



MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE  
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI  
UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL *ȘTIINȚE ECONOMICE*  
DOMENIUL *MANAGEMENT*

---

## **REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

**EVALUAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT ȘI CONTROL  
STABILIT PENTRU UN PROGRAM OPERAȚIONAL, FINANȚAT  
DIN FONDURI STRUCTURALE ACORDATE DE COMISIA  
EUROPEANĂ ȘI MĂSURI DE CONSOLIDARE A ACESTUIA**

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,  
Prof. univ. dr. Constanța POPESCU**

**DOCTORAND,  
Iulian MISERCIU**

**TÂRGOVIȘTE  
2022**

## MULȚUMIRI

Cu deosebită onoare și respect aș vrea să aduc mulțumirile mele colectivului de cadre didactice din cadrul IOSUD – Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste a Universității Valahia, pentru susținerea acordată din punct de vedere științific.

Cu respectul cuvenit tuturor, în primul rând aduc deplina mea recunoștință *doamnei profesor universitar dr. Constanța Popescu*, conducător științific, profesionist implicat pe întreg parcursul meu de doctorat. Consider că fără ajutorul continuu, sfaturile și îndemnurile domniei sale nu aș fi putut ajunge la finalizarea prezentei teze de doctorat.

Cu deosebită dragoste și recunoștință, dedic această teză și familiei mele, care a fost alături de mine, m-a sprijinit și m-a încurajat.

**Vă mulțumesc!**

**Drd. Iulian MISERCIU**

## **CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT**

- CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT / 3
- CUVINTE CHEIE / 5
- CONTEXTUL CERCETĂRII, ACTUALITATEA, IMPORTANȚA ȘI MOTIVAȚIA TEMEI ABORDATE/ 6
- PROBLEMATICA ABORDATĂ ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII / 7
- STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT / 9
- CONCLUZII GENERALE / 16
- CONTRIBUȚII PERSONALE / 18
- LIMITELE CERCETĂRII / 20
- DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE / 21
- BIBLIOGRAFIE / 21
- LISTA DE LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE/ 36
- CURRICULUM VITAE/79

## **CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT**

### **INTRODUCERE**

### **CAPITOLUL 1. MANAGEMENTUL PARTAJAT ÎNTRE COMISIA EUROPEANĂ SI ROMÂNIA PRIVIND IMPLEMENTAREA FONDURILOR STRUCTURALE SI DE INVESTIȚII EUROPENE**

- 1.1. Scurt istoric al politicii de coeziune în Uniunea Europeană
- 1.2. Principii privind managementul partajat între Comisia Europeană și statele membre ale Uniunii Europene în perioada de programare 2014 - 2020
- 1.3. Procedura de desemnare a sistemului de management și control aferent fondurilor europene structurale și de investiții
- 1.4. Procedura de evaluare a sistemului de management și control instituit pentru un program operațional

1.5. Procedura de transmitere a pachetului anual de asigurare pentru fondurile europene structurale și de investiții 2014 – 2020

1.5.1. Conturile Anuale

1.5.2. Rezumat Anual și Declarația de Management

1.5.3. Responsabilitățile Autorității de Audit în elaborarea și transmiterea pachetului anual de asigurare

Concluziile capitolului

## **CAPITOLUL 2. SISTEMUL DE MANAGEMENT ȘI CONTROL INSTITUIT PENTRU IMPLEMENTAREA FONDURILOR EUROPENE ACORDATE ROMÂNIEI**

2.1. Planificarea și administrarea financiară a resurselor alocate României de UE

2.2. Procesul de construcție instituțională

2.2.1. Cerințe la nivel comunitar privind construcția instituțională la nivelul statelor membre pentru implementarea fondurilor structurale 2007 – 2013

2.2.2. Cerințe la nivel comunitar privind construcția instituțională – perioada de programare 2014 – 2020

2.3. Cadrul instituțional național pentru coordonarea, implementarea și gestionarea instrumentelor structurale

Concluziile capitolului

## **CAPITOLUL 3. ANALIZA REZULTATELOR IMPLEMENTĂRII PRINCIPALELOR PROGRAME OPERAȚIONALE DE INVESTIȚII 2007 – 2013**

3.1. Principii și cerințe ale Comisiei Europene privind închiderea programelor operaționale

3.1.1. Programul Operațional Regional 2007-2013

3.1.2. Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice 2007-2013

3.1.3. Programul Operațional Sectorial Mediu 2007-2013

3.1.4. Programul Operațional Sectorial Transport 2007-2013

3.2. Corecțiile financiare stabilite de Comisia Europeană

3.2.1. Cerințele Comisiei Europene privind managementul financiar sănătos al fondurilor structurale și de coeziune

3.2.2. Sancțiunile stabilite de Comisia Europeană și măsurile întreprinse pentru remediere de România

3.2.3. Aplicarea corecțiilor financiare stabilite de Comisia Europeană

3.3. Nereguli pe zona achizițiilor publice

3.4. Nereguli din evaluarea – selecția și implementarea proiectelor

Concluziile capitolului

## **CAPITOLUL 4. ANALIZA STADIULUI IMPLEMENTĂRII PRINCIPALELOR PROGRAME OPERAȚIONALE 2014 – 2020**

4.1. Programul Operațional Regional 2014 – 2020

4.2. Programul Operațional Competitivitate 2014 -2020

4.3. Programul Operațional Infrastructură Mare 2014 -2020

Concluziile capitolului

## **CAPITOLUL 5. STUDIU DE CAZ - EVALUAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT ȘI CONTROL STABILIT PENTRU UN PROGRAM OPERAȚIONAL, FINANȚAT DIN FONDURI STRUCTURALE ACORDATE DE COMISIA EUROPEANĂ**

5.1. Identificarea ipotezelor

5.2. Alocarea întrebărilor ipotezelor formulate

5.3. Analiza rezultatelor chestionarului

Concluziile capitolului

## **CAPITOLUL 6 MĂSURI DE CONSOLIDARE A MANAGEMENTULUI PARTAJAT A FONDURILOR ÎNTRE COMISIA EUROPEANĂ ȘI ROMÂNIA**

6.1. Managementul partajat în contextul european al simplificării

6.2. Măsurile necesare pentru crearea unui sistem de management și control național orientat spre simplificare procedurilor birocratice de accesare a fondurilor

Concluziile capitolului

## **CONCLUZII GENERALE**

### **CONTRIBUȚII PERSONALE**

### **LIMITELE CERCETĂRII**

### **PERSPECTIVE DE CERCETARE**

## **CUVINTE CHEIE**

**Management partajat** - statele membre ale UE și Comisia Europeană răspund de buna funcționare a sistemului de management și control instituit la nivelul programelor operaționale, în funcție de responsabilitățile stabilite prin regulamentele europene.

**Sistemul de management și control** - fiecare stat membru a avut libertatea de a-și crea propriul cadru instituțional, cu condiția de a fi clar definite și delimitate cele trei autorități menționate în regulamentele europene, autoritatea de audit, autoritatea de management și autoritatea de certificare.

**Cerințe cheie** – condițiile esențiale definite prin regulamentele europene, care trebuie îndeplinite de fiecare entitate din sistemul de management și control, pentru a putea asigura o funcționare corespunzătoare pe tot parcursul implementării programului operațional.

**Principiul bunei gestiuni financiare** - fondurile europene puse la dispoziția statelor membre de Comisia Europeană se utilizează economic, eficient și eficient pe baza principiilor care guvernează aceste noțiuni.

**Neregulă** – orice acțiune de încălcare și nerespectare a prevederilor din cadrul legal național și comunitar, cu impact sau nu financiar asupra participării publice naționale sau de la bugetul UE la nivel de proiect/contract de achiziție.

**Corecțiile financiare** - constau în rezilierea totală sau parțială a cofinanțării publice europene și națională pentru programul operațional sau la nivel de proiect și trebuie să aibă în vedere natura și gravitatea abaterilor de la cadrul legal.

**Implementare** – funcționarea eficace a sistemului de management și control pentru ca fluxul operațional să fie asigurat, plecând de la depunerea proiectelor de finanțare până la implementarea acestora, în strânsă corelare cu obiectivele și indicatorii fizici și financiari ai programului operațional aprobat de Comisia Europeană.

## **CONTEXTUL CERCETĂRII, ACTUALITATEA, IMPORTANȚA ȘI MOTIVAȚIA TEMEI ABORDATE**

Comisia Europeană și statele membre trebuie să asigure un management partajat al fondurilor europene, iar principiile care guvernează actualul cadru financiar sunt cele ale unui management financiar sănătos. Pentru fiecare program operațional, regulamentele europene prevăd obligatoriu existența următoarelor autorități: autoritatea de audit (AA), autoritatea de management (AM) și autoritatea de certificare (AC), care trebuie să funcționeze independent una de cealaltă.

În cadrul legislativ european se stipulează clar că în conformitate cu principiul managementului partajat, răspund de sistemul de management și control al programelor operaționale în funcție de responsabilitățile lor, atât statele membre cât și Comisia Europeană.

Statele membre au obligația de a asigura construcția sistemelor lor de management și control pentru fiecare program operațional în conformitate cu normele specifice ale fondurilor și de a pune în aplicare procedurile de lucru dezvoltate pentru o funcționare eficace a acestora.

Prezenta teză de doctorat reprezintă o temă de actualitate în domeniul managementului fondurilor europene, problematica stabilirii unui sistem de management și control capabil să asigure un management financiar sănătos al fondurilor acordate de Uniunea Europeană fiind un subiect de maxim interes în condițiile actuale sociale și economice. Noțiunea de management al fondurilor europene presupune și o analiză a următoarelor elemente: *Uniunea Europeană* → *obiective și fonduri alocate, reglementări comunitare* → *construcția instituțională a sistemului de management și control* → *programe implementate* → *fonduri utilizate*.

**Obiectivul fundamental al tezei de doctorat** rezidă în prezentarea și analizarea modului în care este asigurat managementul partajat al fondurilor europene între Comisia Europeană și statele membre, respectiv funcționarea corespunzătoare a entităților desemnate pentru un program operațional.

Analiza a fost întreprinsă sub multiple aspecte având în vedere implementarea fondurilor europene alocate pentru perioada de programare 2007 – 2013, respectiv cadrul financiar alocat perioadei 2014 - 2020.

Pe baza acestor argumente ne susținem ideea că tema de cercetare științifică abordată în prezenta teză de doctorat reprezintă o direcție de cercetare de actualitate și are o importanță utilitate teoretică și practică. Cercetarea s-a axat pe sprijinul financiar european în domeniul fondurilor structurale și de investiții acordate României. Pentru îndeplinirea obiectivului principal al tezei au fost delimitate următoarele **obiectivele specifice**:

- prezentarea conceptelor specifice Uniunii Europene privind un sistem de management și control al fondurilor structurale și de coeziune și modul de implementare a acestora la nivelul României;
- analiza finanțării și prezentarea mecanismului de implementare a principalelor programe operaționale finanțate din alocările financiare pentru perioada 2007 – 2013, respectiv pentru perioada 2014 - 2020;
- realizarea unui studiu de caz care a utilizat ca instrument de management un chestionar, cu privire la implementarea fondurilor europene în România adresat entităților din cadrul sistemului de management și control;
- propunerea unor măsuri concrete la nivel managerial care să conducă la o mai bună consolidare și funcționare a sistemului de implementare a fondurilor europene.

**Metodologia cercetării** combină abordarea descriptivă, analiza conceptuală, analiza comparativă și studiile empirice. Mai precis, pentru atingerea obiectivelor propuse,

metodologia a constat în utilizarea următoarelor surse bibliografice de informare: cărți de specialitate cu privire al Uniunea Europeană, de la primele doctrine ale unificării europene, până în prezent, articole publicate în baze de date internaționale, publicații și comunicări ale unor instituții naționale și internaționale: Comisia Europeană, Consiliul European, Guvernul României și cadrul legal comunitar și național aplicabil domeniului.

## PROBLEMATICA ABORDATĂ ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII

**Obiectivul fundamental al prezentei cercetări** rezidă în prezentarea și analizarea modului în care este asigurat managementul partajat al fondurilor europene între Comisia Europeană și autoritățile naționale responsabile, respectiv funcționarea eficace a sistemului de management și control (SMC) instituit pentru un program operațional. Analiza a fost întreprinsă sub multiple aspecte având în vedere perioada de programare 2007 – 2013 și perioada de programare 2014-2020.

În partea de final, activitatea de cercetare a constat în **realizarea unui studiu de caz care a utilizat ca instrument de management un chestionar** cu privire la implementarea fondurilor europene în România adresat persoanelor din cadrul componentelor din SMC dar și beneficiarilor de fonduri europene, în vederea verificării ipotezelor formulate dar și pentru a susține concluziile din celelalte capitole.

Următorul pas în cercetarea efectuată a fost identificarea ipotezelor după o recenzie atentă a literaturii de specialitate, a cadrului legal și procedural aplicabil, prin raportările oficiale a indicatorilor fizici și financiari privind implementarea la nivelul programelor operaționale. De asemenea au fost realizate discuții și interviuri cu persoane din cadrul entităților parte ale SMC; autoritatea de management, organisme intermediare (OI), autoritatea de certificare și autoritatea de audit. De asemenea, s-au avut în vedere și răspunsurile beneficiarilor în legătură cu funcționarea SMC pentru un program operațional.

Principalele ipoteze care au putut fi formulate cu privire la funcționalitatea SMC au fost identificate ca fiind:

- ❖ **Ipoteza 1:** *Buna funcționare a SMC, în contextul managementului partajat dintre Comisia Europeană și statele membre, atât pe verticală cât și pe orizontală, la nivelul construcției instituționale, pentru a putea preveni, detecta și corecta eventuale disfuncționalități;*



❖ **Ipoteza 2:** *Existența unui cadru legal și procedural suficient de clar și transparent privind implementarea proiectelor cu finanțare Europeană, care să prevină apariția întârzierilor, neregulilor și disfuncționalităților, precum și a pierderilor financiare la nivel de proiecte cât și la nivel de program.*

Fiecare dintre aceste ipoteze au fost analizate pentru a vedea care este starea actuală și pentru a emite o serie de concluzii asupra faptului că actualul sistem de management și control asigură o bună implementare a fondurilor europene.

**Colectivitatea de referință** este reprezentată de personalul de la nivel AM, OI, AC, AA și beneficiari.

**Unitatea de analiză (sondaj)** a fost persoana care se ocupă de implementarea programului operațional și a proiectelor.

**Mărimea eșantionului** este dată de totalul de **268 de persoane**.

**Metoda de recoltare a informațiilor** a fost **sondajul de opinie** pe baza modelului de chestionar.

**Perioada de culegere a informațiilor** a fost iulie - august 2020.

Pentru o analiză completă a fost realizat un chestionar în cadrul căruia fiecare dintre ipotezele formulate au fost reprezentate de un număr de indicatori observabili, pe care respondenții i-au evoluat pe o scară de tip Likert cu valori de la 1 la 5.

**Astfel, pentru verificarea ipotezelor, au fost formulate 16 întrebări, fiind stabilite un număr de 3 variabile independente:** instituția/entitatea din cadrul SMC în care respondenții își desfășoară activitatea, funcția deținută și vechimea persoanelor intervievate în sistemul fondurilor europene. Chestionarul a fost anonim și distribuit online și în format letric la diferite persoane din cadrul SMC al fondurilor structurale și de investiții, cât și la nivelul beneficiarilor de fonduri.

Chestionarul a avut 268 de respondenți, fiind persoane care înțeleg conceptul de management partajat, respectiv conceptul de sistem de management și control al unui program operațional. Numărul respondenților diferă de la o întrebare la alta, nefiind primite răspunsuri de la unele persoane pentru toate întrebările din chestionar.

Pe baza chestionarelor completate de respondenți **s-a constituit baza de date**, ulterior fiind prelucrate informațiile folosind diverse aplicații de centralizare și prelucrare a datelor (SSPS Statistical Package for the Social Sciences).

Răspunsurile au fost analizate și interpretate din punct de vedere calitativ și cantitativ, au fost comparate pe entități, pe funcții de conducere sau de execuție, precum și în funcție de experiență, pentru a înțelege care sunt diferențele de percepție.

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza este structurată pe șase capitole, acoperind tema de cercetare din punct de vedere teoretic, metodologic și practic.

**Primul capitol** „*Managementul partajat între Comisia Europeană și România privind implementarea fondurilor structurale și de investiții europene*”, include un scurt istoric al politicii de coeziune în Uniunea Europeană respectiv principiile care guvernează managementul partajat între Comisia Europeană și statele membre ale Uniunii Europene.

În cadrul regulamentului european care guvernează perioada 2014 – 2020 este stipulat că statele membre și Comisia Europeană asigură un management partajat și răspund de construcția instituțională de la nivelul programelor operaționale, dar și de funcționarea eficace a acestora. Managementul partajat este asigurat plecând de la documentele de programare a fondurilor, cât și pe toate etapele de implementare a fondurilor europene.

Astfel prin cadrul legal european au fost reglementate toate etapele în derularea fondurilor europene la nivelul fiecărui stat membru, fiind dezvoltate următoarele proceduri:

- ☒ Procedura de elaborare și aprobare a acordului de parteneriat;
- ☒ Procedura de elaborare și aprobare a programelor operaționale;
- ☒ Procedura de elaborare, aprobare, admitere a rapoartelor anuale și finale de implementare;
- ☒ Procedura de desemnare (de acreditare a sistemului de management și control stabilit pentru fiecare program operațional);
- ☒ Procedura de evaluare a sistemului de management și control instituit pentru un program operațional;
- ☒ Procedura de elaborare și acceptare a pachetului anual de asigurare.

Comisia Europeană are obligația de a verifica anual documentele furnizate de statul membru privind rapoartele de implementare pe fiecare program operațional și rezultatele și concluziile auditurilor realizate de autoritățile de audit și ale Uniunii Europene. Scopul analizei acestor documente este de a concluziona dacă sistemele de management și control instituite la nivelul fiecărui stat membru funcționează în mod corespunzător pe toată durata implementării fondurilor europene.

Auditorii Comisiei Europene pot efectua verificări la fața locului și pot include, în special, verificarea funcționării eficiente a instituțiilor implicate în derularea unui program sau unei părți a acestuia, precum și evaluarea managementului financiar a proiectelor din cadrul programelor.

În funcție de rezultatele acestor verificări Comisia Europeană poate cere unui stat membru să întreprindă măsurile și acțiunile necesare pentru a garanta buna funcționare a sistemelor sale de management și control sau să verifice corectitudinea și legalitatea cheltuielilor declarate în cadrul aplicațiilor de plată transmise spre decontare. Dacă măsurile dispuse de serviciile Comisiei Europene nu au fost duse la îndeplinire, se poate ajunge la blocarea plăților pe anumite programe operaționale și aplicarea de corecții financiare.

Totodată la nivelul fiecărui stat membru există obligația de a asigura existența unor proceduri adecvate și a unui cadru legal pentru verificarea sesizărilor de nereguli și de fraudă, de stabilire a creanțelor bugetare și de recuperare a lor. La cererea Comisiei Europene, autoritățile naționale au obligația de a investiga sesizările depuse la Comisia Europeană și raportează cu privire la concluziile verificărilor respective. Toată corespondența oficială de informații între autoritățile naționale și Comisia Europeană trebuie să fie realizată utilizând un sistem informatic de raportare.

**Capitolul al doilea „Sistemul de management și control instituit pentru implementarea fondurilor europene acordate României,,** prezintă procesul de construcție instituțională realizat la nivelul României pentru cele două perioade de programare 2007 – 2013 și 2014 - 2020, în corelare cu cerințele comunitare.

Fiecare stat membru a avut libertatea de a-și crea propriul cadru instituțional, cu condiția de a fi clar definite și delimitate cele trei autorități menționate în regulamentele europene. Sistemele de management și control stabilite pentru programele operaționale din România sunt formate din: Autorități de Management organizate la nivel de direcții generale în cadrul ministerelor responsabile de implementarea fondurilor europene, Autoritatea de Certificare organizată la nivelul Ministerului Finanțelor Publice și Autoritatea de Audit organizată la nivelul Curții de Conturi.

