
Dezvoltarea unui model de evaluare a guvernantei corporative în sectorul public din România

Aurelia ȘTEFĂNESCU,
Academia de Studii Economice din București,
E-mail: aurelia.stefanescu@cig.ase.ro

Gabriela Lidia TĂNASE,
Academia de Studii Economice din București,
E-mail: gabriela.tanase@cig.ase.ro

Rezumat

Guvernanța corporativă reprezintă o componentă esențială pentru gestionarea afacerilor, care a dobândit o amploare deosebită la nivelul sectorului privat în contextul crizei economice și a manevrelor financiare discutabile din punct de vedere al legalității. Aceeași nevoie imperativă de a dezvolta guvernanța corporativă este identificată și la nivelul sectorului public, având în vedere numărul mare de părți interesate și eterogenitatea acestora, nevoia de responsabilitate, eficiență, performanță, transparență și sustenabilitate. Prin recurs la cercetarea de tip calitativ, au fost prezentate ideile privind guvernanța corporativă publicată în literatura de specialitate și a fost propus un model de evaluare a guvernantei corporative în sectorul public din România. În contextul actual, dezvoltarea unui astfel de model completează valențele informaționale privind guvernanța corporativă la nivelul literaturii de specialitate, permite identificarea deficiențelor guvernantei în instituțiile publice din România și creează premisele elaborării și adoptării unui cod de guvernanță dedicat sectorul public.

Cuvinte-cheie: Guvernanță corporativă, model de evaluare, instituție publică, părți interesate, România.

Clasificare JEL: M 48, L38, G 34, H83.

Vă rugăm să citați acest articol astfel:

Ștefănescu, A. and Tănase, G.L., (2016), The development of a corporate governance assessment model for the Romanian public sector, Audit Financiar, vol. XIV, no. 11(143)/2016, pp. 1227-1234, DOI: 10.20869/AUDITF/2016/143/1227

Link permanent pentru acest document:

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2016/143/1227>

Introducere

Premisa cercetării o reprezintă transparența limitată a informațiilor financiare și non-financiare din sectorul public din România, în contextul reducerii resurselor publice, al dezechilibrului dintre cererea și oferta de servicii publice din punct de vedere calitativ, cantitativ și al costurilor, al suspiciunilor de corupție și de fraudare a fondurilor publice, precum și al performanței reduse sau inexistente a instituțiilor. Aceste aspecte relevă nevoia implementării unui mecanism care să asigure părțile interesate (*en. stakeholders*) cu privire la eficacitatea, credibilitatea și sustenabilitatea instituțiilor din sectorul public.

Prezenta cercetare are ca obiectiv construirea unui model de evaluare a guvernancei corporative în sectorul public. Considerăm că această abordare va identifica lacunele reale ale guvernancei sectorului public din România și va contribui la dezvoltarea unei culturi a guvernancei corporative prin elaborarea și adoptarea de către acesta a unui cod de guvernance, fie în mod voluntar, fie prin reglementări.

Articolul este structurat astfel: prima secțiune este dedicată revizuirii literaturii privind guvernancea corporativă, fiind urmată de o secțiune care descrie metodologia cercetării. Următoarea secțiune include rezultatele cercetării, iar lucrarea se încheie cu secțiunea dedicată concluziilor.

1. Metodologia cercetării

Cercetarea efectuată este de tip calitativ. Astfel, au fost prezentate abordările și dimensiunile conceptului de guvernance corporativă în sectorul privat și public prin raportare la literatura de specialitate de la nivel internațional și național. Acestea au fost completate cu construirea unui model de evaluare a guvernancei în sectorul public, având în vedere particularitățile instituțiilor din cadrul acestuia.

