută analiza unui indicator de performanță al activității administrației în acest domeniu. Prin programe anuale sau multianuale este necesară derularea unor programe de reparații, respectiv de investiții pentru asigurarea permanentă a unei rețele de drumuri funcționale și care să asigure siguranță în exploatare.

Analiza periodică privind evoluția în ceea ce privește starea drumurilor în cadrul unității administrativ-teritoriale raportat la situația anterioară poate genera un indicator relevant în ceea ce privește performanța în acest domeniu.

Starea podurilor publice trebuie verificată permanent pentru asigurarea siguranței în exploatare și evitarea unor accidente.

n) Serviciile comunitare de utilități publice de interes local

Principalele servicii de utilități publice de interes local sunt:

- Serviciul de Asigurare Apă-Canal;
- Serviciul de Colectare, Transport și Gestionare a Deșeurilor Menajere;
- Serviciul de Salubritate Stradală;
- Serviciul de Alimentare Centralizată cu Energie Termică;
- Serviciul de Transport Public Urban;
- Serviciul Public de Deszăpezire.

Indicatorii de performanță pentru fiecare dintre serviciile enumerate sunt stabiliți și analizați în funcție de forma de organizare a serviciului din punct de vedere juridic și a contractelor de management încheiate cu administratorul serviciului.

Indicatori generali de evaluare a serviciilor de utilități publice sunt:

- numărul de beneficiari ai serviciului;
- numărul de avarii înregistrate într-o anumită perioadă de timp;
- numărul de reclamații privind calitatea serviciului prestat;
- indicatori de performanță financiară/rentabilitate ai entității furnizoare de servicii;
- tariful/prețul/valoarea serviciului pe locuitor/beneficiar.

Valoarea acestor indicatori se analizează în dinamică pe parcursul unor intervale de timp și pentru o analiză obiectivă este oportun să fie comparați cu indicatori de același tip din unități administrativ-teritoriale de același rang.

o) Serviciile de urgență de tip salvamont, salvamar și de prim ajutor

Acolo unde sunt organizate, aceste servicii au rolul de a interveni operativ în cazurile semnalate prin apelul de urgență sau orice alte mijloace. De asemenea, aceste servicii au și un rol de prevenire și îndrumare pentru turiștii din zonele de munte sau de pe litoral.

p) Activitățile de administrație social-comunitară

Activitățile de administrație social-comunitară desfășurate de autoritățile administrației publice locale se raportează la acțiunile prin care se concretizează relația autorităților administrației publice locale cu persoanele juridice de drept public sau de drept privat care au atribuții în sfera activităților social-comunitare pe raza unității/subdivizunii administrativ-teritoriale, în concret, cu asociațiile de proprietari.

Asociațiile de proprietari reprezintă o formă de asociere a proprietarilor dintr-un condominiu, fără scop lucrativ, cu personalitate juridică și au ca scop administrarea, exploatarea, întreținerea, repararea, reabilitarea și modernizarea proprietății comune, menținerea în stare bună a imobilului, respectarea drepturilor și asumarea obligațiilor de către toți proprietarii.

În ceea ce privește acest domeniu de activitate, în cadrul aparatului de specialitate al primarului este organizat un compartiment specializat pentru sprijinirea, îndrumarea și controlul asociațiilor de proprietari de pe raza unității administrativ teritoriale.

Performanța în ceea ce privește acest domeniu de activitate poate fi analizată în funcție de modul de îndeplinire al obligațiilor prevăzute de lege și statutul specific pentru asociațiile de proprietari. De asemenea, performanța activității asociației de proprietari, independent de activitatea compartimentului, trebuie analizată și raportat la modul de îndeplinire al obiectivelor asumate în cadrul adunărilor generale ale asociațiilor. Performanța activității Compartimentului Asociații de Proprietari din cadrul aparatului de specialitate al primarului poate fi stabilită și în funcție de numărul de petiții, respectiv reclamații privind activitatea asociațiilor înregistrate la primărie și modul de soluționare al acestora de către compartimentul respectiv, soluția adoptată și timpul de soluționare.

q) Locuințele sociale și celelalte unități locative aflate în proprietatea unității administrativ-teritoriale sau în administrarea sa

Administrarea locuințelor sociale și a celorlalte unități locative aflate în proprietatea unității administrative-teritoriale sau în administrarea sa se face prin intermediul unui serviciu de specialitate și asociații de proprietari. Modul de repartizare și repartizarea efectivă se face prin hotărâre de consiliu local.