În funcție de specificul fiecărui program s-a decis ca o parte din atribuțiile Autorității de Management să fie delegate către alte autorități numite Organisme Intermediare.

România și-a stabilit sistemul de management și control printr-un act normativ la nivel de hotărâre de guvern, fiind stabilite toate autoritățile naționale implicate în cadrul unui program operațional. Din analiza construcției instituționale ale celor două perioade de programare se pot remarca o serie de diferențe cu potențial impact pozitiv sau negativ.

**Capitolul al treilea „Analiza rezultatelor implementării principalelor programe operaționale de investiții 2007 – 2013,,** abordează obligațiile de raportare către Comisia Europeană conform cerințelor stabilite prin regulamentele europene și o analiză a indicatorilor financiari și fizici privind implementarea principalelor programe operaționale de investiții:

- Programul Operațional Regional;
- Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice;
- Programul Operațional Sectorial Mediu;
- Programul Operațional Sectorial Transport.

Implementarea efectivă a programelor operaționale prin sistemul de management și control instituit pentru perioada de programare 2007 – 2013 nu a putut proba că are capacitatea de a corecta erorile, fiind constatate multe deficiențe atât la nivel decizional cât și la nivel operațional. În continuare capitolului sunt prezentate corecțiile financiare stabilite de Comisia Europeană, principalele nereguli în implementarea proiectelor europene și măsurile întreprinse pentru remedierea deficiențelor.

România pe fiecare program operațional a fost sancționată de Comisia Europeană prin corecții financiare forfetare în procente de la 5% la 25% la nivel de axă prioritară, principalele deficiențe sistemice au vizat procedurile de achiziții publice derulate de beneficiarii publici, procedurile de evaluare și de selecție a proiectelor și capacitatea administrativă ale autorităților.

**Capitolul 4 „Analiza stadiului implementării principalelor programe operaționale 2014 – 2020,,** abordează implementarea principalelor acțiuni de investiții publice și private pe principalele programe de investiții:

- Programul Operațional Regional;
- Programul Operațional Competitivitate;
- Programul Operațional Infrastructură Mare.

Deși avem un sistem de management și control acceptat de Comisia Europeană, rezultatele la acest moment privind implementarea fondurilor nu sunt pe măsura așteptărilor. Neîndeplinirea indicatorilor de performanță prevăzuți de programele operaționale pot conduce de asemenea la o serie de sancțiuni financiare.

Astfel se ridică o serie de semne de întrebare, care sunt cauzele care au condus la aceste rezultate și de ce autoritățile naționale sau Comisia Europeană nu întreprind o serie de măsuri în acest sens. Cifrele nu sunt favorabile României în contextul în care s-au făcut deja primii pași în stabilirea noului cadru financiar 2021- 2027.

O parte din aceste cauze au ca izvor perioada de programare 2007 – 2013, în care România a fost sancționată de Comisia Europeană cu multe corecții financiare datorate unor nereguli sistemice identificate în procesul de derulare a procedurilor de achiziție publică și a procesului de evaluare și selecție a proiectelor. Totodată se va avea în vedere și nefinalizarea unor proiecte la timp, 31 decembrie 2015 fiind termenul limită, fiind asigurate resurselor financiare necesare pentru terminarea proiectelor din bugetele locale proprii sau din bugetul de stat.

Sistemul de management și control agreat de Comisia Europeană ar trebui să asigure beneficiarilor un acces cât mai facil la banii europeni, plecând de la depunerea proiectelor, evaluarea și selecția proiectelor și decontarea cheltuielilor realizate. În regulamentele europene se tot invocă proporționalitatea controalelor, coerența programelor operaționale cu politicile naționale, simplificarea procedurilor etc. Din dorința de a da asigurări Comisiei Europene că proiectele implementate respectă normele legale iar cheltuielile declarate sunt legale și regulamentare, se poate ajunge la un exces de reglementare sau chiar la crearea unui cadru instituțional complex cu prea multe verificări financiare și fizice pe ciclul de aprobare a proiectelor și a cheltuielilor realizate în cadrul acestora.

**Capitolul 5 „ Studiu de caz - Evaluarea sistemului de management și control stabilit pentru un program operațional, finanțat din fonduri structurale acordate de comisia europeană,,** a vizat identificarea și verificarea ipotezelor formulate, dar și pentru a susține concluziile din celelalte capitole.

Studiul de caz a utilizat ca instrument de management un chestionar la care au răspuns 268 de persoane. Pe baza chestionarelor completate de respondenți s-a constituit baza de date, ulterior acestea fiind prelucrate folosind diverse aplicații de centralizare și prelucrare a datelor (SSPS Statistical Package for the Social Sciences).

Răspunsurile au fost analizate și interpretate din punct de vedere calitativ și cantitativ, răspunsurile au fost comparate pe entități, pe funcții de conducere sau de execuție, precum și în funcție de experiență.

**Din sinteza răspunsurilor respondenților s-a putut concluziona că a fost validată în mare parte Ipoteza 1**, respectiv că a existat o *buna funcționare a SMC*, 65% din respondenți confirmând acest lucru. Din analiza componentelor care au condus la această concluzie a rezultat că majoritatea respondenților (peste 50%) au apreciat următoarele:

- ❖ A fost asigurată corespunzător coordonarea instituțională națională și cu serviciile Comisiei Europene;
- ❖ Cadrul instituțional a fost adecvat;

- ❖ Reglementări clare prin ghidurile beneficiarilor;
- ❖ A fost apreciată transparența decizională în evaluarea și selecția proiectelor;
- ❖ Procedurile de achiziție s-au desfășurat corect și transparent.

Totuși există un grad de nemulțumire din partea respondenților privind:

- ❖ Termenele de procesare a cererilor de rambursare;
- ❖ Sistemele informatice;
- ❖ Reglementări legislative clare.
- ❖ Controale dese din partea autorităților.

Ca elemente ale bunei funcționări a SMC, au fost apreciate de respondenți astfel:

- *necesitatea modificării cadrului legal*, se remarcă unanimitatea răspunsurilor de *parțial de acord și de acord*, pentru toate componentele din SMC, în procente maxime de peste **50%**;
- *simplificarea procedurilor de lucru* se constată că reprezentanții tuturor autorităților au optat în procente de peste **50%** pentru răspunsul *total de acord*;
- *profesionalizarea resursei umane* se observă procentul de răspunsuri de peste 60% pentru varianta *total de acord*;
- *stabilirea unor indicatori de performanță la nivelul resursei umane*, se observă procentul de răspunsuri de peste **60%** pentru varianta *total de acord*;
- *digitalizarea fluxului informațional* reprezentanții tuturor componentelor SMC sunt *total de acord* în procente maxime de peste **55%**;
- *utilizarea costurilor simplificate* reprezentanții tuturor componentelor SMC sunt *total de acord* în procente maxime de peste **54%**;

**Din sinteza răspunsurilor respondenților s-a putut concluziona că a fost validată în mare parte Ipoteza 2**, respectiv că a existat *un cadru legal și procedural suficient de clar și transparent privind implementarea proiectelor cu finanțare Europeană, care să prevină apariția întârzierilor, neregulilor și disfuncționalităților, precum și a pierderilor financiare la nivel de proiecte cât și la nivel de program*, 65% din respondenți confirmând acest lucru.

**Concluziile celei de a doua ipoteze au fost susținute de următoarele elemente:**

- Majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că procedura de management al riscurilor acoperă toate zonele cheie, inclusiv partea de fraudă, fiind făcută o actualizare periodică;

- Pe partea de politică de personal majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că s-a asigurat un număr suficient de personal cu un grad de expertiză adecvat și care a beneficiat de o anumită stabilitate, fiind separate adecvat funcțiile cu respectarea principiilor de etică;
- Majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că este orientat spre partea de prevenție actualul SMC;
- Pe partea de informare a beneficiarilor majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că a fost asigurată la un nivel corespunzător;
- Din punct de vedere al procesului de evaluare și selecție, plecând de la transparența procedurilor, urmată de comunicarea rezultatelor și până la partea de contestații majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că a fost realizată la un nivel corespunzător;
- Pe partea de procedură de rambursare a fondurilor către beneficiari, majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că a fost realizată la un nivel acceptabil.

**Din punct de vedere al disfuncționalităților** în implementarea fondurilor cea mai mare parte a răspunsurilor a vizat partea de proceduri de achiziții publice (peste 50%), urmată de partea de proiectare tehnică (49%), respectiv incapacitatea tehnică și financiară a executanților de lucrări (41%).

La întrebarea dacă implementarea fondurilor a devenit mai ușoară de-a lungul perioadelor de programare, **majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că nu s-au făcut progrese suficiente.**

În contextul cadrului conceptual de proiectare a cercetării de teren, prin acest studiu de caz s-a urmărit *obținerea unor informații pertinente pentru fundamentarea concluziilor care au derivat din celelalte capitole.*

**Capitolul 6 „Măsuri de consolidare a managementului partajat a fondurilor între Comisia Europeană și România,,** având ca punct de referință că principiile care guvernează alocările financiare europene acordate României sunt cele ale unui management financiar sănătos, s-a urmărit în principal conturarea unui set de măsuri de management axate pe îmbunătățirea implementării fondurilor europene.

Capitolul debutează cu o prima secțiune în care sunt sintetizate elementele definitorii ale managementului partajat în contextul european al simplificării, în vederea conturării unui sistem de management și control al fondurilor mult flexibil, capabil de a putea preveni, detecta și corecta eventuale disfuncționalități. În partea a doua a capitolului sunt prezentate măsurile

necesare pentru crearea unui sistem de management și control orientat spre simplificarea procedurilor birocratice de accesare a fondurilor, cu impact în accelerarea implementării fondurilor europene cu respectarea normelor naționale și comunitare.

La emiterea acestor propuneri s-au avut în vedere rezultatele analizelor din capitolele anterioare și ale studiului de caz detaliat în capitolul 5.

Stabilirea și aplicarea unui set de măsuri de management necesare îmbunătățirii implementării fondurilor europene, trebuie să aibă în vedere următoarele:

- Îmbunătățirea cadrului legislativ pentru eliminarea excesului de reglementare;
- Politici economice naționale coerente axate pe obiective și indicatori, indiferent de sursa de finanțare cu participarea activă a tuturor factorilor de decizie;
- Păstrarea elementelor pozitive din trecut și utilizarea rezultatelor din lecții învățate;
- Profesionalizarea și stimularea financiară a resursei umane;
- Debirocratizarea autorităților naționale implicate în sistemul de management și control al unui program cu acțiuni orientate spre prevenție și mai puțin spre sancționare;
- Digitalizarea fluxului informațional Beneficiar – SMC.

## **CONCLUZII GENERALE**

**Comisia Europeană și statele membre trebuie să asigure un management partajat al fondurilor europene**, iar principiile care guvernează actualul cadru financiar sunt cele ale unui management financiar sănătos.

Cu fiecare nouă perioadă de programare financiară **Comisia Europeană a impus reguli tot mai stricte, chiar și noi elemente cum sunt măsurile antifraudă și emiterea conturilor anual**, care conduc la **întărirea disciplinei financiare**, iar multe din deciziile financiare nu mai pot fi prelungite de la an la an.

**Rata de absorbție pe total programe este susținută în mare parte de proiectele fazate**, acele proiecte începute în perioada anterioară de programare și de **proiectele începute inițial din alte surse de finanțare** cum ar fi: buget de stat, bugete locale, finanțări de la Banca Mondială, BERD, BEI etc. Aș dori să atrag atenția ca proiectele finanțate din alte surse externe decât cele clasice ale UE, prezintă riscuri majore de a primi corecții pe zona achizițiilor, care au fost realizate pe alte reguli decât cele din directivele europene.

**Deși anul trecut CE, în contextul pandemiei generate de COVID -19, a simplificat o serie de activități** privind derularea procedurilor de achiziții publice, acceptarea unor noi



activități la finanțare și partea de realocări financiare între diferite axe prioritare, **rezultatele implementării fondurilor europene nu sunt pe măsura așteptărilor.**

În contextul actual de pandemie, fiind alocate fonduri europene destul de consistente pentru combaterea efectelor negative generate de COVID – 19 (aproximativ 420 de milioane euro pentru creșterea capacității de intervenție în sistemul sanitar și 655 de milioane de euro pentru susținerea mediului de afaceri) **se impune simplificarea imediată a procedurilor de decontare a banilor către beneficiari.**

Prin **studiul de caz** privind evaluarea sistemului de management și control stabilit pentru un program operațional, finanțat din fonduri structurale acordate de Comisia Europeană **s-a putut concluziona că a fost validată în mare parte Ipoteza 1**, respectiv că a existat o *buna funcționare a SMC*, 65% din respondenți confirmând acest lucru, fiind apreciată coordonarea instituțională națională și cu serviciile Comisiei Europene, cadrul instituțional a fost adecvat, reglementări destul de clare prin ghidurile beneficiarilor, transparența decizională în evaluarea și selecția proiectelor și faptul că procedurile de achiziție s-au desfășurat corect și transparent.

Totuși există un grad de nemulțumire din partea respondenților privind termenele de procesare a cererilor de rambursare, sistemele informatice, reglementări legislative clare și controalele dese din partea autorităților.

**Din sinteza răspunsurilor respondenților s-a putut concluziona că a fost validată în mare parte și Ipoteza 2** de la studiul de caz, respectiv că a existat *un cadru legal și procedural suficient de clar și transparent privind implementarea proiectelor cu finanțare Europeană, care să prevină apariția întârzierilor, neregulilor și disfuncționalităților, precum și a pierderilor financiare la nivel de proiecte cât și la nivel de program*, 65% din respondenți confirmând acest lucru, fiind apreciate procedura de management al riscurilor, politica de personal, orientarea spre partea de prevenție a actualului SMC, informarea beneficiarilor, procesul de evaluare și selecție a proiectelor și procedura de rambursare a fondurilor către beneficiari.

**Din punct de vedere al disfuncționalităților** în implementarea fondurilor cea mai mare pondere au avut partea de proceduri de achiziții publice, urmată de partea de proiectare tehnică respectiv incapacitatea tehnică și financiară a executanților de lucrări.

La întrebarea dacă implementarea fondurilor a devenit mai ușoară de-a lungul perioadelor de programare, **majoritatea respondenților (peste 50%) au considerat că nu s-au făcut progrese suficiente.**

**Simplificarea** este una din cele mai mari așteptări ale autorităților naționale referitoare la noua politică de coeziune. **Dezvoltarea unui sistem de management și control coerent și flexibil trebuie să fie o prioritate la nivelul statelor membre, pentru a putea permite o accesare mai facilă a fondurilor europene de către beneficiari.**

Pentru crearea unui climat prietenos pentru beneficiar, se va urmări atingerea unei serii de obiective, după cum urmează:

- a) Dezvoltarea unui sistem de management și control flexibil și profesionist, orientat pe rezultate și atingere de indicatori de performanță, prin *crearea și dezvoltarea unui cadru instituțional coerent și articulat atât pe orizontală cât și pe verticală, asigurarea unei resurse umane de calitate, dezvoltarea unui cadru procedural adecvat și orientat pe riscuri;*
- b) Dezvoltarea unui sistem accesibil potențialilor beneficiari de fonduri, prin digitalizarea schimbului de documente cu instituțiile din cadrul SMC, instrucțiuni și ghiduri clare și ușor de înțeles pentru obținerea finanțărilor europene, iar acțiunile autorităților din SMC să fie direcționate mai mult în partea de prevenție și de conștientizare a beneficiarilor, de evitare a principalelor probleme care pot apărea în implementarea proiectelor și mai puțin pe aplicarea de sancțiuni financiare;
- c) Dezvoltarea unui cadru legislativ coerent care să preia legislația comunitară fără alte reinterpretări și eliminarea din legislația națională a excesului de reglementare raportat la normele comunitare;
- d) Dezvoltarea unor politici economice naționale complementare politicilor comunitare de implementare a fondurilor europene pe termen mediu și lung.

Simplificarea este necesară în contextul noii perioade de programare, având în vedere că la acest moment nu sunt aprobate programele operaționale și nu este definitivată construcția instituțională la nivelul statelor membre.

## CONTRIBUȚII PERSONALE

Teza de doctorat “Evaluarea sistemului de management și control stabilit pentru un program operațional, finanțat din fonduri structurale acordate de Comisia Europeană și măsuri de consolidare a acestuia” s-a raportat la analizele și cercetările realizate pe acest domeniu în trecut, a sintetizat modelele și principiile stabilite prin cadrul legal aplicabil, dar, în egală

măsură și-a propus să prezinte o interpretare personală asupra problemei investigate. În acest sens, consider că am adus următoarele contribuții personale, care se pot structura la nivel teoretic, practic și sub aspectul diseminării rezultatelor cercetării.

#### **A) Contribuții teoretice**

1. Realizarea unei documentări pertinente făcută din numeroase surse bibliografice (publicații obținute prin motoare de căutare pe google în domeniul științelor economice, rapoarte internaționale, lucrări al căror subiect se referă la tema tezei noastre de doctorat, legislația națională și comunitară).
2. Stabilirea unei corelații clare și edificatoare între modul în care se exercită managementul partajat și partea de performanță a absorbției fondurilor europene.
3. Identificarea precisă și argumentată a conceptelor specifice Uniunii Europene privind un sistem de management și control al fondurilor structurale și de coeziune și modul de implementare a acestora la nivelul României.
4. Identificarea construcției instituționale și manageriale la nivelul României pentru cele două perioade de programare 2007 – 2013 și 2014 - 2020, în corelare cu cerințele comunitare.
5. Analiza finanțării și prezentarea mecanismului de implementare a principalelor programe operaționale finanțate din alocările financiare pentru perioada 2007 – 2013, respectiv pentru perioada 2014 – 2020.
6. Stabilirea unor repere teoretice de acțiune care pot conduce la creșterea nivelului de performanță managerială în cadrul sistemului de management și control național pe diferite programe operaționale.

#### **B) Contribuții practice**

- ❖ Realizarea unei analize a rezultatelor implementării principalelor programe operaționale de investiții pentru perioada de programare financiară 2007 – 2013, fiind vizați indicatorii financiari și fizici realizați pe principalele programe operaționale de investiții;
- ❖ Realizarea unei analize a rezultatelor implementării principalelor programe operaționale de investiții pentru perioada de programare financiară 2014 – 2020, fiind vizați indicatorii financiari și fizici realizați pe principalele programe operaționale de investiții;

- ❖ Realizarea unui studiu de caz fiind utilizat ca instrument de management un chestionar aplicat pe 268 de respondenți, în vederea verificării ipotezele de lucru privind *„Buna funcționare a SMC, în contextul managementului partajat dintre Comisia Europeană și statele membre, atât pe verticală cât și pe orizontală, la nivelul construcției instituționale, pentru a putea preveni, detecta și corecta eventuale disfuncționalități,, și „Existența unui cadru legal și procedural suficient de clar și transparent privind implementarea proiectelor cu finanțare Europeană, care să prevină apariția întârzierilor, neregulilor și disfuncționalităților, precum și a pierderilor financiare la nivel de proiecte cât și la nivel de program,,.* Pe baza chestionarelor completate de respondenți s-a constituit baza de date, ulterior fiind prelucrate datele, folosind diverse aplicații de centralizare și prelucrare a datelor (SSPS Statistical Package for the Social Sciences).
- ❖ *Realizarea unui studiu de caz complex prin folosirea de instrumente tabelare și grafice, cu scopul de a evidenția cantitatea și calitatea răspunsurilor formulate de subiecți.*
- ❖ *Interpretarea detaliată a fiecărei categorii de răspunsuri, în așa fel încât să nu se producă distorsiuni în procesul de verificare a ipotezelor;*
- ❖ *Abordarea de o manieră comparativă pe datele existente public a celor 2 perioade de programare 2007 – 2013 și 2014 – 2020 privind implementarea fondurilor europene, cu scopul de a contura câteva recomandări pentru un management financiar sănătos pentru perioada de programare 2014 - 2020. Totodată prin studiul de caz, din analiza răspunsurilor primite de la respondenți s-a urmărit confirmarea concluziilor privind analiza comparativă a celor două perioade de programare.*
- ❖ *Prezentarea unui set de măsuri practice pentru crearea unui sistem de management și control orientat spre simplificare procedurilor birocratice de accesare a fondurilor, care poate conduce la o accelerare a implementării a fondurilor europene cu respectarea normelor naționale și comunitare, privind:*
  - 📖 *Dezvoltarea unui sistem de management și control flexibil și profesionist, orientat pe rezultate și atingere de indicatori de performanță;*
  - 📖 *Dezvoltarea unui sistem accesibil potențialilor beneficiari de fonduri;*
  - 📖 *Dezvoltarea unui cadru legislativ coerent;*
  - 📖 *Dezvoltarea unor politici economice naționale complementare politicilor comunitare de implementare a fondurilor europene pe termen mediu și lung.*

## LIMITELE CERCETĂRII

Studiul de caz, pe bază de chestionar, a avut număr relativ mic de respondenți, respectiv 268 de persoane din cadrul componentelor SMC ( AM, OI, AC și AA), dar și beneficiarilor de fonduri europene. Ipotezele formulate au fost reprezentate de un număr de indicatori observabili, pe care respondenții i-au evaluat pe o scară de tip Likert cu valori de la 1 la 5. Numărul respondenților diferă de la o întrebare la alta, nefiind primite răspunsuri de la unele persoane pentru toate întrebările din chestionar.