2. Abordări conceptuale privind guvernancea corporativă

Din punct de vedere conceptual, un rol determinant pentru guvernancea corporativă din sectorul privat l-a avut teoria agenției (Jensen și Meckling, 1976). La nivelul literaturii de specialitate, conceptul de guvernance a fost abordat din perspective multiple. Având ca premisă

raporturile contractuale pe care se bazează funcționarea unei entități, Jensen și Meckling (1976) consideră că relația dintre acționari (principal) și managerii entității (agent) este generatoare de conflicte de interese din cauza obiectivelor divergente pe care aceștia le pot avea. Astfel, guvernancea corporativă este interfața care, prin mecanismele sale, atenuează asimetria informațională dintre principal și agent. Rolul guvernancei corporative este de a promova comportamentul etic și transparența, de a stabiliza echilibrul de putere dintre acționari, administratori și management, de a preveni apariția fraudelor și de a îmbunătăți încrederea oamenilor și a societății în mediul de afaceri (Matei și Drumașu, 2014).

Într-o altă viziune, guvernancea corporativă se referă la modul în care companiile sunt conduse și controlate (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992). Guvernancea corporativă reprezintă un set de structuri, reguli, proceduri și mecanisme destinate gestionării și controlării unei organizații (Yapa, 2014). Dintr-o altă perspectivă, guvernancea corporativă este un sistem de verificări interne și externe entităților, care asigură faptul că acestea își îndeplinesc responsabilitatea față de toate părțile interesate și acționează într-un mod responsabil în toate ariile activității de afaceri (Sison, 2008).

Raportat la tipologia mecanismelor guvernancei corporative, Charreaux (1994) a identificat două categorii, respectiv mecanisme externe și mecanisme interne. Mecanismele externe sunt reprezentate de piața bunurilor și serviciilor, piața financiar-bancară, piața muncii, mediul legal, politic și de reglementare. Mecanismele interne includ controlul exercitat de către acționari, supravegherea reciprocă între lideri, controlul formal și informal implementat de către angajații subordonați și consiliul de administrație.

Din punct de vedere al eficacității, un sistem de guvernance este eficace dacă nivelul de satisfacție al unei părți interesate mai poate fi îmbunătățit doar prin reducerea nivelului de satisfacție al alteia (Charreaux, 1996). Pitseys (2010) consideră că o bună guvernance corporativă a permis pentru prima dată un alt model de management al resurselor umane ale entității.

În ceea ce privește principiile guvernancei corporative, la nivelul literaturii de specialitate au fost identificate următoarele: deschiderea companiei și diseminarea informațiilor pentru îmbunătățirea nivelului de încredere; integritatea (a situațiilor financiare și a oamenilor);

valorile etice; responsabilitatea; competențele; transparența; evaluarea și managementul riscurilor; controlul intern; comunicarea; monitorizarea; respectarea reglementărilor; separarea responsabilităților; protejarea drepturilor acționarilor și tratamentul egal al acestora; încurajarea cooperării între companie și deținătorii de interese; furnizarea de informații credibile și prompte etc. (Matei și Drumașu, 2015).

În România, guvernanta corporativă în sectorul privat s-a conturat din punct de vedere conceptual și al normalizării în anul 2000. În anul 2001 a fost adoptat primul cod de guvernanta corporativă. Demersul implementării guvernancei corporative a fost dificil, având în vedere următoarele obstacole (Feleagă, 2008):

- „lipsa unei analize de detaliu privind raporturile între proprietari și manageri;
- slaba implicare a celorlalte părți participante la procesele de luare a deciziilor;
- lipsa unui cadru conceptual pentru o piață eficientă și implicațiile sale societale;
- implicarea discutabilă a auditorilor în promovarea guvernancei întreprinderilor;
- eșecul reformelor de implementare a unui sistem contabil în acord cu evoluțiile internaționale;
- slăbiciunea mecanismelor de control pentru o informare financiară sinceră, relevantă, fiabilă, inteligibilă, comparabilă și semnificativă”.