Evaluarea activității în acest domeniu are drept indicator gradul de încasare al chiriei, contravaloarea utilităților, taxe comune și alte cheltuieli specifice conviețuirii în condominiu.

r) Punerea în valoare, în interesul colectivității locale, a resurselor naturale de pe raza unității administrativ-teritoriale

Această oportunitate pentru o comunitate trebuie analizată în funcție de interesul unor investitori specializați în exploatarea resurselor naturale, în conformitate cu legislația în domeniu, existența resurselor și impactul asupra colectivității locale.

Autoritățile administrației publice locale au atribuții limitate în ceea ce privește derularea unor asemenea proiecte dar interesul pentru valorificarea resurselor naturale care generează venituri suplimentare la bugetul local și locuri de muncă este tot mai ridicat.

s) Alte servicii publice de interes local stabilite prin lege

În această categorie intră servicii care pot fi stabilite prin lege, al căror mod de organizare se stabilește prin hotărâri ale organelor deliberative de la nivelul unității administrativ-teritoriale sau prin structurile de conducere ale Asociațiilor de Dezvoltare Intercomunitară.

Un asemenea serviciu este Serviciul pentru Ocrotirea Animalelor fără Stăpân sau Serviciul Mobil pentru Urgență și Descarcerare.

Performanța acestor servicii este evaluată în funcție de numărul de intervenții în cadrul comunității pentru îndeplinirea obiectivelor asociației care subordonează aceste servicii în calitate de operatori.

Cu siguranță, fiecare serviciu public de interes local are importanța lui în ceea ce privește viața unei comunități iar legea obligă entitățile publice să manifeste responsabilitate în ceea ce privește gestionarea problemelor specifice fiecărui domeniu din sfera de activitate a administrației publice locale.

În urma unei analize privind multitudinea de domenii în care se manifesta administrația publică locală am considerat, pe baza experienței dobândite în administrația publică locală, că este necesar să fie stabilite câteva domenii majore în care performanța trebuie analizată pe baza unor criterii în vederea creșterii acesteia.

Consider că principalele domenii de activitate în care performanța trebuie evaluată pe baza unor indicatori în scopul creșterii acesteia sunt:

- asigurarea serviciilor comunitare de utilități publice;
- atragerea de fonduri europene;
- administrarea domeniului public și privat;
- implementarea proiectelor de investiții;
- financiar;
- resurse umane;
- modernizarea administrației publice locale.

Indicatorii orientativi pentru analiza performanței în aceste domenii sunt descriși mai jos.

În ceea ce privește asigurarea serviciilor comunitare de utilități publice, există seturi de indicatori specifici pentru fiecare tip de serviciu de utilități care sunt prezentați și analizați periodic în funcție de prevederile contractelor de delegare de gestiune, ale contractelor de concesiune a serviciilor și contractelor de management.

În ceea ce privește atragerea de fonduri europene, un indicator relevant îl reprezintă volumul fondurilor nerambursabile de la UE pe cap de locuitor. O evoluție crescătoare a acestui indicator duce, evident, la creșterea calității vieții în comunitatea locală.

Administrarea domeniului public și privat este un domeniu în care performanța se poate cuantifica prin valoarea încasărilor la bugetul local din închirierea și concesiunarea domeniului public și privat al unității administrativ-teritoriale. Valoarea acestor închirieri și concesiuni reprezintă o sursă importantă de finanțare pentru bugetul local iar creșterea acestei sume reprezintă un indicator de performanță în ceea ce privește acest domeniu.

Implementarea proiectelor de investiții reprezintă un deziderat al autorităților administrației publice locale și unul dintre indicatori îl reprezintă respectarea termenului de realizare a investiției. Un alt indicator în ceea ce privește proiectele de investiții este reprezentat de încadrarea în valoarea investiției. Orice depășire a termenului de realizare a investiției sau a valorii investiției reprezintă un element negativ în ceea ce privește performanța în acest domeniu.