Prin răspunsurile primite considerăm că au fost acoperite toate cele 3 variabile independente: instituția/entitatea din cadrul SMC în care respondenții își desfășoară activitatea, funcția deținută și vechimea persoanelor intervievate în sistemul fondurilor europene.

Definirea corectă a ipotezelor și întrebărilor, obiectivitatea în interpretarea rezultatelor, formularea unor concluzii pertinente și a unor soluții realiste conduc la diminuarea limitărilor cercetării prezentate mai sus. De asemenea calitatea răspunsurilor poate fi comparată cu rezultatele analizei din celelalte capitole privind implementarea fondurilor în România pe cele 2 perioade de programare.

Din sinteza răspunsurilor respondenților s-a putut concluziona că a fost validată în mare parte Ipoteza 1, respectiv că a existat o *buna funcționare a SMC*, 65% din respondenți confirmând acest lucru.

Din sinteza răspunsurilor respondenților s-a putut concluziona că a fost validată în mare parte Ipoteza 2, respectiv că a existat *un cadru legal și procedural suficient de clar și transparent privind implementarea proiectelor cu finanțare Europeană, care să prevină apariția întârzierilor, neregulilor și disfuncționalităților, precum și a pierderilor financiare la nivel de proiecte cât și la nivel de program*, 65% din respondenți confirmând acest lucru.

În concluzie, în ciuda limitărilor obiective, am reușit să formulăm o serie de concluzii valide și care să poată fi folosite în cadrul SMC.

## DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE

Limitele cercetării noastre evidențiate anterior sugerează mai multe piste de cercetare care ar permite completarea nivelului atins în interpretarea fenomenului cercetat. Avem în vedere:

- Posibilitatea de a face cercetări cu informații culese pentru noua perioadă de programare 2021 – 2027, comparativ cu vechile perioade de programare;
- Elaborarea de studii mai detaliate la nivel de program operațional și pe tipuri de proiecte;
- Implementarea fondurilor în contextul pandemiei COVID – 19 ca efect al măsurilor de relaxare impuse de Comisia Europeană privind procedurile de achiziții publice, acceptarea unor noi activități la finanțare, realocări mai simple procedural între diferite axe prioritare.

## BIBLIOGRAFIE

### CĂRTI

1. Aldecoa Luzárraga, F. & Llorente, M.G., *Europa viitorului. Tratatul de la Lisabona*, traducere de I.G. Bărbulescu, Editura Polirom, Iași, 2011
2. Alexandru Ioan, Popescu Ion, Cărașan Mihaela., Dincă Dragos, *Drept administrativ*, Editura Economică, București, 2002
3. Alexandru Ioan, *Știința administrației*, Editura Economică, București, 2001
4. Alexandru Ioan, *Drept administrativ comparat*, Editura Lumina-Lex, București, 2000
5. Androniceanu Armenia, *Management public. Studii de caz din instituții și autorități ale administrației publice*, Editura Universitară, Ed. III, București, 2008
6. Androniceanu Armenia, *Management Public*, Biblioteca Digitală ASE
7. Androniceanu Armenia, *Managementul proiectelor publice cu finanțare internațională*, Editura Universitară, București, 2011
8. Androniceanu Armenia, Mihalcea Radu, *Management. Fundamente. Interferențe. Studii de caz. Soluții*. Editura Economică, București, 2000
9. Androniceanu Armenia, *Management public internațional*, Editura Economică, Ediția a II-a, București, 2010
10. Androniceanu Armenia, *Management public - studii de caz din instituții și autorități ale administrației publice*, Editura Universitară, Ed. III, București, 2008
11. Androniceanu Armenia, *Management public internațional*, Editura Economică, București, 2010
12. Androniceanu Armenia, *Managementul proiectelor publice cu finanțare internațională*,

- Editura Universitară, București, 2011
13. Androniceanu Armenia, *Management. Fundamente. Interferențe. Studii de caz. Soluții*, Editura Economică, București, 2000
  14. Androniceanu Armenia, *Management public internațional*, Ediția a II-a, 2010
  15. Băloi Ionuț-Cosmin, *Disfuncționalități în implementarea standardelor de control intern/manAGERIAL în instituțiile publice din România*, Editura Universitaria & Editura Pro Universitaria, București, 2015
  16. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Uniunea Europeană-aprofundare și extindere: De la Comunitățile Europene la Uniunea Europeană*, Editura Trei, București, 2001
  17. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Procesul decizional în Uniunea Europeană*, Editura Polirom, Iași, 2008
  18. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Uniunea Europeană de la National la Federal*, Editura Tritonic, București, 2005
  19. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Noua Europă. Vol. I: Identitate și model European*, Editura Polirom, Iași, 2015
  20. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *STUDII DE STRATEGIE ȘI POLITICI – SPOS 2010, Studiul nr. 1 Tratatul de la Lisabona. Implicații asupra instituțiilor și politicilor românești*, Institutul European din România, 2011
  21. Bene Mihaela și Bene Florin Gheorghe, *Impactul corupției și al fraudei din achizițiile publice asupra absorbției fondurilor europene*, Editura C.H. Beck, București, 2017
  22. Becker, S., Egger, P., Ehrlich, M., "Going NUTS: The effect of EU Structural Funds on regional performance", *Journal of Public Economics*, nr. 94, 2010
  23. Betts, M., Lansley, P., "International Journal of Project Management: a review of the first ten years", *International Journal of Project Management*, nr. 13(4), 1995
  24. Binder, J., *Global Project Management – Communication, Collaboration and Management Across Borders*, Editura Gower, USA, 2007
  25. Boddy, D., *Instructor's Manual – Management An Introduction*, second edition, Pearson Education Limited, 2002
  26. Boddy, D., *Management – an introduction*, Editura Pearson Education Limited, Anglia, 2008
  27. Böhme, K., Zillmer, S., Jæger, S., Holstein, F., "Study on promoting multi-level governance in support of Europe 2020", European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy Report, Brussels, 2013

28. Buchanan, D.A., Boddy, D., *The expertise of the Change Agent: public performance and backstage activity*, Prentice Hill, London, 1992
29. Capello, R., Nijkamp, P., *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar Publishing, 2009
30. Cappelen, A., Castellacci, F., Fagerberg, J., Verspagen, B., "*The impact of EU regional support on growth and convergence in the European Union*, *Journal of Common Market Studies*", nr. 41, 2003
31. Chirleşan, D., *Gestiunea proiectelor – teorie și modele*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2008
32. Christiane, K.B., Rudiger, S., "*European Economic Integration in Econometric Modelling – Concepts, Measures and Illustration*", Working Papers, Kiel Institute for World Economy, nr.161, 2010
33. Ciobanu, R.M., *Managementul proiectelor*, Editura Gheorghe Asachi, Iași, 2002
34. Cleland, D.I., Ireland, L.R., *Project management: Strategic design and implementation*, fourth edition, New York, McGraw-Hill, 2002
35. Costea Margareta, *Introducere în administrația publică*, Editura Economică, București, 2000
36. Crawford, L., Clarke, C.F., IRNOP IV conference - "*Paradoxes of project collaboration in the global economy*", Sydney (Australia): University of Technology, 2010
37. Crawford, L., Costello, K., Pollack, J., Bentley L., "*Managing soft change projects in the public sector*", *International Journal of Project Management*, nr. 21, 2003
38. Dornean Adina, *Gestiunea fondurilor structurale europene. Ediția 2*, Editura CH Beck, București, 2016
39. Drucker, P. F., *La pratique de la direction des entreprises*, Paris: Ed. d'Organisation, 1959
40. Drucker, P. F. , *The Practice of Management*, Pan Book Ltd., London, 1968
41. Drucker, P.F., *Management: Tasks, Responsabilitateies and Practices*, Harper&Row, New York, 1973
42. DuBrin, A.J., *Essential of management*, ninth edition, Cengage Learning, South-Western, 2006
43. Fălan Cezarina, Ștefănescu Violeta, *Fondurile europene. Litigii generate de accesarea și utilizarea defectuoasă a acestora în România*, Editura CH Beck, București, 2012
44. Florescu Daniela, Onescu Lilian, *Finanțarea proiectelor europene*, Editura Economică, București, 2013



45. Florescu Daniela, *Managementul proiectelor cu finanțare europeană*, Editura CH Beck, București, 2012
46. Grigorescu, A., "Project management an useful tool for the European integration", *Analele Universității Valahia din Târgoviște* Grigorescu, A., (2007), *Managementul proiectelor*, Editura Uranus, București, 2006
47. Grigorescu, A., *Practica managementului proiectelor*, Editura Uranus, București, 2009
48. Hințea Călin, *Management public - Suport de curs*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2000
49. Hofstede Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1995
50. Ianoși Anamaria Loredana, *Drumul României spre o absorbție eficientă a fondurilor europene. Despre transformarea miracolului polonez în miracolul românesc. Analiză comparativă*, Editura Presa Universitară Clujeană, 2018
51. Ilie Georgeta, *Managementul proiectelor cu finanțare europeană*, Editura Universitară, București, 2015
52. Kaloyan, G., Vasilev, D., Simeonova-Ganeva, R., Chobanov, P., Tsvetkov, S., *Model for Impact Assessment of the Structural Funds and the Cohesion Fund of the European Union in Bulgaria: User Manual*, Sofia, 2011
53. Kassel, D.S., *Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, New York: CRC Press, 2010
54. Kemmerling, A., Thilo, B., "Ripples in a Rising Tide: Why Some EU Regions Receive More Structural Funds Than Others Do", Center for European Studies Working Paper Series #157, Harvard, United States, disponibil on-line la următoarea adresă: [http://www.ces.fas.harvard.edu/publications/docs/pdfs/CES\\_157.pdf](http://www.ces.fas.harvard.edu/publications/docs/pdfs/CES_157.pdf), 2008
55. Kerzner, H., *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1979
56. Kerzner, H., *Management de proiect*, Editura Codecs, București, 2010
57. Koontz, H., *Management*, New York, Mc Grow Hill Book Company, 1984
58. Kopeva, D., Laplana, R., Huatdidier, B., Turpine, N., Jelinek, L., Raley, M., Njavro, M., Baquiero, O., "The Role of Multilevel Governance for Multifunctional Land Use Activities, IASC European meeting", disponibil online la următoarea adresă: [https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7696/Kopeva et al IASC2011 The Role of multilevel Governance%5B1%5D.pdf?sequence=1](https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7696/Kopeva_et_al_IASC2011_The_Role_of_multilevel_Governance%5B1%5D.pdf?sequence=1), 2011

59. Lefter Viorel, Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
60. Macarie Cornelia, *Managementul Organizațiilor*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, Editura Eikon, Cluj-Napoca, 2012
61. Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
62. Matei Lucica, *Management public. Ed. 2*, Editura Economică, București, 2006
63. Mureșan Doina, *Managementul public*, Editura Institutul European, București, 2012
64. Nicolescu Ovidiu și Verboncu Ion, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, 2002
65. Nicolescu Ovidiu, *Management comparat*, Editura Economică, București, 1999
66. Nicolescu Ovidiu, *Sistemul decizional al organizației*, Editura Economică, București, 1998
67. Păunescu Mihai, *Management public în România*, Editura Polirom, București, 2008
68. Popescu Constanța., *Economie. Curs universitar*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2009
69. Popescu Constanța, *Structura organizațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2004
70. Popescu Constanța, *Managementul serviciilor publice*, Editura University Press, Târgoviște, 2009
71. Popescu Constanța, *Cultura organizațională și etica în afaceri*, Editura ASE, București, 2006
72. Profiroiu Marius, *Instituții și politici europene*, Editura Economică, București, 2008
73. Profiroiu Marius, *Starea de sănătate a managementului din România în 2011 - analiza SWOT și recomandări fundamentate pe baza chestionării a peste 2100 de specialiști*, Editura Economică, București, 2012
74. Ristea Ana Lucia, Ioan Valeriu Florin, Popescu Constanța, *Metodică în cercetarea științifică*, Editura Expert, 2017
75. Stegăroiu, I., Vagu, P., *Lideriatul - de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste, 2006
76. Stegăroiu, I., Vagu, P. , *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviste, 2007
77. Stegăroiu, I., *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste, 2008
78. Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998) , *Management general – Școlile de management*, Editura Macarie, Târgoviște, 1998
79. Șaguna Dan Drosu, *Fondurile structurale ale Uniunii Europene. Curs universitar*
80. Stiglitz Joseph E., *EURO HOW A COMMON CURRENCY THREATENS THE FUTURE*

of EUROPE, Editura: WW Norton & Co, 2016

81. Tomoială Marius și Mare Emil, *Controlul intern/managerial: De Ce? si Cum?*, Editura STef (recunoscută CNCSIS), Iași, 2012
82. Ursachi Ioan, *Management*, Editura ASE București, 2001
83. Verboncu Ion, *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007
84. Verboncu Ion, Nicolescu Ovidiu, *Management*, Editura Economică, București, 1999
85. Verboncu I., *Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1998
86. Verboncu, I., (coord.), *Management public*, Editura Universitară, București, 2005
87. Verboncu, I., *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999
88. Verboncu, I., *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
89. Verboncu, I., *Management. Întrebări și răspunsuri*, Editura Holding Reporter, București, 1996
90. Westland, J., *The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully*, Kogan Page, London, 2006
91. Wideman, R.M., *Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Upper Darby, PA, Glossary of Terms, 1987
92. Wideman, R.M., *Defining PM Knowledge as a Basis for Global Communication, Learning and Professionalism*, AEW Services, Vancouver, 1998
93. Williams, T.M., "The need for new paradigms for complex projects", International Journal of Project Management, nr. 17(5), 1999

## **GHIDURI**

1. Comisia Europeană, *Fondurile Structurale și de Investiții Europene 2014-2020: texte oficiale și comentarii*, Noiembrie 2015
2. Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor, *Ghid de bune practici în domeniul achizițiilor publice aferent proiectelor finanțate din instrumente structurale*, revizuit septembrie 2015
3. Comisia Europeană, *Ghidul COCOF 07/0037/03 din 2007*  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/cocof/2013/cocof\\_13\\_9527\\_annexe\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/cocof/2013/cocof_13_9527_annexe_ro.pdf)
4. OLAF, *Manual antifraudă - Rolul auditorilor din statele membre în prevenirea și detectarea fraudei în cazul fondurilor ESI*

5. Comisia Europeană, *Ghidul EGESIF\_16-0014-00 din 20/01//2017, Orientări privind metodele de eşantionare pentru autoritățile de audit - Perioadele de programare 2007-2013 și 2014-2020*
6. Comisia Europeană, *Ghidul EGESIF\_14-0021 privind evaluarea riscului de fraudă și măsuri antifraudă eficace și proporționale*
7. Comisia Europeană, *Ghidul EGESIF\_15-0002 pentru elaborarea raportului anual de control și emiterea opiniei de audit*
8. Comisia Europeană, *Decizia Comisiei din 14.05.2019 de stabilire a ghidului privind corecțiile financiare de aplicat cheltuielilor finanțate de către Uniune urmare nerespectării regulilor aplicabile achizițiilor publice*

### **DOCUMENTE DE PROGRAMARE**

1. Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (POSCCE) 2007 – 2013  
<http://www.fonduri-ue.ro/poscce-2007#documente-relevante>
2. Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013  
<http://www.fonduri-ue.ro/images/files/programe/CU/POSDRU/dci.v11.pdf>
3. Programul Operațional Sectorial Mediu 2007-2013  
[http://www.fonduri-ue.ro/files/programe/INFRASTRUCTURA/POSM/SOP\\_ENV\\_revised\\_July2015.pdf](http://www.fonduri-ue.ro/files/programe/INFRASTRUCTURA/POSM/SOP_ENV_revised_July2015.pdf)
4. Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013  
[http://www.fonduriadministratie.ro/wp-content/uploads/2014/06/PODCA\\_rev\\_ian2012.pdf](http://www.fonduriadministratie.ro/wp-content/uploads/2014/06/PODCA_rev_ian2012.pdf)
5. Programul Operațional Sectorial Transport 2007-2013  
[http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker\\_users/cd25a597fd-62/Doc\\_prog/dci/5\\_DCI\\_POST/25.10.2013/DCI\\_versiunea\\_6\\_modif\\_oct\\_2013.pdf](http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/dci/5_DCI_POST/25.10.2013/DCI_versiunea_6_modif_oct_2013.pdf)
6. Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013  
[http://www.fonduri-ue.ro/images/files/programe/AT/POAT\\_2007/POAT.noiembrie.2015.pdf](http://www.fonduri-ue.ro/images/files/programe/AT/POAT_2007/POAT.noiembrie.2015.pdf),
7. Programul Operațional Regional 2014-2020  
<http://www.inforegio.ro/ro/documente-strategice/por>
8. Programul Operațional Competitivitate 2014-2020  
<https://mfe.gov.ro/programe/autoritati-de-management/am-poc/>
9. Programul Operațional Infrastructură Mare 2014-2020

<https://www.fonduri-ue.ro/poim-2014>

10. Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020

<https://www.fonduri-ue.ro/poat-2014>

11. Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

<https://www.fonduri-ue.ro/poca-2014>

## **LEGISLATIE NATIONALĂ**

1. Adunarea Constituantă (1991), *Constituția României din 1991*
2. Parlamentul României (1992), *LEGEA nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a României*
3. Parlamentul României (2002), *LEGEA nr. 500/2002 privind finanțele publice*
4. Guvernul României (1999), *ORDONANȚA nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare*
5. Guvernul României (2003), *ORDONANȚA nr. 79 din 28 august 2003 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente, utilizate necorespunzător*
6. Guvernul României (2004), *HOTĂRÂREA nr. 497/01.04.2004 privind stabilirea cadrului instituțional pentru coordonarea, implementarea și gestionarea instrumentelor structural*
7. Guvernul României (2004), *HOTĂRÂREA nr. 1.179/2004 pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 497/2004 privind stabilirea cadrului instituțional pentru coordonarea, implementarea și gestionarea instrumentelor structural*
8. Guvernul României (2006), *ORDONANȚA de urgență nr. 34 din 19 aprilie 2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii*
9. Guvernul României (2007), *Cadrul strategic național de referință 2007 – 2013 (documentul strategic național prin care se stabilesc prioritățile de intervenție ale Instrumentelor Structurale (Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune))*
10. Guvernul României (2008), *HOTĂRÂREA nr. 457 din 21 aprilie 2008 privind cadrul instituțional de coordonare și de gestionare a instrumentelor structural*
11. Guvernul României (2009), *HOTĂRÂREA nr. 34 din 22 ianuarie 2009 privind organizarea și funcționarea Ministerului Finanțelor Publice*
12. Guvernul României (2011), *HOTĂRÂREA nr. 802 din 4 august 2011 pentru modificarea*