Studiile din literatura de specialitate privind gradul de dezvoltare a guvernancei corporative în România au evidențiat că majoritatea companiilor cotate la Bursa de Valori București nu îndeplinesc recomandările codului de guvernanta în ceea ce privește independența administratorilor și a membrilor comitetului de audit, iar gradul lor de transparență este mult mai mic decât al altor societăți europene (Feleagă ș.a., 2011). Din perspectiva relației dintre antreprenoriatul corporativ și guvernanta corporativă, rezultatele cercetării efectuate în cazul companiilor non-financiare cotate la Bursa de Valori București au evidențiat faptul că guvernanta corporativă promovează antreprenoriatul în companiile din România (Albu și Mateescu, 2014).

Spre deosebire de sectorul privat, nuanțările conceptuale privind guvernanta corporativă în sectorul public sunt relativ limitate la nivel internațional. Totuși, literatura internațională oferă un portofoliu de abordări

aprofundate, comparative și multidimensionale, la care vom face recurs în demersul nostru.

Din perspectiva guvernancei în sectorul privat versus sectorul public, Yapa (2014) delimitează coordonatele specifice celor două sectoare și susține că în sectorul public cetățenii sau reprezentanții acestora pot monitoriza modul de utilizare a resurselor, iar informațiile circumscrise instituțiilor publice ar trebui diseminate publicului larg pentru fundamentarea proceselor decizionale ale acestuia.

În sectorul public, mecanismele de guvernanta includ (Almqvist ș.a., 2013):

- structura, care asigură clarificarea responsabilităților;
- abordările pentru îmbunătățirea abilităților de realizare a responsabilităților; și
- instrumentele precum sistemul de control intern și responsabilitatea externă.

Grant ș.a. (2007) includ printre elementele de guvernanta: stabilirea direcției, alinierea strategică, managementul riscului, managementul performanței, controlul și conformitatea, managementul relațiilor, managementul transformărilor și managementul valorii.

Mutiganda (2013) a dezvoltat trei politici de guvernanta: guvernanta coercitivă, guvernanta pentru performanță și guvernanta pentru misiune. Guvernanta coercitivă monitorizează respectarea regulilor și normelor. Guvernanta pentru performanță se focalizează pe rezultat și monitorizează responsabilitatea prin date cantitative și non-cantitative. Guvernanta pentru misiune are în vedere realizarea obiectivelor fără obținerea de profit.

Din perspectiva unei bune guvernance, Mandeli (2016) a dezvoltat următoarele standarde specifice: transparența, responsabilitatea, participarea, capacitatea de răspuns, eficiența în gestionarea resurselor publice, auditul, aplicarea legilor, publicarea informațiilor și eficacitatea. De asemenea, studiul realizat de către Mandeli (2016) relevă faptul că transparența informațiilor ar conduce la creșterea răspunderii oficialilor publici și implicit la aplicarea legii și diminuarea corupției. O idee similară este susținută și de Sukmadilaga ș.a. (2015) care menționează criteriile pentru o bună guvernanta în sectorul public: participarea, respectarea legii, transparența, receptivitatea, orientarea către consens, echitatea, eficiența și eficacitatea, responsabilitatea și viziunea strategică. O bună guvernanta corporativă

minimizează obținerea unei performanțe reduse (Edwards și Clough, 2005).

Almquist ș.a. (2013) susțin că pentru un sistem de guvernare eficient este importantă stabilirea unor instrumente adecvate de măsurare a performanței care să le ofere părților interesate interne și externe informațiile relevante de care au nevoie și asigurarea că informațiile financiare și nefinanciare oferite sunt corecte prin intermediul auditului intern și extern, dar și angajarea în poziții de management și control a unor persoane cu experiență și cunoștințele adecvate funcției.