În domeniul financiar, performanța autorităților publice locale este cuantificată prin creșterea sumelor încasate la bugetul local, atât în valori absolute dar și în ceea ce privește gradul de colectare la bugetul local a impozitelor și taxelor locale. Creșterea acestor indicatori reprezintă un aspect pozitiv al activității administrației în acest domeniu.

Performanța resurselor umane din administrație este un indicator care se stabilește individual, conform fișei de evaluare a fiecărui funcționar. Capacitatea administrativă a organizației este dată de calitatea resursei umane. Pentru creșterea calității muncii în administrație este necesar și eficient să fie organizate periodic activități de colaborare cu entități similare pentru schimburi de bune practici și, totodată, participarea funcționarilor și a personalului contractual la cursuri de specializare/perfecționare în domeniul lor de activitate.

Modernizarea administrației publice locale trebuie să fie un obiectiv permanent al autorităților locale, scopul fiind apropierea prin mijloace moderne de cetățean, facilitarea accesului cetățeanului la informații în timpul cel mai scurt posibil, asigurarea tuturor informațiilor prin pagini web sau diverse platforme în mediul virtual. Modernizarea administrației publice presupune o interacțiune facilă prin mijloace în mediul virtual și diminuarea la maxim a timpului petrecut de cetățean la ghișeu sau la sediul instituțiilor



**Figura 1:** Componentele principale ale performanței în administrația publică locală

**Sursa:** Autorul

pentru soluționarea problemelor. Diminuarea pe cât posibil a birocrăției în administrație prin modernizarea proceselor din interiorul instituției este un indicator de performanță specific pentru acest domeniu.

Organizațiile din administrația publică locală trebuie să se concentreze pentru a performa în principal în aceste domenii pentru că performanța în aceste domenii duce la creșterea potențialului comunității și a administrației publice locale cu consecințe pozitive în ceea ce privește dezvoltarea durabilă a zonei și creșterea calității vieții în comunitatea locală.

## **2.2. Evaluarea performanței prin prisma îndeplinirii obiectivelor asumate**

Atingerea obiectivelor curente, măsurate cu ajutorul indicatorilor de performanță stabiliți, în conformitate cu atribuțiile prevăzute de legislația specifică, poate fi insuficientă în ceea ce privește nevoile de dezvoltare ale unei comunități sau pentru soluționarea problemelor majore ale unei unități administrativ-teritoriale.

Am considerat că este necesar ca, pe lângă obiectivele curente ale organizației, să fie stabilite obiectivele strategice ale administrației publice locale și obiectivele prezentate în programele electorale ale celor aleși în autoritățile executive și deliberative. În contextul celor prezentate, am elaborat următoarea diagramă a obiectivelor din administrația publică locală (Figura 2).

Facem următoarele precizări pentru descrierea Figurii 2.

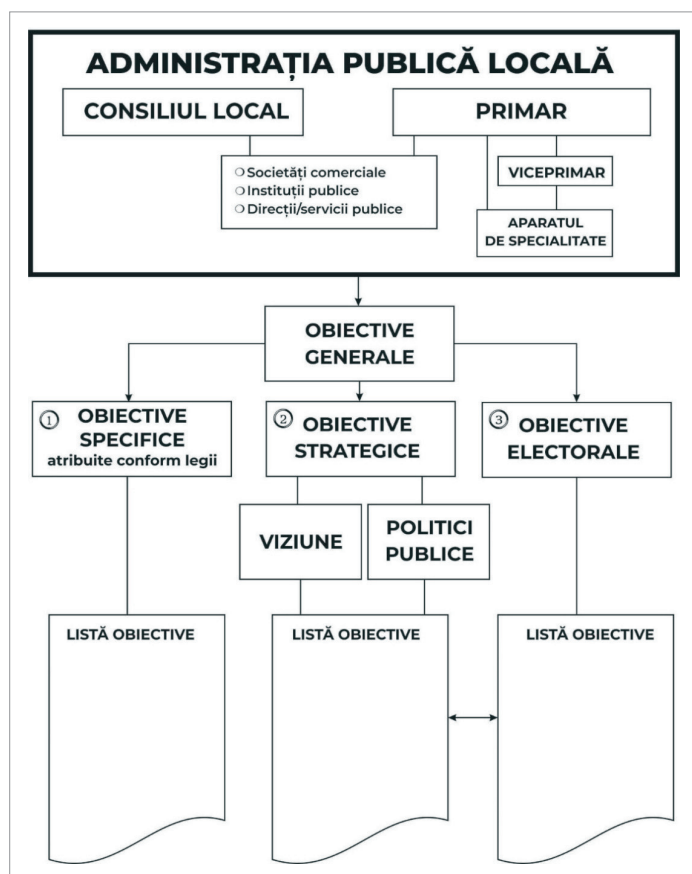
Autoritățile administrației publice locale, consiliul local – autoritate deliberativă și primarul – autoritate executivă, în colaborare cu entitățile/instituțiile subordonate, respectiv cu aparatul de specialitate al primarului, sunt în măsură să stabilească toate obiectivele, să gestioneze și să identifice resursele necesare, financiare și umane, pentru îndeplinirea acestora.