- și completarea unor acte normative din domeniul implementării instrumentelor structurale*
13. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.157 din 27 noiembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial Mediu*
  14. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.160 din 27 noiembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Regional*
  15. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.200 din 4 decembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial Transport*
  16. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.212 din 12 decembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea resurselor umane*
  17. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.287 din 18 decembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare propuse de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*
  18. Guvernul României (2013), *HOTĂRÂREA nr. 485 din 17 iulie 2013 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din cele două cereri de propuneri de proiecte aferente operațiunii 4.2 "Sprijinirea investițiilor în realizarea și modernizarea de noi capacități de producere a energiei electrice și termice, prin valorificarea resurselor regenerabile: a biomasei, a resurselor hidroenergetice (în unități cu putere instalată mai mică sau egală cu 10 MW), solare, eoliene, a biocombustibilului, a resurselor geotermale și a altor resurse regenerabile de energie" din cadrul axei prioritare 4 a Programului Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*
  19. Guvernul României (2013), *HOTĂRÂREA nr. 680 din 4 septembrie 2013 privind aplicarea de corecții financiare în cadrul Programului Operațional Sectorial "Dezvoltarea resurselor umane" (POS DRU) 2007-2013 conform solicitării Comisiei Europene*
  20. Guvernul României (2013), *ORDONANȚA nr. 14 din 17 iulie 2013 privind reglementarea unor măsuri fiscal-bugetare pentru suportarea de la bugetul de stat a sumelor aferente corecțiilor financiare aplicate pentru abaterile de la conformitatea cu legislația din domeniul achizițiilor publice*
  21. Guvernul României (2013), *ORDONANȚA nr. 15 din 24 iulie 2013 privind reglementarea*

- unor măsuri fiscal-bugetare pentru suportarea de la bugetul de stat a sumelor aferente corecțiilor financiare aplicate pentru abaterile de la conformitatea cu legislația din domeniul achizițiilor publice pentru Programul Operațional Sectorial Mediu 2007-2013*
22. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 398 din 27 mai 2015 pentru stabilirea cadrului instituțional de coordonare și gestionare a fondurilor europene structurale și de investiții și pentru asigurarea continuității cadrului instituțional de coordonare și gestionare a instrumentelor structurale 2007-2013*
  23. Guvernul României (2015), *ORDONANȚA DE URGENȚĂ nr. 40 din 23 septembrie 2015 privind gestionarea financiară a fondurilor europene pentru perioada de programare 2014-2020*
  24. Secretariatul General al Guvernului (2015), *ORDINUL nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare*
  25. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 634/2015 privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru Achiziții Publice*
  26. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 678 din 19 august 2015 privind închiderea programelor operaționale finanțate în perioada 2007-2013 prin Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune și Fondul European pentru Pescuit*
  27. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 652 din 19 august 2015 privind aplicarea de corecții financiare în cadrul Programului Operațional Sectorial "Dezvoltarea resurselor umane" (POS DRU) 2007-2013*
  28. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 972 din 16 decembrie 2015 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din cadrul axei prioritare 1 a Programului Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*
  29. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 1.001 din 23 decembrie 2015 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană în cadrul Programului Operațional Sectorial "Dezvoltarea resurselor umane" (POS DRU) 2007-2013*
  30. Guvernul României (2016), *HOTĂRÂREA nr. 747 din 12 octombrie 2016 privind aplicarea corecțiilor financiare propuse de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din axa prioritară 3 "Tehnologia informațiilor și comunicațiilor pentru sectorul privat și public", domeniul major de intervenție 3.2 "Dezvoltarea și eficientizarea serviciilor*

*publice electronice" al Programului Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*

31. Guvernul României (2017), *ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ nr. 98 din 14 decembrie 2017 privind funcția de control ex ante al procesului de atribuire a contractelor/acordurilor-cadru de achiziție publică, a contractelor/acordurilor-cadru sectoriale și a contractelor de concesiune de lucrări și concesiune de servicii*
32. Guvernul României (2017), *HOTĂRÂREA nr. 15/2017 privind organizarea și funcționarea MDRAPFE, Ministerul Dezvoltării Regionale Administrației Publice și Fondurilor Europene*

### **LEGISLATIE EUROPEANĂ**

1. CE (2002), *Regulamentul (CE, Euratom) nr. 1605/2002 al Consiliului din 25 iunie 2002 privind Regulamentul financiar aplicabil bugetului general al Comunităților Europene*
2. CE (2006), *Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului din 11 iulie 2006 de stabilire a anumitor dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de coeziune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1260/1999 (JO L 210, 31.7.2006, p. 25)*
3. UE (2012), *TFUE (Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene)*
4. CE (2014), *Acord de Parteneriat România 2014RO16M8PA001.1.2*
5. UE (2013), *Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului*
6. UE (2013), *Regulamentul (UE, EURATOM) nr. 1311/2013 al Consiliului din 2 decembrie 2013 de stabilire a cadrului financiar multianual pentru perioada 2014 – 2020*
7. UE (2014), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 184/2014 al Comisiei din 25 februarie 2014 de stabilire, în temeiul Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 a clauzelor și condițiilor aplicabile sistemului de schimb electronic de date între statele membre și Comisie și de adoptare, în temeiul Regulamentului (UE) nr. 1299/2013 al Parlamentului European și al Consiliului privind dispoziții specifice pentru sprijinul din partea Fondului*



*europăan de dezvoltare regională pentru obiectivul de cooperare teritorială europeană, a nomenclaturii categoriilor de intervenție pentru sprijinul din Fondul european de dezvoltare regională în cadrul obiectivului de cooperare teritorială europeană*

8. UE (2014), *Regulamentul delegat (UE) nr. 480/2014 al Comisiei din 3 martie 2014 de completare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013*
9. UE (2014), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 821/2014 al Comisiei din 28 iulie 2014 de stabilire a normelor de aplicare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 în ceea ce privește modalitățile detaliate de transfer și de gestionare a contribuțiilor programelor, raportarea cu privire la instrumentele financiare, caracteristicile tehnice ale măsurilor de informare și de comunicare pentru operațiuni, precum și sistemul pentru înregistrarea și stocarea datelor*
10. UE (2014), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 1011/2014 al Comisiei din 22 septembrie 2014 de stabilire a normelor detaliate de punere în aplicare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 cu privire la modelele de prezentare a anumitor informații către Comisie și normele detaliate referitoare la schimbul de informații între beneficiari și autoritățile de management, autoritățile de certificare, autoritățile de audit și organismele intermediare*
11. UE (2015), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 2015/207 al Comisiei din 20 ianuarie 2015 de stabilire a normelor detaliate de punere în aplicare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 în ceea ce privește modelele pentru raportul de progres, transmiterea informațiilor privind un proiect major, planul de acțiune comun, rapoartele de implementare pentru obiectivul privind investițiile pentru creștere economică și locuri de muncă, declarația de gestiune, strategia de audit, opinia de audit și raportul anual de control și în ceea ce privește metodologia de realizare a analizei cost-beneficiu și, în temeiul Regulamentului (UE) nr. 1299/2013 al Parlamentului European și al Consiliului, în ceea ce privește modelul pentru rapoartele de implementare pentru obiectivul de cooperare teritorială europeană*
12. UE (2018), *Regulamentul (UE, EURATOM) nr. 1046/2018 al Parlamentului European și al Consiliului din 18 iulie 2018 privind normele financiare aplicabile bugetului general al Uniunii, cu modificările și completările ulterioare*

## **ARTICOLE**

1. Miserciu Iulian, *STANDARDIZATION OF INTERNAL MANAGERIAL CONTROL*

SYSTEMS AT THE LEVEL OF PUBLIC INSTITUTIONS IN ROMANIA, Revista Strategii Manageriale, nr. 4 (38) /2017

[http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.\(38\)-limit-2.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.(38)-limit-2.html)

2. Miserciu Iulian, *FINANCIAL CORRECTIONS ESTABLISHED BY THE EUROPEAN COMMISSION FOR PUBLIC PROCUREMENT PROCEDURES FOR THE 2007-2013 PROGRAMMING PERIOD*, PROCEEDINGS OF THE 12th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “Management Perspectives in the Digital Era” November 1st-2nd, 2018, BUCHAREST, ROMANIA  
[http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3\\_6.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3_6.pdf)
3. Miserciu Iulian, *Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds*, Editura Lumen, Asociația Lumen, 2019  
<https://www.cceol.com/search/search-result?f=%7B%22SearchText%22%3A%22iulian%20miserciu%22%2C%22SearchInOption%22%3A0%7D>  
[https://www.researchgate.net/publication/334894900\\_Procedure\\_for\\_Designating\\_the\\_Management\\_and\\_Control\\_System\\_for\\_Structural\\_and\\_Investment\\_European\\_Funds](https://www.researchgate.net/publication/334894900_Procedure_for_Designating_the_Management_and_Control_System_for_Structural_and_Investment_European_Funds)
4. Miserciu Iulian, *Sistemul de management si control pentru implementarea fondurilor structurale în contextul Uniunii Europene, 2017* [Revue Valaque d'Etudes Economiques - RVEE - Volume 8 No.3](#)
5. Miserciu Iulian, *Managementul partajat între Comisia Europeană si România privind implementarea fondurilor structurale si de investiții europene, ALEXANDRIA 2018 CONFERENCE „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects,, în curs de publicare LUMEN*
6. Miserciu Iulian, *Audit of European structural and investment funds, a component of the management and control system, ALEXANDRIA 16 – 17 MAY, 2018 CONFERENCE „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects,, în curs de publicare LUMEN*
7. Miserciu Iulian , *Disfuncționalitățile identificate in absorția fondurilor alocate prin Programul Operațional Regional 2014 - 2020 și măsuri de remediere a acestora, Simpozionul Cercetării, 27 septembrie 2019, Târgoviște, Universitatea Valahia din Targoviste.*
8. Tara Ioan , *The Audit of The European Funds - The Romania Case Particularities*

- [THE AUDIT OF THE EUROPEAN FUNDS - THE ROMANIA CASE PARTICULARITIES](https://www.researchgate.net/publication/49615402)
9. Nicu Marcu, *Ethics in The Management Of European Funds In Romania*  
[ETHICS IN THE MANAGEMENT OF EUROPEAN FUNDS IN ROMANIA](https://www.researchgate.net/publication/322783304)
  10. Miklos Lukovics, *Cross-Border European Funding Opportunities*  
[Cross-Border European Funding Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/324670642)
  11. Shari Baker, *Making connections: European funding*  
[Making connections European funding](https://www.researchgate.net/publication/272529301)
  12. Michele Macaluso, Giulio Guarracino, Nicola Clemente, Nadijara Alves Acunzo, *European funding for environment and mobility*  
[European funding for environment and mobility](https://www.researchgate.net/publication/307693436)
  13. Marko Sostar, *Regional Development: Access and Management of European Funding*  
[Regional Development Access and Management of European Funding](https://www.researchgate.net/publication/267709965)
  14. Kalina Durova, *Management and Absorption of The European Union Funds in The Countries From Central And Eastern Europe*  
[MANAGEMENT AND ABSORPTION OF THE EUROPEAN UNION FUNDS IN THE COUNTRIES FROM CENTRAL AND EASTERN EUROPE](https://www.researchgate.net/publication/322317180)
  15. Marija Michaud, Matjaž Maletič, Drago Vuk, *Effective Absorption of European Funds*  
[Effective Absorption of European Funds](https://www.researchgate.net/publication/325963048)
  16. Gianluca Oricchio, Sergio Lugaresi, Andrea Crovetto, Stefano Fontana, *European Funding of SMEs through Securitization: An Introduction*  
[European Funding of SMEs through Securitization An Introduction](https://www.researchgate.net/publication/312012454)
  17. Katrin Marquardt, Marieta Olaru, Ann-Katrin Arp, *Study on European funding programmes for sustainable development*

[https://www.researchgate.net/publication/333902657\\_Study\\_on\\_European\\_funding\\_programmes\\_for\\_sustainable\\_development](https://www.researchgate.net/publication/333902657_Study_on_European_funding_programmes_for_sustainable_development)

## LISTA DE LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE

Universitatea „Valahia” din Târgoviște

IOSUD Valahia- Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste

Facultatea de Științe Economice

Domeniul Management

Drd. Iulian MISERCIU

A. TEZĂ DE DOCTORAT - *Evaluarea sistemului de management și control stabilit pentru un program operațional, finanțat din fonduri structurale acordate de comisia europeană și măsuri de consolidare a acestuia* - Universitatea „Valahia” din Târgoviște

B. LUCRĂRI PUBLICATE ÎN REVISTE DE SPECIALITATE ȘI ANALE UNIVERSITARE

Proceedings ISI

2022

- **Miserciu Iulian**, *Shared management between the European Commission and Romania on the implementation of European structural and investment funds*, în curs de publicare Editura LUMEN;
- **Miserciu Iulian**, *Audit of European structural and investment funds, a component of the management and control system*, în curs de publicare Editura LUMEN;

2019

- **Miserciu Iulian**, *Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds*, Editura Lumen, Asociația Lumen, 2019  
<https://www.ceeol.com/search/search-result?f=%7B%22SearchText%22%3A%22iulian%20miserciu%22%2C%22SearchInOption%22%3A0%7D>  
<https://econpapers.repec.org/bookchap/lumprchap/08-08.htm>  
<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/133>

2018

- **Miserciu Iulian**, *Financial corrections established by the european commission for*

*public procurement procedures for the 2007-2013 programming period*,  
[http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3\\_6.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3_6.pdf)  
<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v12y2018i1p435-441.html>

### **Reviste BDI**

#### **2022**

- **Miserciu Iulian**, *Shared management in the european context of simplification*, în curs de publicare, în baze de date - Internal Auditing&Risk Management, <http://aimr.univath.ro/>

#### **2017**

- **Miserciu Iulian**, *Standardization of internal managerial control systems at the level of public institutions in romania*, Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești, Revista Strategii Manageriale, nr. 4 (38) /2017 [http://www.strategiimaneriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.\(38\)-limit-2.html](http://www.strategiimaneriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.(38)-limit-2.html)
- **Miserciu Iulian**, *Le systeme de gestion et controle pour la mise en œuvre des fonds structurels, dans le contexte de l'union europeenne*, 2017, [Revue Valaque d'Études Economiques - RVEE - Volume 8 No.3](#)

## **C. PARTICIPĂRI LA CONFERINȚE NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE**

#### **2021**

- **Miserciu Iulian**, *Shared management in the european context of simplification* - Conferința internațională GIKS 2021 Global Interferences of Knowledge Society, 12 – 13 noiembrie 2021 Târgoviște, Universitatea Valahia din Târgoviște.

#### **2019**

- **Miserciu Iulian**, *Deficiencies identified in the absorption of funds allocated through the Regional Operational Program 2014 - 2020 and measures to remedy them* - Simpozionul Cercetării, 27 septembrie 2019, Târgoviște, Universitatea Valahia din Târgoviște.
- **Miserciu Iulian**, *Procedure for submitting annual assurance package for structural and investment European funds 2014 – 2020*, Conferința Internațională

“Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, 3rd Edition,, 20-22 iunie 2019 Târgoviște, Universitatea Valahia din Târgoviște.

## **2018**

- **Miserciu Iulian**, *Financial corrections established by the european commission for public procurement procedures for the 2007-2013 programming period*, - Proceedings of the 12th International Management Conference “Management Perspectives in the Digital Era”, 1-2 Noiembrie 2018, București, Academia de Studii Economice.
- **Miserciu Iulian**, *Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds* – Conferința internațională GIKS 2018, 16 -17 noiembrie 2018, Târgoviște, Universitatea Valahia din Târgoviște.
- **Miserciu Iulian**, *Shared management between the European Commission and Romania on the implementation of European structural and investment funds* - Conferința internațională „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects, 16 – 17 mai 2018 Alexandria, Universitatea Valahia din Târgoviște.
- **Miserciu Iulian**, *Audit of European structural and investment funds, a component of the management and control system* - Conferința internațională „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects, 16 – 17 mai 2018 Alexandria, Universitatea Valahia din Târgoviște.

## **2017**

- **Miserciu Iulian**, *Standardization of internal managerial control systems at the level of public institutions in Romania*, Conferință internațională - Knowledge Economy - Challenges of the 21th Century, 24 Noiembrie 2017, Universitatea “Constantin Brâncoveanu” din Pitești.
- **Miserciu Iulian**, *Le systeme de gestion et controle pour la mise en œuvre des fonds structurels, dans le contexte de l'union europeenne*, Simpozion Doctoral, 13 – 14 octombrie 2017, Târgoviște, Universitatea Valahia din Târgoviște.