În România, abordările guvernării corporative în sectorul public la nivelul literaturii de specialitate sunt limitate. Din perspectiva sistemului public de sănătate, cercetarea empirică efectuată evidențiază că la nivelul forurilor naționale din țările Uniunii Europene informațiile furnizate publicului privind guvernarea corporativă sunt extrem de limitate. Singurele țări care manifestă preocupări în această direcție sunt Marea Britanie și Irlanda. Majoritatea paginilor web oficiale ale instituțiilor din sectorul public de sănătate oferă informații despre structura organizațională, conducerea și responsabilitățile instituției în cauză (Germania, Belgia, Bulgaria, Cipru, Danemarca, Finlanda, Grecia, Ungaria, Letonia, Lituania, Malta, Olanda, Polonia, Suedia, Cehia și România), iar în unele țări (Cipru, Finlanda, Letonia și România) se constată existența unui departament de audit intern în cadrul instituției investigate (Ștefănescu ș.a., 2012).

De asemenea, studii efectuate cu privire la transparența informațiilor financiare la nivelul administrației publice centrale și al spitalelor publice subordonate Ministerului Sănătății au relevat o limitare semnificativă a acesteia (Ștefănescu și Țurlea, 2013; 2014).

În contextul promovării transparenței în sectorul public, Nistor și Deaconu (2014) consideră că sistemul de e-guvernare facilitează interacțiunea dintre instituțiile publice și oameni, simplifică procedurile birocratice, oferă informații și îmbunătățește transparența. Printre informațiile care ar trebui incluse se numără: reglementările privind organizarea și funcționarea instituțiilor publice, organigrama, situațiile financiare, bugetul, achizițiile, programul, proiectele aflate în desfășurare, informații de contact și posibilitatea traducerii informațiilor în cel puțin o altă limbă.

În România, din punct de vedere al normalizării în domeniu, preocupările privind construirea unui

referențial dedicat guvernării corporative în sectorul public sunt inexistente sau se află în stadiul de proiect. În prezent, aspectele privind guvernarea corporativă în sectorul public sunt reglementate în mod implicit prin aplicarea unui portofoliu legislativ emis de autorități. La polul opus se situează întreprinderile publice, pentru care există un cadru de reglementare explicit (Legea nr. 111/2016).

Cercetarea efectuată evidențiază că abordările conceptuale prezentate converg către mecanismele guvernării corporative, nevoia unei bune guvernări, coordonatele și impactul acesteia, precum și relația dintre guvernarea corporativă și performanță.

3. Evaluarea guvernării corporative în sectorul public din România

Demersul construirii unui model de evaluare a guvernării în sectorul public are în vedere ideile prezentate ca urmare a analizei literaturii de specialitate și a mecanismului de organizare și funcționare specific instituțiilor publice.

Modelul propus pentru evaluarea guvernării corporative în sectorul public este structurat pe cinci criterii, adaptate particularităților pe care le au instituțiile din acest sector, respectiv organizare, activitate, control/supraveghere, raportare financiară și nefinanciară, transparență (Tabelul 1). Fiecare criteriu este evaluat pe o scară de la 0 la 100 puncte, în funcție de gradul de realizare și reprezintă 20 procente din punctajul total acordat.

În analiza respectării criteriilor care definesc o bună guvernare a entităților din sectorul public, din punct de vedere al **organizării** se vor avea în vedere următoarele coordonate: structura, reglementările, obiectivele și strategiile, respectiv integritatea. *Structura* face referire la elemente care definesc instituția publică și anume: disponibilitatea vizualizării organigramei pe pagina web a instituției, publicarea sau disponibilitatea informațiilor referitoare la departamentele existente în cadrul instituției publice și coordonatorii acestora, publicarea unor coordonate referitoare la echipa managerială și membrii consiliului de administrație, publicarea datelor de contact și a programului de lucru, alături de alte aspecte cu privire la organizarea instituției publice care pot fi relevante pentru părțile interesate. Din punct de