Obiectivele generale ale administrației publice locale dintr-o unitate administrativ-teritorială pot fi clasificate în principal în trei categorii:

1. obiective curente, conform atribuțiilor legale;
2. obiective strategice, conform strategiei de dezvoltare locală;
3. obiective electorale, conform programelor politice.

Obiectivele curente sunt cele cuprinse în legislația specifică și care presupun îndeplinirea obligațiilor conform atribuțiilor autorităților publice locale în ceea ce privește rezolvarea treburilor publice în comunitatea locală. Aceste obiective reprezintă, în general, activitatea curentă a administrației publice locale, care asigură funcționalitatea structurilor administrației locale, eliberarea de acte, autorizații, avize și alte documente specifice. De regulă, această activitate este atributul funcționarilor și al aparatului de specialitate al primarului pe baza prerogativelor stabilite de lege. Aceste obiective sunt, de regulă, pe termen scurt și cu efect imediat.

Obiectivele strategice sunt obiective cuprinse în documente strategice elaborate, în general, pe baza unor studii și consultări ample cu părțile interesate din cadrul comunității locale (aleși locali, instituții, mediul privat, asociații de proprietari, culte religioase,



**Figura 2:** Diagrama obiectivelor administrației publice locale din România

**Sursa:** Autorul

unități de învățământ, ONG-uri, membri ai comunității ș.a.m.d.). În urma consultărilor care se desfășoară în mai multe etape se elaborează „Strategia integrată de dezvoltare durabilă a unității administrative teritoriale”, pentru o anumită perioadă de timp. Documentul strategic presupune viziunea de dezvoltare, direcțiile de acțiune și proiectele necesar a fi derulate în perioada respectivă. În cadrul acestor dezbateri se pot elabora și politici publice locale. Documentul strategic, după elaborare, se va supune dezbaterii în consiliul local, care îl va adopta prin hotărâre.

Obiectivele strategice cuprinse în „Strategia integrată de dezvoltare durabilă”, aprobată de consiliul local, vor fi cuprinse în diagrama obiectivelor administrației publice locale, necesar a fi atinse într-un orizont de timp rezonabil. Documentele strategice sunt strict necesare în vederea obținerii de finanțări nerambursabile de la bugetul Uniunii Europene. Obiectivele strategice sunt, de regulă, obiective pe termen mediu și lung, cu efecte asupra întregii comunități, pentru o perioadă mai lungă de timp și care asigură o dezvoltare durabilă a comunității. Atingerea obiectivelor strategice presupune implica-

rea structurilor deliberative de la nivel local, alocarea de resurse financiare importante, angajarea de specialiști în vederea implementării proiectelor. Această componentă a diagramei obiectivelor este cea mai importantă și relevantă în ceea ce privește punerea în valoare a comunității și a capacității administrative pentru dezvoltarea durabilă a unității administrative teritoriale.