THE MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH  
„VALAHIA” UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE  
IOSUD DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC  
SCIENCES  
FUNDAMENTAL DOMAIN: *ECONOMIC SCIENCES*  
DOMAIN: *MANAGEMENT*

---

## DOCTORAL THESIS ABSTRACT

**THE EVALUATION OF THE MANAGEMENT AND CONTROL  
SYSTEM ESTABLISHED FOR AN OPERATIONAL PROGRAM  
FINANCED FROM STRUCTURAL FUNDS GRANTED BY THE  
EUROPEAN COMMISSION  
AND MEASURES TO STRENGTHEN IT**

**DOCTORAL ADVISOR:**

**Prof. Univ. Dr. Constanța Popescu**

**PhD CANDIDATE:**

**Iulian MISERCIU**

**TÂRGOVIȘTE  
2022**



### **MANY THANKS**

**With special honor and respect, I would like to thank the teaching staff of IOSUD - the Doctoral School of Economics and Humanities of the University of Wallachia, for their scientific support.**

**With all due respect, first of all I bring my full gratitude to the university professor Dr. Constanța Popescu, professional scientific leader involved throughout my doctorate. I believe that without her continued help, her advice and encouragement I would not have been able to complete this doctoral thesis.**

**With special love and gratitude, I dedicate this thesis to my family, who were with me, who supported and encouraged me.**

**Thank you!**

**PhD Iulian MISERCIU**

## **CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS ABSTRACT**

- CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS / 42
- KEY WORDS / 45
- THE ACTUALITY, THE OPPORTUNITY AND THE IMPORTANCE OF THE TOPIC/ 45
- ISSUES ADDRESSED AND RESEARCH HYPOTHESES / 47
- THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS / 49
- GENERAL CONCLUSIONS / 56
- PERSONAL CONTRIBUTIONS / 58
- THE LIMITS OF THE RESEARCH / 60
- FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION AND RESEARCH / 61
- BIBLIOGRAPHY / 62
- LIST OF SCIENTIFIC WORKS / 76
- CURRICULUM VITAE / 79

## **CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS**

### **CHAPTER 1. SHARED MANAGEMENT BETWEEN THE EUROPEAN COMMISSION AND ROMANIA ON THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN STRUCTURAL AND INVESTMENT FUNDS**

- 1.1. A brief history of cohesion policy in the European Union
- 1.2. Principles on shared management between the European Commission and the Member States of the European Union in the 2014-2020 programming period
- 1.3. Procedure for designating the management and control system for the European Structural and Investment Funds
- 1.4. The evaluation procedure of the management and control system established for an operational program

- 1.5. Procedure for submitting the annual insurance package for the European Structural and Investment Funds 2014-2020
  - 1.5.1. Annual Accounts
  - 1.5.2. Annual Summary and Management Statement
  - 1.5.3. Responsibilities of the Audit Authority in preparing and submitting the annual assurance package

The conclusions of the chapter

## **CHAPTER 2. THE MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEM INSTITUTED FOR THE IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN FUNDS GRANTED TO ROMANIA**

2.1. Planning and financial management of the resources allocated to Romania by the EU

2.2. Institutional construction process

2.2.1. Requirements at Community level on institution building at Member State level for the implementation of the Structural Funds 2007-2013

2.2.2. Requirements at Community level on institutional building - 2014-2020 programming period

2.3. National institutional framework for coordination, implementation and management of structural instruments

The conclusions of the chapter

## **CHAPTER 3. ANALYSIS OF THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE MAIN OPERATIONAL INVESTMENT PROGRAMS 2007 - 2013**

3.1. Principles and requirements of the European Commission on the closure of operational programs

3.1.1. Regional Operational Program 2007-2013

3.1.2. Sectorial Operational Program Increasing Economic Competitiveness 2007-2013

3.1.3. Environmental Sectorial Operational Program 2007-2013

3.1.4. Sectorial Operational Program Transport 2007-2013

3.2. Financial corrections set by the European Commission

3.2.1. The requirements of the European Commission on the sound financial management of the Structural and Cohesion Funds

3.2.2. The sanctions established by the European Commission and the measures taken to remedy Romania

- 3.2.3. Application of financial corrections established by the European Commission
  - 3.3. Irregularities in the area of public procurement
  - 3.4. Irregularities in the evaluation - selection and implementation of projects
- The conclusions of the chapter

## **CHAPTER 4. ANALYSIS OF THE STAGE OF IMPLEMENTATION OF THE MAIN OPERATIONAL PROGRAMS 2014 - 2020**

- 4.1. Regional Operational Program 2014 - 2020
  - 4.2. Competitiveness Operational Program 2014 -2020
  - 4.3. Large Infrastructure Operational Program 2014-2020
- The conclusions of the chapter

## **CHAPTER 5. CASE STUDY - EVALUATION OF THE MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEM ESTABLISHED FOR AN OPERATIONAL PROGRAM, FINANCED FROM STRUCTURAL FUNDS GRANTED BY THE EUROPEAN COMMISSION**

- 5.1. Identifying hypotheses
  - 5.2. Assigning the questions of the formulated hypotheses
  - 5.3. Analysis of the results of the questionnaire
- The conclusions of the chapter

## **CHAPTER 6 MEASURES FOR STRENGTHENING THE SHARED MANAGEMENT OF FUNDS BETWEEN THE EUROPEAN COMMISSION AND ROMANIA**

- 6.1. Shared management in the European context of simplification
- 6.2. Necessary measures for the creation of a national management and control system aimed at simplifying bureaucratic procedures for accessing funds

The conclusions of the chapter

## **GENERAL CONCLUSIONS**

## **PERSONAL CONTRIBUTIONS**

## **RESEARCH LIMITS**

## **RESEARCH PERSPECTIVES**

## KEYWORDS

**Shared management** - EU Member States and the European Commission are responsible for the proper functioning of the management and control system set up at the level of operational programs, in accordance with the responsibilities set out in European regulations.

**Management and control system** - each Member State was free to create its own institutional framework, provided that the three authorities mentioned in the European regulations, the audit authority, the managing authority and the certifying authority were clearly defined and delimited.

**Key requirements** - the essential conditions defined by European regulations, which must be met by each entity in the management and control system, in order to ensure proper functioning throughout the implementation of the operational program.

**The principle of sound financial management** - European funds made available to Member States by the European Commission are used economically, efficiently and effectively based on the principles that govern these notions.

**Irregular** - any action for breach and non-compliance with the provisions of the national and Community legal framework, with or without a financial impact on national public participation or from the EU budget at project / procurement level.

**Financial corrections** consist of the total or partial termination of European and national public co-financing for the operational program or at project level and must consider the nature and gravity of the deviations from the legal framework.

**Implementation** - the effective functioning of the management and control system for the operational flow to be ensured, starting from the submission of financing ideas to their implementation, in close correlation with the objectives and physical and financial indicators of the operational program approved by the European Commission.

## THE ACTUALITY, THE OPPORTUNITY AND THE IMPORTANCE OF THE TOPIC

The European Commission and the Member States must ensure shared management of European funds, and the principles governing the current financial framework are those of

sound financial management. For each operational program, European regulations provide for the existence of the following authorities: the audit authority (AA), the managing authority (MA) and the certifying authority (CA), which must operate independently of each other.

The European legislative framework clearly states that, in accordance with the principle of shared management, both the Member States and the European Commission are responsible for the management and control system of operational programs according to their responsibilities.

Member States are required to ensure the construction of their management and control systems for each operational program in accordance with the specific rules of the Funds and to implement the working procedures developed for their effective functioning.

This doctoral thesis is a topical issue in the field of European funds management, the issue of establishing a management and control system capable of ensuring a healthy financial management of funds provided by the European Union being a topic of maximum interest in current social and economic conditions. The notion of European funds management also involves an analysis of the following elements: *European Union* → *objectives and allocated funds*, *Community regulations* → *institutional construction of the management and control system* → *implemented programs* → *funds used*.

**The fundamental objective of the doctoral thesis is** to present and analyze the way in which the shared management of European funds between the European Commission and the Member States is ensured, respectively the proper functioning of the entities designated for an operational program.

The analysis was undertaken in multiple aspects considering the implementation of the European funds allocated for the programming period 2007-2013, respectively the financial framework allocated for the period 2014-2020.

Based on these arguments, we support the idea that the topic of scientific research addressed in this doctoral thesis is a topical research direction and has an important theoretical and practical utility. The research focused on European financial support in the field of structural and investment funds granted to Romania. In order to fulfill the main objective of the thesis, the following **specific objectives** were delimited:

- presentation of the specific concepts of the European Union regarding a management and control system of the structural and cohesion funds and the way of their implementation at the level of Romania;

- analysis of the financing and presentation of the mechanism for the implementation of the main operational programs financed from the financial allocations for the period 2007 - 2013, respectively for the period 2014 - 2020;
- conducting a case study which used as a management tool a questionnaire on the implementation of European funds in Romania addressed to entities within the management and control system;
- proposing concrete measures at managerial level leading to a better consolidation and functioning of the European funds implementation system.

**The research methodology** combines descriptive approach, conceptual analysis, comparative analysis and empirical studies. More specifically, in order to achieve the proposed objectives, the methodology consisted in using the following bibliographic sources of information: specialized books on the European Union, from the first doctrines of European unification, to the present, articles published in international databases, publications and communications from national and international institutions: the European Commission, the European Council, the Government of Romania and the Community and national legal framework applicable to the field.

## **ISSUES ADDRESSED AND RESEARCH HYPOTHESES**

**The main objective of this research** is to present and analyze how the shared management of European funds between the European Commission and the responsible national authorities is ensured, namely the effective functioning of the management and control system (MCS) established for an operational program. The analysis was undertaken in multiple respects considering the 2007-2013 programming period and the 2014-2020 programming period.

In the final part, the research activity consisted in **the realization of a case study that used as a management tool a questionnaire** on the implementation of European funds in Romania addressed to the members of the MCS components but also to the beneficiaries of European funds, in order to verify the hypotheses formulated but also to support the conclusions from the other chapters.

The next step in the research was to identify the hypotheses after a careful review of the literature, the applicable legal and procedural framework, through official reporting of physical and financial indicators on implementation at the level of operational programs. Discussions

and interviews were also conducted with people from MCS party entities; managing authority, intermediate bodies (IBs), certifying authority and audit authority. Beneficiaries' responses to the operation of the MCS for an operational program were also considered.

The main hypotheses that could be formulated regarding the functionality of the MCS were identified as:

- ❖ **Hypothesis 1:** *The proper functioning of the MCS, in the context of shared management between the European Commission and the Member States, both vertically and horizontally, at the level of institution building, in order to prevent, detect and correct any malfunctions;*
- ❖ **Hypothesis 2:** *Existence of a sufficiently clear and transparent legal and procedural framework for the implementation of European-funded projects, which would prevent delays, irregularities and malfunctions, as well as financial losses at project and program level.*

Each of these hypotheses has been analyzed to see what the current situation is and to draw a series of conclusions on the fact that the current management and control system ensures a good implementation of European funds.

*The reference community* is represented by the staff at the level of AM, OI, AC, AA and beneficiaries.

*The unit of analysis (survey)* was the person in charge of implementing the operational program and projects.

*The sample size* is given by a total of **268 people**.

*The method of collecting the information* was *the opinion poll* based on the questionnaire template.

*The information gathering period* was July - August 2020.

For a complete analysis, a questionnaire was developed in which each of the hypotheses formulated were represented by a number of observable indicators, which the respondents evolved on a Likert-type scale with values from 1 to 5.

**Thus, for the verification of the hypotheses, 16 questions were formulated, being established a number of 3 independent variables:** the institution / entity within MCS in which the respondents carry out their activity, the position held and the seniority of the interviewees in the European funds system. The questionnaire was anonymous and distributed online and in letter format to various persons within the MCS of the structural and investment funds, as well as to the level of the beneficiaries of funds.



The questionnaire had 268 respondents, being people who understand the concept of shared management, respectively the concept of management and control system of an operational program. The number of respondents differs from one question to another, and no answers were received from some people for all the questions in the questionnaire.

Based on the questionnaires completed by the respondents, **the database was set up**, subsequently the information was processed using various centralization and data processing applications (SSPS Statistical Package for the Social Sciences).

The responses were analyzed and interpreted qualitatively and quantitatively, compared by entities, management or executive functions, as well as by experience, to understand the differences in perception.

## THE STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The thesis **is structured in six chapters**, covering the research topic from a theoretical, methodological and practical point of view.

**The first chapter** „*Shared management between the European Commission and Romania on the implementation of European structural and investment funds*” includes a brief history of cohesion policy in the European Union and the principles governing shared management between the European Commission and the Member States of the European Union.

The European regulation governing the period 2014-2020 stipulates that the Member States and the European Commission ensure shared management and are responsible for the institutional construction of operational programs, but also for their effective functioning. Shared management is ensured from the funding programming documents, as well as on all stages of implementation of European funds.

Thus, the European legal framework regulated all stages in the development of European funds at the level of each Member State, being developed the following procedures:

- 📖 The procedure for elaborating and approving the partnership agreement;
- 📖 Procedure for elaboration and approval of operational programs;
- 📖 The procedure of elaboration, approval, admission of the annual and final implementation reports;

- 📖 Designation procedure (accreditation of the management and control system established for each operational program);
- 📖 Procedure for evaluating the management and control system set up for an operational program;
- 📖 The procedure for elaborating and accepting the annual insurance package.

The European Commission is required to verify annually the documents provided by the Member State on the implementation reports for each operational program and the results and conclusions of the audits carried out by the audit authorities and the European Union. The purpose of the analysis of these documents is to conclude whether the management and control systems set up at the level of each Member State are functioning properly throughout the implementation of European funds.

The auditors of the European Commission may carry out on-the-spot checks and may include, in particular, the verification of the effective functioning of the institutions involved in the implementation of a program or part thereof, as well as the evaluation of the financial management of projects under the programs.

Depending on the results of these checks, the European Commission may require a Member State to take the necessary measures and actions to ensure the proper functioning of its management and control systems or to verify the correctness and legality of expenditure declared in payment applications submitted for settlement. If the measures taken by the European Commission services have not been complied with, payments may be blocked on certain operational programs and financial corrections may be applied.

At the same time, there is an obligation at the level of each Member State to ensure that there are adequate procedures and a legal framework for the verification of allegations of irregularities and fraud, the establishment of budgetary claims and their recovery. At the request of the European Commission, national authorities shall be required to investigate complaints to the European Commission and report on the findings of such verifications. All formal information correspondence between national authorities and the European Commission must be carried out using a computerized reporting system.

**The second chapter, „Management and control system established for the implementation of European funds granted to Romania”,** presents the institutional construction process carried out in Romania for the two programming periods 2007 - 2013 and 2014 - 2020, in correlation with the community requirements.

Each Member State was free to create its own institutional framework, provided that the three authorities mentioned in the European regulations were clearly defined and delimited. The management and control systems established for the operational programs in Romania consist of: Managing Authorities organized at the level of general directorates within the ministries responsible for implementing European funds, the Certifying Authority organized at the level of the Ministry of Public Finance and the Audit Authority organized at the level of the Court of Accounts.

Depending on the specifics of each program, it was decided that some of the tasks of the Managing Authority should be delegated to other authorities called Intermediate Bodies.

Romania has established its management and control system through a normative act at the level of government decision, being established all the national authorities involved in an operational program. From the analysis of the institutional construction of the two programming periods, a series of differences can be noticed with a potential positive or negative impact.

**The third chapter „The analysis of the results of the implementation of the main operational investment programs 2007 – 2013”** addresses the reporting obligations to the European Commission according to the requirements established by the European regulations and an analysis of the financial and physical indicators regarding the implementation of the main operational investment programs:

- Regional Operational Program;
- Sectorial Operational Program Increasing Economic Competitiveness;
- Environmental Sectorial Operational Program;
- Transport Sectorial Operational Program.

The effective implementation of the operational programs through the management and control system established for the 2007-2013 programming period could not prove that it has the capacity to correct the errors, being found many deficiencies both at decision-making and operational level. Next, the chapter presents the financial corrections established by the European Commission, the main irregularities in the implementation of European projects and the measures taken to remedy the deficiencies.

Romania was sanctioned by the European Commission, on each operational program, through flat-rate financial corrections in percentages from 5% to 25% at the priority axis level, the main systemic deficiencies concerned the public procurement procedures carried out by the

public beneficiaries, the evaluation and selection procedures of projects and the administrative capacity of the authorities.

**Chapter 4 „Analysis of the stage of implementation of the main operational programs 2014 – 2020”** addresses the implementation of the main public and private investment actions on the main investment programs:

- Regional Operational Program;
- Competitiveness Operational Program;
- Large Infrastructure Operational Program.

Although we have a management and control system accepted by the European Commission, the results at the moment regarding the implementation of the funds are not in line with expectations. Failure to comply with the performance indicators set out in the operational programs may also lead to a number of financial penalties.

This raises a number of questions, which are the causes that led to these results and why the national authorities or the European Commission do not take a number of measures in this regard. The figures are not favorable for Romania in the context in which the first steps have already been taken in establishing the new financial framework 2021-2027.

Some of these cases appeared from the 2007-2013 programming period, in which Romania was sanctioned by the European Commission with many financial corrections due to systemic irregularities identified in the process of conducting public procurement procedures and the process of evaluation and selection of projects. At the same time, the non-completion of projects on time will be considered, December 31, 2015 being the deadline, being provided with the necessary financial resources for the completion of projects from their own local budgets or from the state budget.

The management and control system approved by the European Commission should ensure that beneficiaries have access to European money as easily as possible, starting with the submission of projects, the evaluation and selection of projects and the settlement of expenses incurred. European regulations also claim the proportionality of controls, the coherence of operational programs with national policies, the simplification of procedures, etc. Out of the desire to assure the European Commission that the implemented projects comply with the legal norms and the declared expenses are legal and regulatory, it may lead to over-regulation or even the creation of a complex institutional framework with too many financial and physical checks on the approval cycle. projects and expenses incurred within them.

**Chapter 5 „Case study - Evaluation of the management and control system established for an operational program, financed by structural funds granted by the European Commission”** aimed at identifying and verifying the hypotheses formulated, but also to support the conclusions from the other chapters.

The case study used as a management tool a questionnaire answered by 268 people. Based on the questionnaires completed by the respondents, the database was established, which were subsequently processed using various centralization and data processing applications (SSPS Statistical Package for the Social Sciences).

The responses were analyzed and interpreted qualitatively and quantitatively, the responses were compared by entities, management or executive functions, and experience.

**From the summary of the respondents' answers, it could be concluded that Hypothesis 1 was largely validated**, respectively that there was a *good functioning of the MCS*, 65% of the respondents confirming this. The analysis of the components that led to this conclusion showed that the majority of respondents (over 50%) appreciated the following:

- ❖ National institutional coordination with the European Commission services has been properly ensured;
- ❖ The institutional framework was adequate;
- ❖ Clear regulations through beneficiary guidelines;
- ❖ Decision-making transparency in project evaluation and selection was appreciated;
- ❖ The procurement procedures were conducted correctly and transparently.

However, there is a degree of dissatisfaction on the part of respondents regarding:

- ❖ Deadlines for processing refund requests;
- ❖ Computer systems;
- ❖ Clear legislative regulations;
- ❖ Frequent checks by the authorities.

As elements of the good functioning of MCS, the respondents appreciated as follows:

- *the need to change the legal framework*, there is unanimity of the answers of *partial agreement and agreement*, for all components of the MCS, in maximum percentages of over **50%**;
- *the simplification of working procedures* shows that the representatives of all authorities opted for more than **50%** of the total response *to the agreement*;

- *the professionalization of the human resource* is observed the percentage of answers of over 60% for the *total agreement variant*;
- *establishing performance indicators at the level of human resources* , the percentage of answers of over **60%** is observed for the *total agreement variant*;
- *digitization of information flow* representatives of all MCS components *fully agree* in maximum percentages of over **55%**;
- *use of simplified costs* representatives of all MCS components *fully agree* in maximum percentages above **54%**;

**From the summary of the respondents' conclusions, it could be concluded that Hypothesis 2 was largely validated**, namely that there was a sufficiently clear and transparent legal and procedural **framework for the implementation of European-funded projects, which would prevent delays, irregularities and malfunctions. as well as financial losses at project and program level, with 65% of respondents** confirming this.

**The conclusions of the second hypothesis were supported by the** following elements:

- ❑ The majority of respondents (over 50%) considered that the risk management procedure covers all key areas, including the fraud part, with a regular update;
- ❑ On the personnel policy side, the majority of respondents (over 50%) considered that a sufficient number of staff with an adequate degree of expertise and a certain stability had been ensured, and that the functions were adequately separated in accordance with ethical principles;
- ❑ The majority of respondents (over 50%) considered that the current MCS is oriented towards the prevention part;
- ❑ On the information side of the beneficiaries, the majority of respondents (over 50%) considered that it was provided at an appropriate level;
- ❑ From the point of view of the evaluation and selection process, starting from the transparency of the procedures, followed by the communication of the results and up to the part of the appeals, the majority of respondents (over 50%) considered that it was done at an appropriate level;
- ❑ On the part of the procedure for reimbursing the funds to the beneficiaries, the majority of respondents (over 50%) considered that it was done at an acceptable level.

**From the point of view of the dysfunctions** in the implementation of the funds, most of the answers concerned the part of public procurement procedures (over 50%), followed by

the technical design part (49%), respectively the technical and financial incapacity of the contractors (41%).

When asked whether the implementation of the funds became easier during the programming periods, the **majority of respondents (over 50%) considered that not enough progress had been made.**

In the context of the conceptual framework for field research design, this case study aimed to *obtain relevant information to substantiate the conclusions derived from the other chapters.*

**Chapter 6 „Measures to strengthen the shared management of funds between the European Commission and Romania”** with the reference point that the principles governing the European financial allocations granted to Romania are those of a sound financial management. The main aim was to outline a set of management measures focused on improving the implementation of European funds.

The chapter begins with a first section that summarizes the defining elements of shared management in the European context of simplification, in order to outline a very flexible fund management and control system, able to prevent, detect and correct any malfunctions. In the second part of chapter are present necessary measures for the creation of a management and control system aimed at simplifying bureaucratic procedures for accessing funds, with an impact in accelerating the implementation of European funds in compliance with national and Community rules.

In issuing these proposals, the results of the analyzes in the previous chapters and the case study detailed in Chapter 5 were considered.