vedere al *reglementărilor*, pentru un sistem eficient de guvernare considerăm că trebuie avută în vedere publicarea unor informații și documente precum: regulamentul de organizare și funcționare al instituției, reglementări și proceduri interne specifice activității instituției publice, informații privind consiliul de administrație referitoare la procedurile de numire a membrilor, componența consiliului, rolul și responsabilitățile membrilor și orice alte informații utile publicului larg. Pentru a oferi părților interesate încredere privind sustenabilitatea instituției și implicit a serviciilor oferite, este necesară publicarea informațiilor referitoare la *obiective și strategii*, precum: obiectivele generale ale

instituției publice, strategia de dezvoltare etc. De asemenea, o bună guvernare trebuie să se bazeze pe respectarea principiilor privind *integritatea*. Verificarea integrității poate fi promovată prin: adoptarea și publicarea unui cod etic, publicarea declarațiilor de avere și interese, oferirea unor informații referitoare la veniturile salariale lunare ale membrilor echipei manageriale și ale consiliului de administrație, existența unui consiliu de etică, publicarea coordonatelor privind componența consiliului de etică, precum și a informațiilor referitoare la activitatea acestuia, prezentarea declarațiilor de incompatibilitate și a conflictelor de interese.

Tabelul 1. Model de evaluare a guvernancei corporative în sectorul public

Nr. crt.	Criterii de evaluare	Punctaj	Procent	
1.	Organizare	➤ Structură	0-100	20
		➤ Reglementări		
		➤ Obiective și strategii		
		➤ Integritate		
2.	Activitate	➤ Servicii	0-100	20
		➤ Achiziții publice		
		➤ Logistică		
		➤ Resurse umane		
		➤ Proiecte		
3.	Control/supraveghere	➤ Control intern/managerial	0-100	20
		➤ Audit intern		
		➤ Audit financiar		
4.	Raportare financiară și nefinanciară	➤ Buget	0-100	20
		➤ Situații financiare		
		➤ Rapoarte privind performanța financiară și nefinanciară		
5.	Transparență	➤ Site	0-100	20
		➤ Relaționarea cu părțile interesate		
	Total	X	100	

Sursa: prelucrările autorilor.

Al doilea criteriu de evaluare a guvernancei corporative din sectorul public este *activitatea*, care include următoarele elemente: servicii, achiziții publice, logistică, resurse umane, proiecte. *Serviciile* oferite de către instituțiile publice pot agrava relația conflictuală dintre acestea și părțile interesate. Având în vedere tendința descendentă a resurselor publice cu impact negativ asupra raportului cerere – ofertă de servicii publice și asupra raportului calitate – cost, o bună guvernare presupune informarea permanentă a părților interesate cu privire la coordonatele complete ale ofertei de servicii

gratuite și a celor contra cost. De asemenea, o bună guvernare implică credibilitate privind gestionarea eficientă a resurselor publice. Deoarece *achizițiile publice* reprezintă o componentă vulnerabilă a sectorului public, considerăm că, pentru a elimina suspiciunile cu privire la modul de utilizare a resurselor publice, părțile interesate trebuie să fie informate cu privire la: planul anual de achiziții, gradul de realizare al planului, valoarea lunară a achizițiilor efectuate detaliate în funcție de tipologia achizițiilor, coordonate privind furnizorii de bunuri și servicii. Pentru a susține procesele decizionale

ale părților interesate, instituția trebuie să le ofere informații referitoare la logistică, respectiv la dotările existente pentru prestarea serviciilor. Cum *resursele umane* au un rol important în sectorul public, părțile interesate pot fi și potențiali angajați, iar instituția trebuie să asigure transparența procesului de recrutare. Nu în ultimul rând, o bună guvernare presupune o perspectivă realistă prin informarea părților interesate cu privire la *proiectele aflate în derulare și cele finalizate*.