Obiectivele electorale reprezintă obiectivele care au fost cuprinse în programele electorale ale partidelor politice cu reprezentanți în consiliul local și ale primarului. Obiectivele prezentate în programele politice pe parcursul campaniei electorale trebuie să fie cuprinse în agenda de lucru și în proiectele de investiții ale celor aleși în urma scrutinului electoral. Atingerea obiectivelor electorale este foarte importantă având în vedere că cetățenii care și-au exprimat votul au ales candidații în funcție de programele și obiectivele electorale prezentate de către aceștia.

Obiectivele electorale reprezintă, în cea mai mare măsură, obiective de importanță majoră pentru comunitate și orizontul de îndeplinire al acestora este, de regulă, un ciclu electoral, respectiv 4 ani. În unele situații, este posibil ca obiectivele cuprinse în programele politice electorale să fie cuprinse în cadrul obiectivelor strategice, situație în care realizarea acestora este mai fezabilă. Atingerea obiectivelor electorale depinde în mare măsură de configurația consiliului local după alegeri, de resursele bugetului local și, în multe cazuri, de structura politică a arcului guvernamental. Susținerea politică este desigur de importanță pentru atingerea acestor obiective electorale și politicile publice de la nivel național pot influența decisiv atingerea sau nu a acestor obiective.

Configurația diagramei obiectivelor din administrația publică locală reprezintă un tablou de bord echilibrat, inspirat din metoda *balanced-scorecard*, iar autoritățile publice locale care conduc activitatea administrației publice locale sunt în măsură să stabilească strategiile și managementul necesar pentru atingerea obiectivelor propuse.

În funcție de modul de atingere a obiectivelor cuprinse în diagrama obiectivelor asumate de către autoritățile publice locale, primar și consiliu local, putem evalua performanța administrației publice locale dintr-o unitate administrativ teritorială.

O evaluare periodică a stadiului privind atingerea obiectivelor propuse în diagramă și prezentarea unor rapoarte de progres în cadrul comunității conturează nivelul de performanță al activității administrației publice locale.

O componentă importantă în ceea ce privește evaluarea performanței o reprezintă comunicarea corectă, la momentul potrivit, către principalii beneficiari ai activității administrației publice locale, respectiv comunitatea locală. Transmiterea informațiilor către cetățeni poate fi realizată astăzi prin diverse mijloace moderne, pagina web a instituției, rețele de socializare, platforme în mediul online, scrisoarea primarului etc.

### 3. Concluzii

Definirea performanței în administrația publică locală din România presupune un proces complex, multidisciplinar, cu aplicabilitate la nivel general dar cu multiple particularități la nivelul fiecărei comunități locale.

Evaluarea performanței în administrația publică locală trebuie realizată la nivelul fiecărei comunități locale prin prisma atingerii unui complex de obiective definite atât prin prisma atribuțiilor autorităților publice locale stabilite prin lege, dar și prin prisma obiectivelor strategice și electoral-politice asumate de către autoritățile publice democratic alese.

Pentru sporirea acurateței în procesul de evaluare a performanței în activitatea administrației publice locale, este necesară comunicarea corectă, operativă și directă cu comunitatea locală iar, pe cât posibil, ori de câte ori este nevoie, să fie ajustată activitatea curentă pe baza feedback-ului preluat de la cetățeni.

### **Bibliografie:**

1. Baird, L., *Managing Performance*, New York: John Wiley, 1986.
2. Bessire, D., „Définir la performance”, 1999, *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 2, nr. 5, pp. 127–150.
3. Bouquin, H., *Le controle de gestion*, Paris: Presses Universitaires de France, 1986.
4. Bourguignon, A., „Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance”, 1997, *Compabilité Contrôl-Audit*, vol. 1, nr. 3, pp. 89–101.
5. Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 555 din 5 iulie 2019.
6. Ștefănescu, A. Turlea, E., Calu, A.D., Gherghina, R., Duca, I. și Nicolae, F., „Panoptic privind conotațiile conceptului de performanță în entitățile sectorului public din Romania: creare versus diseminare”, raport de cercetare al proiectului ID 1827/2008, nr. 955/19.01.2009 (CNCSIS-UEFISCSU, programul PNII-IDEI), București: ASE, 2009.