The establishment and implementation of a set of management measures necessary to improve the implementation of European funds should consider the following:

- ❑ Improving the legislative framework to eliminate over-regulation;
- ❑ Coherent national economic policies focused on objectives and indicators, regardless of the source of funding with the active participation of all decision-makers;
- ❑ Keeping the positive elements of the past and using the results from lessons learned;
- ❑ Professionalization and financial stimulation of human resources;
- ❑ Debureaucratization of the national authorities involved in the management and control system of a program with actions oriented towards prevention and less towards sanctioning;
- ❑ Digitization of the Beneficiary information flow - MCS.

## GENERAL CONCLUSIONS

**The European Commission and the Member States must ensure shared management of European funds**, and the principles governing the current financial framework are those of sound financial management.

With each new financial programming period, **the European Commission has imposed stricter rules, even new elements such as anti-fraud measures and the issuance of annual accounts**, which lead to the **strengthening of financial discipline**, and many of the financial decisions can no longer be extended from year to year.

**The absorption rate on all programs is largely supported by phased projects**, those projects started in the previous programming period and by **projects initially started from other sources of funding** such as: state budget, local budgets, World Bank funding, EBRD, EIB etc. I would like to point out that projects financed from sources other than the EU are at risk of receiving corrections in the area of procurement, which have been carried out on rules other than those in European directives.

**Although last year the EC, in the context of the pandemic generated by COVID - 19, simplified a series of activities** regarding the development of public procurement procedures, the acceptance of new financing activities and the part of financial reallocations between different priority axes, **the results of the implementation of European funds are not measure of expectations.**

In the current context of the pandemic, with fairly substantial European funds being allocated to combat the negative effects of COVID - 19 (approximately € 420 million to increase the capacity to intervene in the healthcare system and € 655 million to support the business environment) **immediate simplification of cash settlement procedures for beneficiaries is required.**

The **case study** on the evaluation of the management and control system established for an operational program, financed by structural funds granted by the European Commission **could be concluded that Hypothesis 1 was largely validated** , respectively that there was a *good functioning of the MCS, 65% of the respondents* confirming this, being appreciated the national institutional coordination and with the services of the European Commission, the institutional framework was adequate, quite clear regulations by the guidelines for beneficiaries, the



transparency of decision-making in the evaluation and selection of projects and the fact that the procurement procedures were carried out correctly and transparently.

However, there is a degree of dissatisfaction on the part of respondents regarding the deadlines for processing reimbursement claims, IT systems, clear legislative regulations and frequent checks by the authorities.

From the summary of the respondents' answers it **could be concluded that Hypothesis 2 of the case study was largely validated**, respectively that there was *a sufficiently clear and transparent legal and procedural framework for the implementation of European funded projects, which would prevent delays, irregularities, and dysfunctions, as well as financial losses at project and program level. 65% of respondents confirmed this*, appreciating the risk management procedure, the personnel policy, the orientation towards the prevention part of the current MCS, informing the beneficiaries, the evaluation and selection process of the projects and the procedure of reimbursing the funds to the beneficiaries.

**From the point of view of the dysfunctions** in the implementation of the funds, the largest share was the part of public procurement procedures, followed by the part of technical design, respectively the technical and financial incapacity of the contractors.

When asked whether the implementation of the funds became easier during the programming periods, the **majority of respondents (over 50%) considered that not enough progress had been made.**

**Simplification** is one of the highest expectations of national authorities regarding the new cohesion policy. **The development of a coherent and flexible management and control system must be a priority at Member State level, in order to enable European funds to be more easily accessed by beneficiaries.**

In order to create a friendly climate for the beneficiary, the aim will be to achieve a series of objectives, as follows:

- a) Development of a flexible and professional management and control system, oriented on results and achievement of performance indicators, by creating and developing *a coherent and articulated institutional framework both horizontally and vertically, ensuring a quality human resource, development an appropriate and risk-oriented procedural framework;*

- b) Development of a system accessible to potential beneficiaries of funds, by digitizing the exchange of documents with the institutions within the MCS, clear and easy-to-understand instructions and guidelines for obtaining European funding, and more targeted actions by the MCS authorities; to raise awareness of the beneficiaries, to avoid the main problems that may arise in the implementation of projects and less on the application of financial sanctions;
- c) Developing a coherent legislative framework that takes over Community law without further reinterpretation and eliminating from national law the excess of regulation related to Community rules;
- d) Development of national economic policies complementary to Community policies for the implementation of European funds in the medium and long term.

Simplification is needed in the context of the new programming period, as operational programs are not currently approved and institutional construction at Member State level is not finalized.

## **PERSONAL CONTRIBUTIONS**

The doctoral thesis „**Evaluation of the management and control system established for an operational program, financed by structural funds granted by the European Commission and measures to consolidate it**” referred to the analyzes and research conducted in this field in the past, summarized the established models and principles through the applicable legal framework, but also intended to present a personal interpretation of the issue under investigation.

In this regard, I consider that I have made the following personal contributions, which can be structured on a theoretical, practical level and in terms of disseminating research results.

### **A) Theoretical contributions**

1. Carrying out a relevant documentation made from numerous bibliographic sources (publications obtained through google search engines in the field of economic sciences, international reports, papers whose subject refers to the topic of our doctoral thesis, national and community legislation).
2. Establish a clear and edifying correlation between the way shared management is exercised and the performance part of the absorption of European funds.

3. Precise and reasoned identification of the specific concepts of the European Union regarding a management and control system of the structural and cohesion funds and the way of their implementation at the level of Romania.
4. Identification of the institutional and managerial construction in Romania for the two programming periods 2007 - 2013 and 2014 - 2020, in correlation with the community requirements.
5. Analysis of the financing and presentation of the implementation mechanism of the main operational programs financed from the financial allocations for the period 2007 - 2013, respectively for the period 2014 - 2020.
6. Establishing theoretical guidelines for action that can lead to increasing the level of managerial performance within the national management and control system on various operational programs.

## **B) Practical contributions**

- ❖ Carrying out an analysis of the results of the implementation of the main operational investment programs for the financial programming period 2007 - 2013, targeting the financial and physical indicators achieved on the main operational investment programs;
- ❖ Carrying out an analysis of the results of the implementation of the main operational investment programs for the financial programming period 2014 - 2020, targeting the financial and physical indicators achieved on the main operational investment programs;
- ❖ Making a case study was used as a management tool, a questionnaire applied to 268 respondents, in order to verify the working hypotheses on *„Good functioning of the MC, in the context of shared management between the European Commission and the Member States, both vertically and horizontally, at the level of institutional construction, in order to be able to prevent, detect and correct possible malfunctions”* and *„Existence of a sufficiently clear and transparent legal and procedural framework on the implementation of European funded projects, preventing the occurrence of delays, irregularities and malfunctions, and of financial losses at project level as well as at program level”* . Based on the questionnaires filled in by the respondents, the

database was set up, later the data were processed, using various centralization and data processing applications (SSPS Statistical Package for the Social Sciences);

- ❖ *Carrying out a complex case study using tabular and graphic tools, in order to highlight the quantity and quality of the answers formulated by the subjects;*
- ❖ *Detailed interpretation of each category of answers, so as not to distort the process of verifying hypotheses;*
- ❖ Comparative approach *on the existing public data of the 2 programming periods 2007-2013 and 2014-2020 regarding the implementation of European funds, in order to outline some recommendations for a healthy financial management for the programming period 2014-2020. In this case, the analysis of the answers received from the respondents aimed at confirming the conclusions regarding the comparative analysis of the two programming periods.*
- ❖ Presentation of a set of practical measures for the creation of a management and control system aimed at simplifying bureaucratic procedures for accessing funds, which can lead to an acceleration of the implementation of European funds in compliance with national and Community rules, on:
  - 📖 Development of a flexible and professional management and control system, oriented on results and achievement of performance indicators;
  - 📖 Development of a system accessible to potential beneficiaries of funds;
  - 📖 Developing a coherent legislative framework;
  - 📖 Development of national economic policies complementary to Community policies for the implementation of European funds in the medium and long term.

## **THE LIMITS OF THE RESEARCH**

The case study, based on the questionnaire, had a relatively small number of respondents, respectively 268 people from the MCS components (AM, OI, AC and AA), but also to the beneficiaries of European funds. The hypotheses formulated were represented by a number of observable indicators, which the respondents evolved on a Likert-type scale with values from 1 to 5. The number of respondents differs from one question to another, no answers being received from some people. for all questions in the questionnaire.

Through the answers received, we consider that all 3 independent variables were covered: the institution / entity within the MCS in which the respondents carry out their activity, the position held and the seniority of the interviewees in the European funds system.

The correct definition of hypotheses and questions, objectivity in the interpretation of results, the formulation of relevant conclusions and realistic solutions lead to the reduction of the limitations of the research presented above. Also, the quality of the answers can be compared with the results of the analysis from the other chapters regarding the implementation of funds in Romania during the 2 programming periods.

From the summary of the respondents' answers, it could be concluded that Hypothesis 1 was largely validated, respectively that there was a *good functioning of the MCS, 65% of the respondents* confirming this.

From the summary of the respondents' conclusions, it could be concluded that Hypothesis 2 was largely validated, respectively that there was a *sufficiently clear and transparent legal and procedural framework for the implementation of European-funded projects, which would prevent delays, irregularities and malfunctions. and financial losses at project and program level, with 65% of respondents* confirming this.

In conclusion, despite the objective limitations, we were able to draw a number of valid conclusions that could be used in the MCS.

## **FUTURE DIRECTIONS OF ACTION AND RESEARCH**

The limitations of our previously highlighted research suggest several avenues of research that would allow the completion of the level reached in the interpretation of the researched phenomenon. We consider:

- Possibility to do research with information gathered for the new programming period 2021 - 2027, compared to the old programming periods;
- Elaboration of more detailed studies at the level of operational program and by types of projects;
- Implementation of funds in the context of the COVID - 19 pandemic as a result of the relaxation measures imposed by the European Commission on public procurement procedures, acceptance of new financing activities, simpler procedural reallocations between different priority axes.

## BIBLIOGRAPHY

### **BOOKS**

1. Aldecoa Luzárraga, F. & Llorente, M.G., *Europa viitorului. Tratatul de la Lisabona*, traducere de I.G. Bărbulescu, Editura Polirom, Iași, 2011
2. Alexandru Ioan, Popescu Ion, Căraușan Mihaela., Dincă Dragos, *Drept administrativ*, Editura Economică, București, 2002
3. Alexandru Ioan, *Știința administrației*, Editura Economică, București, 2001
4. Alexandru Ioan, *Drept administrativ comparat*, Editura Lumina-Lex, București, 2000
5. Androniceanu Armenia, *Management public. Studii de caz din instituții și autorități ale administrației publice*, Editura Universitară, Ed. III, București, 2008
6. Androniceanu Armenia, *Management Public*, Biblioteca Digitală ASE
7. Androniceanu Armenia, *Managementul proiectelor publice cu finanțare internațională*, Editura Universitară, București, 2011
8. Androniceanu Armenia, Mihalcea Radu, *Management. Fundamente. Interferențe. Studii de caz. Soluții*. Editura Economică, București, 2000
9. Androniceanu Armenia, *Management public internațional*, Editura Economică, Ediția a II-a, București, 2010
10. Androniceanu Armenia, *Management public - studii de caz din instituții și autorități ale administrației publice*, Editura Universitară, Ed. III, București, 2008
11. Androniceanu Armenia, *Management public internațional*, Editura Economică, București, 2010
12. Androniceanu Armenia, *Managementul proiectelor publice cu finanțare internațională*, Editura Universitară, București, 2011
13. Androniceanu Armenia, *Management. Fundamente. Interferențe. Studii de caz. Soluții*, Editura Economică, București, 2000
14. Androniceanu Armenia, *Management public internațional*, Ediția a II-a, 2010
15. Băloi Ionuț-Cosmin, *Disfuncționalități în implementarea standardelor de control intern/managerial în instituțiile publice din România*, Editura Universitaria & Editura Pro Universitaria, București, 2015
16. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Uniunea Europeană-aprofundare și extindere: De la*

- Comunitățile Europene la Uniunea Europeană*, Editura Trei, București, 2001
17. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Procesul decizional în Uniunea Europeană*, Editura Polirom, Iași, 2008
  18. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Uniunea Europeană de la National la Federal*, Editura Tritonic, București, 2005
  19. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *Noua Europă. Vol. I: Identitate și model European*, Editura Polirom, Iași, 2015
  20. Bărbulescu Iordan Gheorghe, *STUDII DE STRATEGIE ȘI POLITICI – SPOS 2010, Studiul nr. 1 Tratatul de la Lisabona. Implicații asupra instituțiilor și politicilor românești*, Institutul European din România, 2011
  21. Bene Mihaela și Bene Florin Gheorghe, *Impactul corupției și al fraudei din achizițiile publice asupra absorbției fondurilor europene*, Editura C.H. Beck, București, 2017
  22. Becker, S., Egger, P., Ehrlich, M., "Going NUTS: The effect of EU Structural Funds on regional performance", *Journal of Public Economics*, nr. 94, 2010
  23. Betts, M., Lansley, P., "International Journal of Project Management: a review of the first ten years", *International Journal of Project Management*, nr. 13(4), 1995
  24. Binder, J., *Global Project Management – Communication, Collaboration and Management Across Borders*, Editura Gower, USA, 2007
  25. Boddy, D., *Instructor's Manual – Management An Introduction*, second edition, Pearson Education Limited, 2002
  26. Boddy, D., *Management – an introduction*, Editura Pearson Education Limited, Anglia, 2008
  27. Böhme, K., Zillmer, S., Jæger, S., Holstein, F., "Study on promoting multi-level governance in support of Europe 2020", European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy Report, Brussels, 2013
  28. Buchanan, D.A., Boddy, D., *The expertise of the Change Agent: public performance and backstage activity*, Prentice Hill, London, 1992
  29. Capello, R., Nijkamp, P., *Handbook of Regional Growth and Development Theories*, Edward Elgar Publishing, 2009
  30. Cappelen, A., Castellacci, F., Fagerberg, J., Verspagen, B., "The impact of EU regional support on growth and convergence in the European Union, *Journal of Common Market Studies*", nr. 41, 2003
  31. Chirleşan, D., *Gestiunea proiectelor – teorie și modele*, Editura Universității, Alexandru

- Ioan Cuza”, Iași, 2008
32. Christiane, K.B., Rudiger, S., "*European Economic Integration in Econometric Modelling – Concepts, Measures and Illustration*", Working Papers, Kiel Institute for World Economy, nr.161, 2010
  33. Ciobanu, R.M., *Managementul proiectelor*, Editura Gheorghe Asachi, Iași, 2002
  34. Cleland, D.I., Ireland, L.R., *Project management: Strategic design and implementation*, fourth edition, New York, McGraw-Hill, 2002
  35. Costea Margareta, *Introducere în administrația publică*, Editura Economică, București, 2000
  36. Crawford, L., Clarke, C.F., IRNOP IV conference - "*Paradoxes of project collaboration in the global economy*", Sydney (Australia): University of Technology, 2010
  37. Crawford, L., Costello, K., Pollack, J., Bentley L., "*Managing soft change projects in the public sector*", International Journal of Project Management, nr. 21, 2003
  38. Dornean Adina, *Gestiunea fondurilor structurale europene. Ediția 2*, Editura CH Beck, București, 2016
  39. Drucker, P. F., *La pratique de la direction des entreprises*, Paris: Ed. d'Organisation, 1959
  40. Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Pan Book Ltd., London, 1968
  41. Drucker, P.F., *Management: Tasks, Responsabilitateies and Practices*, Harper&Row, New York, 1973
  42. DuBrin, A.J., *Essential of management*, ninth edition, Cengage Learning, South-Western, 2006
  43. Fălan Cezarina, Ștefănescu Violeta, *Fondurile europene. Litigii generate de accesarea și utilizarea defectuoasă a acestora în România*, Editura CH Beck, București, 2012
  44. Florescu Daniela, Onescu Lilian, *Finanțarea proiectelor europene*, Editura Economică, București, 2013
  45. Florescu Daniela, *Managementul proiectelor cu finanțare europeană*, Editura CH Beck, București, 2012
  46. Grigorescu, A., "*Project management an useful tool for the European integration*", Analele Universității Valahia din TârgovișteGrigorescu, A., (2007), *Managementul proiectelor*, Editura Uranus, București, 2006
  47. Grigorescu, A., *Practica managementului proiectelor*, Editura Uranus, București, 2009
  48. Hințea Călin, *Management public - Suport de curs*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, 2000



49. Hofstede Geert, *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1995
50. Ianoși Anamaria Loredana, *Drumul României spre o absorbție eficientă a fondurilor europene. Despre transformarea miracolului polonez în miracolul românesc. Analiză comparativă*, Editura Presa Universitară Clujeană, 2018
51. Ilie Georgeta, *Managementul proiectelor cu finanțare europeană*, Editura Universitară, București, 2015
52. Kaloyan, G., Vasilev, D., Simeonova-Ganeva, R., Chobanov, P., Tsvetkov, S., *Model for Impact Assessment of the Structural Funds and the Cohesion Fund of the European Union in Bulgaria: User Manual*, Sofia, 2011
53. Kassel, D.S., *Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, New York: CRC Press, 2010
54. Kemmerling, A., Thilo, B., "Ripples in a Rising Tide: Why Some EU Regions Receive More Structural Funds Than Others Do", Center for European Studies Working Paper Series #157, Harvard, United States, disponibil on-line la următoarea adresă: [http://www.ces.fas.harvard.edu/publications/docs/pdfs/CES\\_157.pdf](http://www.ces.fas.harvard.edu/publications/docs/pdfs/CES_157.pdf), 2008
55. Kerzner, H., *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1979
56. Kerzner, H., *Management de proiect*, Editura Codecs, București, 2010
57. Koontz, H., *Management*, New York, Mc Grow Hill Book Company, 1984
58. Kopeva, D., Laplana, R., Huatdidier, B., Turpine, N., Jelinek, L., Raley, M., Njavro, M., Baquiero, O., "The Role of Multilevel Governance for Multifunctional Land Use Activities, IASC European meeting", disponibil online la următoarea adresă: [https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7696/Kopeva\\_et\\_al\\_IASC2011\\_The\\_Role\\_of\\_multilevel\\_Governance%5B1%5D.pdf?sequence=1](https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7696/Kopeva_et_al_IASC2011_The_Role_of_multilevel_Governance%5B1%5D.pdf?sequence=1), 2011
59. Lefter Viorel, Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
60. Macarie Cornelia, *Managementul Organizațiilor*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, Editura Eikon, Cluj-Napoca, 2012
61. Manolescu Aurel, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001
62. Matei Lucica, *Management public. Ed. 2*, Editura Economică, București, 2006
63. Mureșan Doina, *Managementul public*, Editura Institutul European, București, 2012
64. Nicolescu Ovidiu și Verboncu Ion, *Fundamentele managementului organizației*, Editura

Tribuna Economică, 2002

65. Nicolescu Ovidiu, *Management comparat*, Editura Economică, București, 1999
66. Nicolescu Ovidiu, *Sistemul decizional al organizației*, Editura Economică, București, 1998
67. Păunescu Mihai, *Management public în România*, Editura Polirom, București, 2008
68. Popescu Constanța., *Economie. Curs universitar*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2009
69. Popescu Constanța, *Structura organizațiilor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2004
70. Popescu Constanța, *Managementul serviciilor publice*, Editura University Press, Târgoviște, 2009
71. Popescu Constanța, *Cultura organizațională și etica în afaceri*, Editura ASE, București, 2006
72. Profiroiu Marius, *Instituții și politici europene*, Editura Economică, București, 2008
73. Profiroiu Marius, *Starea de sănătate a managementului din România în 2011 - analiza SWOT și recomandări fundamentate pe baza chestionării a peste 2100 de specialiști*, Editura Economică, București, 2012
74. Ristea Ana Lucia, Ioan Valeriu Florin, Popescu Constanța, *Metodică în cercetarea științifică*, Editura Expert, 2017
75. Stegăroiu, I., Vagu, P., *Lideriatul - de la teorie la practică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste, 2006
76. Stegăroiu, I., Vagu, P. , *Motivarea în muncă*, Editura Bibliotheca, Târgoviste, 2007
77. Stegăroiu, I., *Economie industrială – o abordare epistemologică*, Editura Bibliotheca, Târgoviste, 2008
78. Stegăroiu, I., Vagu, P. (1998) , *Management general – Școlile de management*, Editura Macarie, Târgoviște, 1998
79. Șaguna Dan Drosu, *Fondurile structurale ale Uniunii Europene. Curs universitar*
80. Stiglitz Joseph E., *EURO HOW A COMMON CURRENCY THREATENS THE FUTURE of EUROPE*, Editura: WW Norton & Co, 2016
81. Tomoială Marius și Mare Emil, *Controlul intern/managerial: De Ce? si Cum?*, Editura STef (recunoscută CNCSIS), Iași, 2012
82. Ursachi Ioan, *Management*, Editura ASE București, 2001
83. Verboncu Ion, *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2007
84. Verboncu Ion, Nicolescu Ovidiu, *Management*, Editura Economică, București, 1999
85. Verboncu I., *Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1998
86. Verboncu, I., (coord.), *Management public*, Editura Universitară, București, 2005