Cel de-al patrulea criteriu de evaluare a guvernantei corporative în sectorul public are în vedere *controlul/supravegherea*, direcțiile fiind următoarele: controlul intern/controlul intern managerial și managementul riscurilor, auditul intern și auditul financiar. Având în vedere funcția managerială îndeplinită de *controlul intern/controlul intern managerial*, prezentarea de informații privind existența și responsabilitățile acesteia asigură părțile interesate cu privire la: administrarea resurselor publice în mod economic, eficient și eficace; fiabilitatea informațiilor interne și externe; conformitatea cu reglementările, procedurile și politicile interne ale instituțiilor publice. Complementar, pentru a asigura părțile interesate de o manieră obiectivă și independentă cu privire la controlul operațiunilor, administrarea eficientă și eficace a veniturilor și cheltuielilor publice, realizarea obiectivelor prin evaluarea proceselor sale de management al riscurilor, de control și de guvernare a instituției, acestea trebuie să fie informate cu privire la coordonatele *auditului intern*. Din acest punct de vedere, instituțiile publice trebuie să prezinte informații privind comitetul de audit intern, respectiv structura, responsabilitățile și reuniunile acestuia. Deoarece existența unui comitet de audit intern în cadrul instituțiilor publice este limitată de îndeplinirea anumitor criterii, în absența acestuia instituțiile vor prezenta informații cu privire la coordonatele departamentului de audit intern. Încrederea părților interesate privind modul în care sunt guvernate instituțiile publice este consolidată de *auditul financiar* efectuat de către Curtea de Conturi a României. Prin diseminarea rapoartelor de audit financiar, părțile interesate vor fi informate cu privire la imaginea fidelă a informațiilor prezentate în situațiile financiare, abaterile constatate și măsurile ce trebuie adoptate pentru eliminarea abaterilor.

Raportarea financiară și nefinanciară contribuie și ea la atenuarea asimetriei informaționale dintre managementul instituției publice și părțile interesate.

Variatatea părților interesate în sectorul public și importanța acestora determină, pentru asigurarea unei bune guvernări, necesitatea de a publica bugetul, situațiile financiare și rapoartele privind performanța financiară și nefinanciară. Pentru a susține în mod credibil obiectivele propuse, instituția trebuie să asigure părților interesate informații privind resursele alocate și destinația acestora conform *bugetului* aprobat. Pe baza setului complet de *situații financiare* trimestriale și anuale, părțile interesate sunt informate de o manieră inteligibilă, relevantă, credibilă și comparabilă cu privire la poziția financiară, performanța financiară și fluxurile de numerar ale instituției. Complementar, publicarea *rapoartelor privind performanța financiară și nefinanciară* furnizează informații cu privire la modul în care instituția a dobândit resursele și le-a utilizat economic, eficient și eficace pentru realizarea obiectivelor în beneficiul părților interesate și, de asemenea, cu privire la gradul de implicare a instituției în acțiuni economice, sociale și de mediu.

Cel de-al cincilea criteriu de analiză a guvernantei corporative în sectorul public, *transparența*, are două dimensiuni, respectiv pagina web și relaționarea cu părțile interesate. *Pagina web* a instituției este modalitatea cea mai rapidă de a disemina informații credibile și oportune părților interesate. Din acest punct de vedere, pentru o bună guvernare trebuie avute în vedere următoarele aspecte: funcționalitatea permanentă a paginii web, navigarea facilă, publicarea informațiilor oportune și relevante, actualizarea permanentă a informațiilor, traducerea informațiilor într-o limbă de circulație internațională. *Relaționarea cu părțile interesate*, fie în mod direct, fie indirect, îi asigură pe aceștia cu privire la responsabilitatea pe care managerii instituțiilor publice și-au asumat-o.

Concluzii

Cercetarea efectuată evidențiază că abordările conceptuale privind guvernanta corporativă sunt variate, dar interferează în ceea ce privește următoarele coordonate: mecanismele pentru o guvernanta eficientă, nevoia și politicile specifice unei bune guvernante, respectiv corelația dintre guvernanta corporativă și performanță. De asemenea, investigarea guvernantei corporative în sectorul public din România a relevat o limitare a acesteia atât din punct de vedere conceptual,

cât și al reglementărilor. Din această perspectivă, considerăm că este utilă dezvoltarea modelului de evaluare a guvernantei sectorului public din România. Structurat pe cinci criterii de evaluare specifice mecanismului de organizare a sectorului public (organizare, activitate, control/supraveghere, raportare financiară și nefinanciară, transparentă), modelul identifică punctele nevralgice ale bunei guvernante în sectorul public și răspunde nevoilor informaționale reale ale părților interesate cu privire la eficiența și eficacitatea gestionării resurselor publice, responsabilitate, transparentă, informare financiară și nefinanciară, performanță și sustenabilitate.

Considerăm că una din limitele cercetării realizate este dificultatea aplicării modelului de evaluare a guvernantei corporative la nivelul sectorului public internațional, ceea ce afectează comparabilitatea guvernantei corporative. Totodată, este cunoscut faptul că la nivel internațional

cultura privind guvernanta corporativă este eterogenă ca urmare particularităților conceptuale și de reglementare specifice sectorului public.

Ca direcții viitoare, ne propunem continuarea cercetării prin testarea modelului de evaluare a guvernantei corporative în cazul instituțiilor din sectorul public național.

Recunoaștere

Această cercetare a fost finanțată prin intermediul programului Parteneriate în domeniile prioritare, dezvoltat cu sprijinul MEN-UEFISCDI, proiect nr. 334/2014, cod proiect PN-II-PT-PCCA-2013-4-0873, titlul proiectului „Un nou model pentru evaluarea riscului corporațiilor: instrument științific pentru managementul bazat pe cunoștințe”.

BIBLIOGRAFIE

1. Albu, N. și Mateescu, RA. (2014), The Relationship between Entrepreneurship and Corporate Governance. The Case of Romanian Listed Companies, *Amfiteatru Economic*, vol. 17, nr. 38, pp. 44-61.
2. Almquist, R., Grossi, G., van Helden, G.J. și Reichard, C. (2013), Public sector governance and accountability, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 24, nr. 7–8, pp. 479-487, DOI: 10.1016/j.cpa.2012.11.005.
3. Charreaux, G. (1994), Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise, *Revue d'Économie Financière*, vol. 31, nr. 4, pp.44-79, [online] Disponibil la: http://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1994_num_31_4_2103, [Accesat pe 15 septembrie 2016].
4. Charreaux, G. (1996), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, in Charreaux G.: Le gouvernement des entreprises, *Economica*, [pdf] Disponibil la: <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/0960501.pdf>, [Accesat pe 15 septembrie 2016].
5. Edwards M. și Clough R. (2005), Corporate Governance and Performance. An Exploration of the Connection in a Public Sector Context, University of Canberra, Australia. Corporate Governance ARC Project, *Issues Series Paper No. 1*, [online] Disponibil la: https://www.google.ro/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjeweLFxtDPAhUBrhQKHATDBaEQFggfMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.governanceinstitute.edu.au%2Fmagma%2Fmedia%2Fupload%2Fpublication%2F158_IssuesPaperNo-1_Governance-Performancelssues.docx&usg=AFQjCNHPnXWI9VJ500fLCS37v6pbSSAwQA&cad=rja, [Accesat pe 15 septembrie 2016].
6. Feleagă, N. (2008), Corporate governance between classicism and modernism, *Proceeding of the 4th European Conference on Management, Leadership and Governance*, University of Reading, UK, pp. 39-46, [online] Disponibil la: <https://books.google.ro/books?id=PT4wIQE5GysC&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Corporate+governance+between+classicism+and+modernism&source=bl&ots=TTv02fiCv6&sig=zBSJ2FcQqxboxR-xt5XMeYyh0&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiMxMK0wdDPAhWHuRQKHUWUCA-wQ6AEIKzAB#v=onepage&q=Corporate%20governance%20between%20classicism%20and%20modernism&f=false>, [Accesat pe 15 septembrie 2016].