87. Verboncu, I., *Cum conducem? Ghid metodologic pentru manageri*, Editura Tehnică, București, 1999
88. Verboncu, I., *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
89. Verboncu, I., *Management. Întrebări și răspunsuri*, Editura Holding Reporter, București, 1996
90. Westland, J., *The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully*, Kogan Page, London, 2006
91. Wideman, R.M., *Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Upper Darby, PA, Glossary of Terms, 1987
92. Wideman, R.M., *Defining PM Knowledge as a Basis for Global Communication, Learning and Professionalism*, AEW Services, Vancouver, 1998
93. Williams, T.M., "The need for new paradigms for complex projects", *International Journal of Project Management*, nr. 17(5), 1999

## **GUIDES**

1. Comisia Europeană, *Fondurile Structurale și de Investiții Europene 2014-2020: texte oficiale și comentarii*, Noiembrie 2015
2. Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor, *Ghid de bune practici în domeniul achizițiilor publice aferent proiectelor finanțate din instrumente structurale*, revizuit septembrie 2015
3. Comisia Europeană, *Ghidul COCOF 07/0037/03 din 2007*  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/cocof/2013/cocof\\_13\\_9527\\_annexe\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/cocof/2013/cocof_13_9527_annexe_ro.pdf)
4. OLAF, *Manual antifraudă - Rolul auditorilor din statele membre în prevenirea și detectarea fraudei în cazul fondurilor ESI*
5. Comisia Europeană, *Ghidul EGESIF\_16-0014-00 din 20/01//2017, Orientări privind metodele de eșantionare pentru autoritățile de audit - Perioadele de programare 2007-2013 și 2014-2020*
6. Comisia Europeană, *Ghidul EGESIF\_14-0021 privind evaluarea riscului de fraudă și măsuri antifraudă eficiente și proporționale*
7. Comisia Europeană, *Ghidul EGESIF\_15-0002 pentru elaborarea raportului anual de control și emiterea opiniei de audit*

8. Comisia Europeană, *Decizia Comisiei din 14.05.2019 de stabilire a ghidului privind corecțiile financiare de aplicat cheltuielilor finanțate de către Uniune urmare nerespectării regulilor aplicabile achizițiilor publice*

## **PROGRAMMING DOCUMENTS**

1. Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (POSCCE) 2007 – 2013  
<http://www.fonduri-ue.ro/poscce-2007#documente-relevante>
2. Programului Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013  
<http://www.fonduri-ue.ro/images/files/programe/CU/POSDRU/dci.v11.pdf>
3. Programului Operațional Sectorial Mediu 2007-2013  
[http://www.fonduri-ue.ro/files/programe/INFRASTRUCTURA/POSM/SOP\\_ENV\\_revised\\_July2015.pdf](http://www.fonduri-ue.ro/files/programe/INFRASTRUCTURA/POSM/SOP_ENV_revised_July2015.pdf)
4. Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013  
[http://www.fonduriadministratie.ro/wp-content/uploads/2014/06/PODCA\\_rev\\_ian2012.pdf](http://www.fonduriadministratie.ro/wp-content/uploads/2014/06/PODCA_rev_ian2012.pdf)
5. Programului Operațional Sectorial Transport 2007-2013  
[http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker\\_users/cd25a597fd-62/Doc\\_prog/dci/5\\_DCI\\_POST/25.10.2013/DCI\\_versiunea\\_6\\_modif\\_oct\\_2013.pdf](http://old.fonduri-ue.ro/res/filepicker_users/cd25a597fd-62/Doc_prog/dci/5_DCI_POST/25.10.2013/DCI_versiunea_6_modif_oct_2013.pdf)
6. Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013  
[http://www.fonduri-ue.ro/images/files/programe/AT/POAT\\_2007/POAT.noiembrie.2015.pdf](http://www.fonduri-ue.ro/images/files/programe/AT/POAT_2007/POAT.noiembrie.2015.pdf),
7. Programul Operațional Regional 2014-2020  
<http://www.inforegio.ro/ro/documente-strategice/por>
8. Programul Operațional Competitivitate 2014-2020  
<https://mfe.gov.ro/programe/autoritati-de-management/am-poc/>
9. Programul Operațional Infrastructură Mare 2014-2020  
<https://www.fonduri-ue.ro/poim-2014>
10. Programul Operațional Asistență Tehnică 2014-2020  
<https://www.fonduri-ue.ro/poat-2014>
11. Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020  
<https://www.fonduri-ue.ro/poca-2014>

## **NATIONAL LEGISLATION**

1. Adunarea Constituantă (1991), *Constituția României din 1991*
2. Parlamentul României (1992), *LEGEA nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a României*
3. Parlamentul României (2002), *LEGEA nr. 500/2002 privind finanțele publice*
4. Guvernul României (1999), *ORDONANȚA nr. 119/1999 privind controlul intern/managerial și controlul financiar preventiv, republicată, cu modificările și completările ulterioare*
5. Guvernul României (2003), *ORDONANȚA nr. 79 din 28 august 2003 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente, utilizate necorespunzător*
6. Guvernul României (2004), *HOTĂRÂREA nr. 497/01.04.2004 privind stabilirea cadrului instituțional pentru coordonarea, implementarea și gestionarea instrumentelor structural*
7. Guvernul României (2004), *HOTĂRÂREA nr. 1.179/2004 pentru modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 497/2004 privind stabilirea cadrului instituțional pentru coordonarea, implementarea și gestionarea instrumentelor structural*
8. Guvernul României (2006), *ORDONANȚA de urgență nr. 34 din 19 aprilie 2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii*
9. Guvernul României (2007), *Cadrul strategic național de referință 2007 – 2013 (documentul strategic național prin care se stabilesc prioritățile de intervenție ale Instrumentelor Structurale (Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune))*
10. Guvernul României (2008), *HOTĂRÂREA nr. 457 din 21 aprilie 2008 privind cadrul instituțional de coordonare și de gestionare a instrumentelor structural*
11. Guvernul României (2009), *HOTĂRÂREA nr. 34 din 22 ianuarie 2009 privind organizarea și funcționarea Ministerului Finanțelor Publice*
12. Guvernul României (2011), *HOTĂRÂREA nr. 802 din 4 august 2011 pentru modificarea și completarea unor acte normative din domeniul implementării instrumentelor structurale*
13. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.157 din 27 noiembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial Mediu*
14. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.160 din 27 noiembrie 2012 privind*

- aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Regional*
15. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.200 din 4 decembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial Transport*
  16. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.212 din 12 decembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea resurselor umane*
  17. Guvernul României (2012), *HOTĂRÂREA nr. 1.287 din 18 decembrie 2012 privind aplicarea corecțiilor financiare propuse de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din Programul Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*
  18. Guvernul României (2013), *HOTĂRÂREA nr. 485 din 17 iulie 2013 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din cele două cereri de propuneri de proiecte aferente operațiunii 4.2 "Sprijinirea investițiilor în realizarea și modernizarea de noi capacități de producere a energiei electrice și termice, prin valorificarea resurselor regenerabile: a biomasei, a resurselor hidroenergetice (în unități cu putere instalată mai mică sau egală cu 10 MW), solare, eoliene, a biocombustibilului, a resurselor geotermale și a altor resurse regenerabile de energie" din cadrul axei prioritare 4 a Programului Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*
  19. Guvernul României (2013), *HOTĂRÂREA nr. 680 din 4 septembrie 2013 privind aplicarea de corecții financiare în cadrul Programului Operațional Sectorial "Dezvoltarea resurselor umane" (POS DRU) 2007-2013 conform solicitării Comisiei Europene*
  20. Guvernul României (2013), *ORDONANȚA nr. 14 din 17 iulie 2013 privind reglementarea unor măsuri fiscal-bugetare pentru suportarea de la bugetul de stat a sumelor aferente corecțiilor financiare aplicate pentru abaterile de la conformitatea cu legislația din domeniul achizițiilor publice*
  21. Guvernul României (2013), *ORDONANȚA nr. 15 din 24 iulie 2013 privind reglementarea unor măsuri fiscal-bugetare pentru suportarea de la bugetul de stat a sumelor aferente corecțiilor financiare aplicate pentru abaterile de la conformitatea cu legislația din domeniul achizițiilor publice pentru Programul Operațional Sectorial Mediu 2007-2013*
  22. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 398 din 27 mai 2015 pentru stabilirea cadrului instituțional de coordonare și gestionare a fondurilor europene structurale și de*

- investiții și pentru asigurarea continuității cadrului instituțional de coordonare și gestionare a instrumentelor structurale 2007-2013*
23. Guvernul României (2015), *ORDONANȚA DE URGENȚĂ nr. 40 din 23 septembrie 2015 privind gestionarea financiară a fondurilor europene pentru perioada de programare 2014-2020*
  24. Secretariatul General al Guvernului (2015), *ORDINUL nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare*
  25. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 634/2015 privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru Achiziții Publice*
  26. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 678 din 19 august 2015 privind închiderea programelor operaționale finanțate în perioada 2007-2013 prin Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune și Fondul European pentru Pescuit*
  27. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 652 din 19 august 2015 privind aplicarea de corecții financiare în cadrul Programului Operațional Sectorial "Dezvoltarea resurselor umane" (POS DRU) 2007-2013*
  28. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 972 din 16 decembrie 2015 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din cadrul axei prioritare 1 a Programului Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*
  29. Guvernul României (2015), *HOTĂRÂREA nr. 1.001 din 23 decembrie 2015 privind aplicarea corecțiilor financiare solicitate de Comisia Europeană în cadrul Programului Operațional Sectorial "Dezvoltarea resurselor umane" (POS DRU) 2007-2013*
  30. Guvernul României (2016), *HOTĂRÂREA nr. 747 din 12 octombrie 2016 privind aplicarea corecțiilor financiare propuse de Comisia Europeană asupra cheltuielilor finanțate din axa prioritară 3 "Tehnologia informațiilor și comunicațiilor pentru sectorul privat și public", domeniul major de intervenție 3.2 "Dezvoltarea și eficientizarea serviciilor publice electronice" al Programului Operațional Sectorial "Creșterea competitivității economice"*
  31. Guvernul României (2017), *ORDONANȚA DE URGENȚĂ nr. 98 din 14 decembrie 2017 privind funcția de control ex ante al procesului de atribuire a contractelor/acordurilor-cadru de achiziție publică, a contractelor/acordurilor-cadru sectoriale și a contractelor*

*de concesiune de lucrări și concesiune de servicii*

32. Guvernul României (2017), *HOTĂRÂREA nr. 15/2017 privind organizarea și funcționarea MDRAPFE, Ministerul Dezvoltării Regionale Administrației Publice și Fondurilor Europene*

## **EUROPEAN LEGISLATION**

1. CE (2002), *Regulamentul (CE, Euratom) nr. 1605/2002 al Consiliului din 25 iunie 2002 privind Regulamentul financiar aplicabil bugetului general al Comunităților Europene*
2. CE (2006), *Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului din 11 iulie 2006 de stabilire a anumitor dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de coeziune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1260/1999 (JO L 210, 31.7.2006, p. 25)*
3. UE (2012), *TFUE (Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene)*
4. CE (2014), *Acord de Parteneriat România 2014RO16M8PA001.1.2*
5. UE (2013), *Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului*
6. UE (2013), *Regulamentul (UE, EURATOM) nr. 1311/2013 al Consiliului din 2 decembrie 2013 de stabilire a cadrului financiar multianual pentru perioada 2014 – 2020*
7. UE (2014), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 184/2014 al Comisiei din 25 februarie 2014 de stabilire, în temeiul Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 a clauzelor și condițiilor aplicabile sistemului de schimb electronic de date între statele membre și Comisie și de adoptare, în temeiul Regulamentului (UE) nr. 1299/2013 al Parlamentului European și al Consiliului privind dispoziții specifice pentru sprijinul din partea Fondului european de dezvoltare regională pentru obiectivul de cooperare teritorială europeană, a nomenclurii categoriilor de intervenție pentru sprijinul din Fondul european de dezvoltare regională în cadrul obiectivului de cooperare teritorială europeană*
8. UE (2014), *Regulamentul delegat (UE) nr. 480/2014 al Comisiei din 3 martie 2014 de completare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013*



9. UE (2014), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 821/2014 al Comisiei din 28 iulie 2014 de stabilire a normelor de aplicare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 în ceea ce privește modalitățile detaliate de transfer și de gestionare a contribuțiilor programelor, raportarea cu privire la instrumentele financiare, caracteristicile tehnice ale măsurilor de informare și de comunicare pentru operațiuni, precum și sistemul pentru înregistrarea și stocarea datelor*
10. UE (2014), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 1011/2014 al Comisiei din 22 septembrie 2014 de stabilire a normelor detaliate de punere în aplicare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 cu privire la modelele de prezentare a anumitor informații către Comisie și normele detaliate referitoare la schimbul de informații între beneficiari și autoritățile de management, autoritățile de certificare, autoritățile de audit și organismele intermediare*
11. UE (2015), *Regulamentul de punere în aplicare (UE) nr. 2015/207 al Comisiei din 20 ianuarie 2015 de stabilire a normelor detaliate de punere în aplicare a Regulamentului (UE) nr. 1303/2013 în ceea ce privește modelele pentru raportul de progres, transmiterea informațiilor privind un proiect major, planul de acțiune comun, rapoartele de implementare pentru obiectivul privind investițiile pentru creștere economică și locuri de muncă, declarația de gestiune, strategia de audit, opinia de audit și raportul anual de control și în ceea ce privește metodologia de realizare a analizei cost-beneficiu și, în temeiul Regulamentului (UE) nr. 1299/2013 al Parlamentului European și al Consiliului, în ceea ce privește modelul pentru rapoartele de implementare pentru obiectivul de cooperare teritorială europeană*
12. UE (2018), *Regulamentul (UE, EURATOM) nr. 1046/2018 al Parlamentului European și al Consiliului din 18 iulie 2018 privind normele financiare aplicabile bugetului general al Uniunii, cu modificările și completările ulterioare*

## **ARTICLES AND ELECTRONIC RESOURCES**

1. Miserciu Iulian, *STANDARDIZATION OF INTERNAL MANAGERIAL CONTROL SYSTEMS AT THE LEVEL OF PUBLIC INSTITUTIONS IN ROMANIA*, Revista Strategii Manageriale, nr. 4 (38) /2017  
[http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.\(38\)-limit-2.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.(38)-limit-2.html)
2. Miserciu Iulian, *FINANCIAL CORRECTIONS ESTABLISHED BY THE EUROPEAN COMMISSION FOR PUBLIC PROCUREMENT PROCEDURES FOR THE 2007-2013*

PROGRAMMING PERIOD, PROCEEDINGS OF THE 12th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “Management Perspectives in the Digital Era” November 1st-2nd, 2018, BUCHAREST, ROMANIA

[http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3\\_6.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3_6.pdf)

3. Miserciu Iulian, *Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds*, Editura Lumen, Asociația Lumen, 2019  
<https://www.ceeol.com/search/search-result?f=%7B%22SearchText%22%3A%22iulian%20miserciu%22%2C%22SearchInOption%22%3A0%7D>  
<https://www.researchgate.net/publication/334894900> Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds
4. Miserciu Iulian, *Sistemul de management si control pentru implementarea fondurilor structurale în contextul Uniunii Europene, 2017* [Revue Valaque d'Etudes Economiques - RVEE - Volume 8 No.3](#)
5. Miserciu Iulian, *Managementul partajat între Comisia Europeană si România privind implementarea fondurilor structurale si de investiții europene, ALEXANDRIA 2018 CONFERENCE „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects,,* spre publicare LUMEN
6. Miserciu Iulian, *Audit of European structural and investment funds, a component of the management and control system, ALEXANDRIA 16 – 17 MAY, 2018 CONFERENCE „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects,,* spre publicare LUMEN
7. Miserciu Iulian , *Disfuncționalitățile identificate in absorția fondurilor alocate prin Programul Operațional Regional 2014 - 2020 și măsuri de remediere a acestora*, Simpozionul Cercetării, 27 septembrie 2019, Târgoviște, Universitatea Valahia din Targoviste.
8. Tara Ioan , *The Audit of The European Funds - The Romania Case Particularities*  
<https://www.researchgate.net/publication/49615402> THE AUDIT OF THE EUROPEAN FUNDS - THE ROMANIA CASE PARTICULARITIES
9. Nicu Marcu, *Ethics in The Management Of European Funds In Romania*  
<https://www.researchgate.net/publication/322783304> ETHICS IN THE MANAGEMENT OF EUROPEAN FUNDS IN ROMANIA

10. Miklos Lukovics, *Cross-Border European Funding Opportunities*  
[https://www.researchgate.net/publication/324670642\\_Cross-Border\\_European\\_Funding\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/324670642_Cross-Border_European_Funding_Opportunities)
11. Shari Baker, *Making connections: European funding*  
[https://www.researchgate.net/publication/272529301\\_Making\\_connections\\_European\\_funding](https://www.researchgate.net/publication/272529301_Making_connections_European_funding)
12. Michele Macaluso, Giulio Guarracino, Nicola Clemente, Nadijara Alves Acunzo, *European funding for environment and mobility*  
[https://www.researchgate.net/publication/307693436\\_European\\_funding\\_for\\_environment\\_and\\_mobility](https://www.researchgate.net/publication/307693436_European_funding_for_environment_and_mobility)
13. Marko Sostar, *Regional Development: Access and Management of European Funding*  
[https://www.researchgate.net/publication/267709965\\_Regional\\_Development\\_Access\\_and\\_Management\\_of\\_European\\_Funding](https://www.researchgate.net/publication/267709965_Regional_Development_Access_and_Management_of_European_Funding)
14. Kalina Durova, *Management and Absorption of The European Union Funds in The Countries From Central And Eastern Europe*  
[https://www.researchgate.net/publication/322317180\\_MANAGEMENT\\_AND\\_ABSORPTION\\_OF\\_THE\\_EUROPEAN\\_UNION\\_FUNDS\\_IN\\_THE\\_COUNTRIES\\_FROM\\_CENTRAL\\_AND\\_EASTERN\\_EUROPE](https://www.researchgate.net/publication/322317180_MANAGEMENT_AND_ABSORPTION_OF_THE_EUROPEAN_UNION_FUNDS_IN_THE_COUNTRIES_FROM_CENTRAL_AND_EASTERN_EUROPE)
15. Marija Michaud, Matjaž Maletič, Drago Vuk, *Effective Absorption of European Funds*  
[https://www.researchgate.net/publication/325963048\\_Effective\\_Absorption\\_of\\_European\\_Funds](https://www.researchgate.net/publication/325963048_Effective_Absorption_of_European_Funds)
16. Gianluca Oricchio, Sergio Lugaresi, Andrea Crovetto, Stefano Fontana, *European Funding of SMEs through Securitization: An Introduction*  
[https://www.researchgate.net/publication/312012454\\_European\\_Funding\\_of\\_SMEs\\_through\\_Securitization\\_An\\_Introduction](https://www.researchgate.net/publication/312012454_European_Funding_of_SMEs_through_Securitization_An_Introduction)
17. Katrin Marquardt, Marieta Olaru, Ann-Katrin Arp, *Study on European funding programmes for sustainable development*  
[https://www.researchgate.net/publication/333902657\\_Study\\_on\\_European\\_funding\\_programmes\\_for\\_sustainable\\_development](https://www.researchgate.net/publication/333902657_Study_on_European_funding_programmes_for_sustainable_development)