7. Feleagă, N., Feleagă, L., Dragomir, V.D. și Bîgioi, A.D. (2011), Guvernanța corporativă în economiile emergente: cazul României, *Revista Economie teoretică și aplicată*, vol. XVIII, nr. 9(562), pp. 3-15.
8. Grant, G., McKnight, S., Uruthirapathy, A. și Brown, A. (2007), Designing governance for shared services organizations in the public service, *Government Information Quarterly*, vol. 24, nr. 3, pp. 522-538, DOI: 10.1016/j.giq.2006.09.005.
9. Jensen, M.C. și Meckling, W.H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, nr. 4, pp. 305-360, DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
10. Mandeli, K.N. (2016), New public governance in Saudi cities: An empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah, *Habitat International*, vol. 51, pp. 114-123, DOI: 10.1016/j.habitatint.2015.10.020.
11. Matei, A. și Drumașu, C. (2014), Romanian Public Sector. A Corporate Approach, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 109, pp. 1120-1124, doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.598.
12. Matei, A. și Drumașu, C. (2015), Corporate Governance and Public Sector Entities, *Procedia Economics and Finance*, vol. 26, pp. 495-504, DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00879-5.
13. Mutiganda, J.C. (2013), Budgetary governance and accountability in public sector organisations: An institutional and critical realism approach, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 24, nr. 7-8, pp. 518-531, DOI: 10.1016/j.cpa.2013.08.003.
14. Nistor, C.S. și Deaconu, A. (2014), Romanian Public Sector Transparency Approached by E-governance, *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, pp. 414-420, DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00470-5.
15. Legea nr. 111/2016 din 27 mai 2016 pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 109/2011 privind guvernanța corporativă a întreprinderilor publice, Monitorul Oficial nr. 415/01.06.2016.
16. Pitseys, J. (2010), Le concept de gouvernance, *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 65, nr. 2, pp. 207-228, DOI: 10.3917/riej.065.0207.
17. Sison, A.J. (2008), *Corporate Governance and Ethics – An Aristotelian Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar.
18. Sukmadilaga, C., Pratama, A. și Mulyani, S. (2015), Good Governance Implementation in Public Sector: Exploratory Analysis of Government Financial Statements Disclosures Across ASEAN Countries, 2nd Global Conference on Business and Social Sciences (GCBSS-2015) on “Multidisciplinary Perspectives on Management and Society”, 17- 18 September, 2015, Bali, Indonesia, in: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 211, pp. 513-518, DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.068.
19. Ștefănescu, A. și Țurlea, E. (2013), Dissemination of Financial Information into the Public Sector – An Approach from the View of the Central Public Administration Entities from Romania, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Alba Iulia*, vol. 1, nr. 15, pp. 134-144, [pdf] Disponibil la: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucri/152013/11.pdf>, [Accesat pe 15 septembrie 2016].
20. Ștefănescu, A. și Țurlea, E. (2014), Research on the Financial Transparency into the Health Public System in Romania. Case of Hospitals Subordinated to the Health Ministry, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Alba Iulia*, vol. 1, nr. 16, pp. 239-259, [pdf] Disponibil la: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/abst/162014/1/20.pdf>, [Accesat pe 15 septembrie 2016].
21. Ștefănescu, A., Țurlea, E., Dumitru, M., Calu, D.A. și Mocanu, M. (2012), Corporate Governance into the Public Sector Entities – a European and National View, *Proceedings of the 7th International Conference Accounting and Management Information Systems AMIS*, June 13-14, Bucharest, pp. 856-869.
22. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (The Cadbury Report), [pdf] Disponibil la: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, [Accesat pe 15 septembrie 2016].
23. Yapa, P.W.S. (2014), In whose interest? An examination of public sector governance in Brunei Darussalam, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 25, nr. 8, pp. 803-818, DOI: 10.1016/j.cpa.2014.03.003.