## LIST OF SCIENTIFIC WORKS

"Valahia" University of Târgoviște

IOSUD Valahia - Doctoral School of Economic and Humanities

Faculty of Economics

Management domain

PhD. Iulian MISERCIU

A. **DOCTORAL THESIS - THE EVALUATION OF THE MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEM ESTABLISHED FOR AN OPERATIONAL PROGRAM FINANCED FROM STRUCTURAL FUNDS GRANTED BY THE EUROPEAN COMMISSION AND MEASURES TO STRENGTHEN IT**

### B. ARTICLES PUBLISHED IN SCIENTIFIC MAGAZINES

#### Proceedings ISI

#### 2022

- Miserciu Iulian, *Shared management between the European Commission and Romania on the implementation of European structural and investment funds, currently being published, Editura LUMEN;*
- Miserciu Iulian, *Audit of European structural and investment funds, a component of the management and control system, currently being published Editura LUMEN;*

#### 2019

- Miserciu Iulian, *Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds*, Editura Lumen, Asociația Lumen, 2019  
<https://www.ceeol.com/search/search-result?f=%7B%22SearchText%22%3A%22iulian%20miserciu%22%2C%22SearchInOption%22%3A0%7D>  
<https://econpapers.repec.org/bookchap/lumprchap/08-08.htm>  
<https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/133>

#### 2018

- Miserciu Iulian, *Financial corrections established by the european commission for*

*public procurement procedures for the 2007-2013 programming period*,  
[http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3\\_6.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3_6.pdf)  
<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v12y2018i1p435-441.html>

### **Magazines BDI**

#### **2022**

- Miserciu Iulian, *Shared management in the european context of simplification*, currently being published in the database - Internal Auditing&Risk Management, <http://aimr.univath.ro/>

#### **2017**

- Miserciu Iulian, *Standardization of internal managerial control systems at the level of public institutions in romania*, Magazine edited by „Constantin Brâncoveanu” University of Pitești, nr. 4 (38) /2017 [http://www.strategiimanageriala.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.\(38\)-limit-2.html](http://www.strategiimanageriala.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.(38)-limit-2.html)
- Miserciu Iulian, *Le systeme de gestion et controle pour la mise en œuvre des fonds structurels, dans le contexte de l'union europeenne, 2017*, [Revue Valaque d'Etudes Economiques - RVEE - Volume 8 No.3](#)

## **C. PARTICIPATION AT NATIONAL AND INTERNATIONAL CONFERENCES**

### **2021**

- Miserciu Iulian, *Shared management in the european context of simplification* – International Conference GIKS 2021 Global Interferences of Knowledge Society, November 12 – 13, 2021 Târgoviște, "Valahia" University of Târgoviște.

### **2019**

- Miserciu Iulian, *Deficiencies identified in the absorption of funds allocated through the Regional Operational Program 2014 - 2020 and measures to remedy them* – Research Symposium, September 27, 2019, Târgoviște, "Valahia" University of Târgoviște.
- Miserciu Iulian, *Procedure for submitting annual assurance package for structural and investment European funds 2014 – 2020*, Internationale Conference “Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes”, 3rd Edition,, June 20-22 , 2019 Târgoviște, "Valahia" University of

Târgoviște.

## 2018

- Miserciu Iulian, *Financial corrections established by the european commission for public procurement procedures for the 2007-2013 programming period*, - Proceedings of the 12th International Management Conference “Management Perspectives in the Digital Era”, November 1-2. 2018, București, Bucharest University of Economic Studies.
- Miserciu Iulian, *Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds* – International Conference GIKS 2018, November 16 -17, 2018, Târgoviște, "Valahia" University of Târgoviște.
- Miserciu Iulian, *Shared management between the European Commission and Romania on the implementation of European structural and investment funds* - International Conference „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects, May 16 – 17, 2018 Alexandria, "Valahia" University of Târgoviște.
- Miserciu Iulian, *Audit of European structural and investment funds, a component of the management and control system* - International Conference „Globalization, Innovation and Development. Trends and Prospects, May 16 – 17, 2018, Alexandria, "Valahia" University of Târgoviște.

## 2017

- Miserciu Iulian, *Standardization of internal managerial control systems at the level of public institutions in Romania*, International Conference - Knowledge Economy - Challenges of the 21th Century, November 24, 2017, “Constantin Brâncoveanu” University of Pitești.
- Miserciu Iulian, *Le systeme de gestion et controle pour la mise en œuvre des fonds structurels, dans le contexte de l'union europeenne*, Research Symposium, October 13 – 14, 2017, Târgoviște, "Valahia" University of Târgoviște.

### INFORMAȚII PERSONALE



### MISERCIU IULIAN

📍 Str. Prevederii, Nr.7, Bl.PM11B, Ap.44, Sector 3, București

☎ 0040 021 264 1688 📠 0040 723 610 386

✉ [Iulian.miserciu@rcc.ro](mailto:Iulian.miserciu@rcc.ro)

**Sexul** Masculin | **Data nașterii** 11/07/1978 - IAȘI | **Naționalitatea** Română  
Căsătorit, 2 copii.

### LOCUL DE MUNCA PENTRU CARE SE CANDIDEAZĂ

Autoritatea de Audit – Curtea de Conturi a României  
Director

### EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

01.09.2005 – prezent

Director cu delegare 01.08 .2021 – prezent – Direcția pentru auditul PNRR și POS

Director cu delegare în perioadele: noiembrie 2008 – iunie 2009, august 2010 - iulie 2011, iunie 2012 – decembrie 2020 - Direcția pentru auditul FEDR

Șef Serviciu în perioada mai 2006 - prezent

CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI - Autoritatea de Audit - – București - <http://www.curteadeconturi.ro>

Controlor financiar – septembrie 2005 – aprilie 2006

CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI - Autoritatea de Audit - Direcția pentru auditul fondurilor destinate agriculturii – București - <http://www.curteadeconturi.ro>

Coordonarea tuturor tipurilor de audit: audit de sistem, audit de operațiuni, audit de conturi și audit de închidere ale programelor operaționale finanțate din Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) pentru perioadele de programare 2007 – 2013 și 2014 - 2020: POR 2007 – 2013, POR 2014 - 2020, POSCCE, POAT 2007 – 2013, POAT 2014 - 2020, POC, Afaceri Interne, Cooperare Transfrontalieră 2007 – 2013 și Cooperare Transfrontalieră 2014 – 2020.

Managementul și implementarea proiectelor de asistență tehnică, în care Autoritatea de Audit a avut calitatea de beneficiar în cadrul a diferite programe ( PHARE – SPO 2007 - 2009, Cooperare Transfrontalieră și Afaceri interne 2012 - 2020)

**Tipul sau sectorul de activitate** Auditul fondurilor europene

## Curriculum Vitae

01.03.2003 – 31.08.2005

### Controlor financiar

CURTEA DE CONTURI A ROMÂNIEI - Secția de Control Financiar Ulterior

Divizia privind controlul utilizării fondurilor provenite din asistența financiară acordată de Uniunea Europeană și din alte surse de finanțare internațională, coordonarea verificării bugetelor unităților administrativ-teritoriale – București - <http://www.curteadeconturi.ro>

Auditul de certificare a conturilor pentru Programul de preaderare SAPARD 2000 - 2006

**Tipul sau sectorul de activitate** Auditul fondurilor europene

01.12.2000 – 28.02.2003

### Economist

S.C. Coel Cris Impex S.R.L Roman, jud. Neamț

Realizarea activităților financiar contabile și întocmirea raportărilor financiare lunare, semestriale și anuale, monitorizarea vânzărilor pachetelor de servicii turistice, monitorizarea contractelor de importuri – exporturi materii prime și mărfuri.

**Tipul sau sectorul de activitate** Activități de import – export materiale construcții și de animale vii, comerț instalații sanitare, prestări servicii turistice etc

## EDUCAȚIE ȘI FORMARE

---

2004 – 2022

### Cursuri de pregătire și formare profesională

ANFP, ECA, KPMG, LEXXION, EIPA, ETCP, Autoritatea de Audit, Curtea de Conturi etc.

Domeniul: audit financiar, auditul fondurilor FESI, auditul fondurilor destinate agriculturii, auditul fondurilor destinate afacerilor interne, achiziții publice, ajutor de stat, instrumente financiare, costuri simplificate, contabilitate etc.( prezentate în anexă)

2016 – 2022

### Doctorand

Școala doctorală de științe economice și umaniste

Universitatea Valahia din Târgoviște

Domeniul: Management ( urmează susținerea tezei de doctorat anul acesta)

2014 – 2017

### Auditor Stagiar

Camera Auditorilor Financiari din România

Domeniul: Audit financiar – examenul final nu a fost susținut.

2007

### Diploma de Master

Academia de Studii Economice – București

Facultatea de contabilitate și informatică de gestiune.



## Curriculum Vitae

Domeniul: Audit financiar

- 2005 **Diploma de licență – Științe Juridice**  
 Universitatea Româno - Americană – București  
 Facultatea de drept  
 Domeniul : Științe juridice
- 2000 **Diploma de licență – Științe Economice**  
 Academia de Studii Economice - București  
 Facultatea de contabilitate și informatică de gestiune.  
 Domeniul : Contabilitate
- 1996 **Diploma de bacalaureat**  
 Colegiul Național „Roman Vodă” , Roman, Jud. Neamț.  
 Domeniul: Matematică - fizică

### COMPETENTE PERSONALE

Limba maternă Română

Alte limbi străine cunoscute

|          | INTELEGERE |        | VORBIRE                    |              | SCRIERE |
|----------|------------|--------|----------------------------|--------------|---------|
|          | Ascultare  | Citire | Participare la conversație | Discurs oral |         |
| Engleză  | B2         | B2     | B2                         | B2           | B2      |
| Franceză | A2         | A2     | A2                         | A2           | A2      |

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat  
[Cadru european comun de referință pentru limbi străine](#)

#### Competențe de comunicare

Bune competențe de comunicare dobândite în cadrul pregătirii individuale prin participarea la o serie de conferințe și reuniuni pe diferite teme, organizate la nivelul instituțiilor de învățământ pe care le-am absolvit.

Competențele de comunicare au fost consolidate la nivelul instituției – Autoritatea de Audit prin reprezentarea la diferite conferințe, reuniuni sau alte tipuri de întâlniri tehnice cu autoritățile naționale și cu autoritățile de la nivelul UE.

#### Competențe organizaționale /manageriale

Din punct de vedere al cunoștințelor manageriale, au fost dobândite pe parcursul ciclului de învățare, studiile de doctorat fiind chiar pe domeniul management.

La nivelul instituției în calitate de șef serviciu și de director am fost implicat în toate fazele unei misiuni de audit de la planificare și până la elaborarea raportului final și a opiniei de audit, ce au implicat cel puțin 40 de persoane, fiind dezvoltată capacitatea de bun organizator, respectiv capacitatea de analiză și sinteză,.

De asemenea competențele manageriale au fost consolidate din punct de vedere

al managementului de proiecte fiind responsabil de asistența tehnică în care Autoritatea de Audit are calitatea de beneficiar pe diferite programe operaționale.

### Competențe dobândite la locul de muncă

Prin participarea la diferite sesiuni de formare organizate la nivelul instituției mi-au fost consolidate o serie de cunoștințe în domeniul auditului fondurilor europene, managementului de proiect, achizițiilor publice, ajutor de stat, instrumente financiare, costuri simplificate, contabilitate etc.

De asemenea participarea la majoritatea ședințelor de conciliere și de negociere cu autoritățile naționale și europene mi-a dezvoltat capacitatea de mediere și de clarificare a multor aspecte din domeniul auditului.

### Competențe digitale

| AUTOEVALUARE            |                         |                         |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Procesarea informației  | Comunicare              | Creare de conținut      | Securitate              | Rezolvarea de probleme  |
| UTILIZATOR EXPERIMENTAT | UTILIZATOR EXPERIMENTAT | UTILIZATOR EXPERIMENTAT | UTILIZATOR EXPERIMENTAT | UTILIZATOR EXPERIMENTAT |

### Alte competențe

studiul la vioară (2 ani)

### Permis de conducere

B

### INFORMATII SUPLIMENTARE

#### Publicații

„Standardization of internal managerial control systems at the level of public institutions in Romania” - Revista Strategii Manageriale, nr. 4 (38) /2017 - [http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.\(38\)-limit-2.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2017-id-77-revista.nr..4.(38)-limit-2.html)

„Financial corrections established by the european commission for public procurement procedures for the 2007-2013 programming period”, proceedings of the 12th international management conference “Management Perspectives in the Digital Era” November 1st-2nd, 2018, BUCHAREST, ROMANIA  
[http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3\\_6.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archives/2018/pdf/3_6.pdf)

„Procedure for Designating the Management and Control System for Structural and Investment European Funds”, Editura Lumen, Asociația Lumen, 2019 - <https://www.ceeol.com/search/search-result?f=%7B%22SearchText%22%3A%22iulian%20miserciu%22%2C%22SearchInOption%22%3A0%7D>

„Sistemul de management si control pentru implementarea fondurilor structurale în contextul Uniunii Europene”, 2017 - Revue Valaque d'Etudes Economiques - RVEE - Volume 8 No.3

ANEXE

- Lista cursurilor de perfecționare profesională

Anexă

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>1. Auditul fondurilor destinate agriculturii</p> | <p>Perioada</p> <p>Locația</p> <p>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională</p> <p>Domeniul studiat</p> | <p><u>01.05.2004 – 09.05.2004</u></p> <p>Paris - Franța</p> <p>Curtea de Conturi a Franței și KPMG România</p> <p><i>Auditul fondurilor comunitare alocate de U.E. pentru agricultură</i></p> <p><u>08.06.2005 – 10.06.2005</u></p> <p>Mamaia - România</p> <p>Curtea de Conturi</p> <p><i>Seminar privind auditarea fondurilor U.E. alocate agriculturii.</i></p> |
| <p>2. Auditul financiar</p>                         | <p>Perioada</p> <p>Locația</p> <p>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională</p> <p>Domeniul studiat</p> | <p><u>17.02.2003 – 18.07.2003 (7 săptămâni)</u></p> <p>București - România</p> <p>KPMG – România</p> <p><i>Audit financiar pe baza Standardelor Internaționale de Audit IFAC, Standardele Internaționale de Contabilitate</i></p> <p><u>14.11.2004 - 21.11.2004</u></p> <p>Sinaia - România</p> <p>KPMG – România</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <i>Probleme practice și de tehnică de audit în realizarea auditului aferent fondurilor alocate de U.E.</i>  |
| 3. Auditul la nivelul ECA                          | <p>Perioada</p> <p>Locația</p> <p>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională</p> <p>Domeniul studiat</p> | <p><u>26.04.2004 – 30.04.2004</u></p> <p>București - România</p> <p>Curtea Europeană a Auditorilor</p> <p><i>Training privind auditul fondurilor comunitare, organizarea și funcționarea Curții Europene a Auditorilor, analiza riscurilor de audit</i></p> <p><u>29.05.2017 – 30.05.2017</u></p> <p>Roma – Italia</p> <p>EIPA și ECA</p> <p><i>Audit de performanță al investițiilor cofinanțate din UE realizat de ECA.</i></p> |
| 4. Auditul fondurilor destinate afacerilor interne | <p>Perioada</p> <p>Locația</p> <p>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională</p> <p>Domeniul studiat</p> | <p><u>10.04.2014 – 11.04.2014</u></p> <p>Predeal – România</p> <p>ANFP</p> <p><i>Controlul financiar eficient pentru programul PG SOLID</i></p> <p><u>24.10.2016 – 28.10.2016</u></p> <p>Varșovia – Polonia</p> <p>Vizită de studiu privind implementarea FAMI – FSI</p>  |
| 5. Auditul fondurilor FESI                         | <p>Perioada</p> <p>Locația</p>   | <p><u>03.05.2010 – 06.05.2010</u></p> <p>Azuga – România</p>  |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
|                         | <p>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională</p> <p>Domeniul studiat</p> | <p>ACIS</p> <p><i>Gestionarea fondurilor structurale și de coeziune</i></p> <p><u>29.09.2014 – 03.10.2014</u></p> <p>Londra – Anglia</p> <p>Schimb de experiență în domeniul FESI</p> <p><u>07.10.2015 – 08.10.2014</u></p> <p>București - România</p> <p>Autoritatea de Audit - experți români</p> <p><i>Auditul IS – Încheierea PO aferente perioadei de programare 2007 – 2013 și desemnarea autorităților pentru perioada 2014 – 2020</i></p> <p><u>18.06.2018 – 22.06.2018</u></p> <p>Viena – Austria</p> <p>Schimb de experiență în domeniul FESI</p> <p><u>17.10.2019 – 18.10.2019</u></p> <p>Veneția – Italia</p> <p>Lexxion</p> <p><i>Pachetul de asigurare: conturi anuale, declarația de management, sumarul anual, RAC.</i></p> |
| <p>6. Contabilitate</p> | <p>Perioada</p> <p>Locația</p> <p>Numele instituției sau al organizației profesionale</p>                                       | <p><u>13.07.2011 - 14.07. 2011</u></p> <p>București - România</p> <p>Autoritatea de Audit - experți români</p>  |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
|                           | prin care s-a realizat formarea profesională<br><br>Domeniul studiat  | <i>Reglementari contabile naționale pentru instituțiile publice care derulează fonduri comunitare</i>   |
| 7. Achiziții publice      | Perioada<br><br>Locația<br><br>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională<br><br>Domeniul studiat | <u>21.10.2010</u><br><br>București - România<br><br>Autoritatea de Audit - experți români<br><br><br><i>Auditul achizițiilor publice</i>  |
| 8. Ajutor de stat         | Perioada<br><br>Locația<br><br>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională<br><br>Domeniul studiat | <u>2014 – 2015</u><br><br>Predeal și Poiana Brașov - România<br><br>ANFP<br><br><br>Ajutorul de stat – 4 module de după cum urmează: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16.01.2014 -17.01.2014 - <i>Principii generale si definirea ajutorului de stat;</i></li> <li>• 27.03.2014 - 28.03.2014 – <i>Concepte folosite in domeniul ajutorului de stat, tipuri de masuri de ajutoare de stat si procedura națională si comunitară aplicabilă;</i></li> <li>• 10.04.2014-11.04.2014 - <i>Monitorizarea, controlul si raportarea ajutoarelor de stat;</i></li> <li>• 18.03.2015 -20.03.2015 – <i>Ajutor de stat – dispoziții finale.</i></li> </ul> |
| 9. Instrumente Financiare | Perioada  | <u>26.03.2018 – 27.03.2018</u>  |

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
|                          | <p>Locația</p> <p>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională</p> <p>Domeniul studiat</p>                 | <p>Amsterdam – Olanda</p> <p>LEXXION</p> <p><i>Gestionarea eficientă și conformă a instrumentelor financiare.</i></p>  |
| 10. Costuri simplificate | <p>Perioada</p> <p>Locația</p> <p>Numele instituției sau al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională</p> <p>Domeniul studiat</p> | <p><u>25.11.2019 – 27.11.2019</u></p> <p>Madrid – Spania</p> <p>ETCP</p> <p><i>Opțiuni simplificate în materie de costuri și grupul de lucru privind simplificarea</i></p> |