

**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD - ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT**

TEZĂ DE DOCTORAT REZUMAT

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

**DOCTORAND,
Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA)**

TÂRGOVIȘTE

2023

**MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD - ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT**

**ROLUL AUDITULUI SISTEMIC ÎN
MANAGEMENTUL ZONELOR DE RISC ALE
SECTORULUI PUBLIC**

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

**DOCTORAND,
Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA)**

TÂRGOVIȘTE

2023

MULTUMIRI

Mulțumesc în primul rând Bunului Dumnezeu pentru că mi-a dat putere să finalizez această teză de doctorat și soțului meu care mi-a fost alături permanent.

Mă simt onorată să adresez cuvinte de mulțumire sinceră și sentimente de considerație în primul rând față de coordonatorul științific, doamna **Prof. Univ. Dr. CONSTANȚA POPESCU**, pentru permanenta îndrumare și sprijin acordat de-a lungul elaborării tezei de doctorat, elemente definitorii care au contribuit pe deplin la succesul demersului științific.

În același timp, doresc să mulțumesc în mod deosebit și doamnei **Prof. Univ. Dr. Delia Popescu**, dar și domnului **Prof. Univ. Dr. Mihai Mieilă**, pentru îndrumarea și sprijinul acordat pe parcursul elaborării tezei de doctorat.

De asemenea, mă simt onorată să adresez mulțumiri speciale **domnului Nicolae Văcăroiu** și **doamnei Elena Doina Dascălu**, profesioniști de valoare în cadrul conducerii Curții de Conturi a României în mandatul 2008-2017, precum și domnului **George Pufan**, Membru al Curții de Conturi Europene din partea României în mandatul 2013-2019, oameni cu care am lucrat, m-au format și care m-au inspirat permanent.

Tuturor celor care m-au sprijinit le ofer cele mai bune gânduri și recunoștință.

*Dedic această teză de doctorat fetei mele
În memoria tatălui meu, Marian*

CUPRINSUL REZUMATULUI

TEZEI DE DOCTORAT

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4-6
CUVINTE-CHEIE	7
IMPORTANȚA ȘI ACTUALITATEA TEMEI	7
METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE	7-9
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	10-13
CONTRIBUȚII PERSONALE	13-15
LIMITELE CERCETĂRII	16
DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	16
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	17-27
CURRICULUM VITAE	28-30
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE	31-34

CUPRINS

INTRODUCERE.....	4
CAPITOLUL 1. SECTORUL PUBLIC ȘI IMPORTANȚA SA.....	10
1.1. Despre sectorul public.....	11
1.2. Organizarea în sectorul public	13
1.3. Conceptul de management public	15
1.4. Performanța în sectorul public	22
CAPITOLUL 2. AUDITUL ÎN SECTORUL PUBLIC ȘI IMPORTANȚA SA ÎN MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI. ABORDARE INTERNAȚIONALĂ.....	30
2.1. Organizații internaționale de audit în sectorul public	31
2.2. Despre instituțiile supreme de audit.....	37
2.3. Principalele tipuri de audit pe plan extern	43
2.4. Standarde internaționale de audit în sectorul public	48
2.5. Sistemul american de evaluare a riscurilor în sectorul public (High Risk List).....	53
2.6. Funcția de îndrumare/consiliere în auditul public extern.....	61
2.7. Importanța auditului public extern în managementul performanței sectorului public.....	67
CAPITOLUL 3. AUDITUL SISTEMIC.....	74
3.1. Un nou tip de abordare în audit – auditul sistemic. Abordări teoretice.....	75
3.2. Despre riscurile sistemice și implicațiile lor asupra performanței sectorului public.....	78
3.3. Abordări internaționale ale auditului public extern în contextul COVID 19.....	83
3.4. Abordarea României în contextul pandemiei de COVID 19	89
3.5. Modificări ale Legii nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a României. Funcția de îndrumare și implicațiile sale asupra managementului instituțiilor publice	95

CAPITOLUL 4. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎN SECTORUL PUBLIC ȘI AUDITUL SISTEMIC.....	102
4.1. Sisteme în sectorul public	103
4.2. Principalele abateri de la legalitate identificate în sectorul public din România	105
4.3. Auditul sistemic și rolul său în sectorul public	109
4.4. Auditul sistemic, instrument în performanța sectorului public..	112
CAPITOLUL 5. STUDIU PRELIMINAR LA NIVELUL EUROSAI: ANALIZA DE IMPACT A AUDITULUI SISTEMIC ASUPRA MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI ÎN SECTORUL PUBLIC EUROPEAN ÎN CONTEXTELUL PANDEMIEI DE COVID 19	115
5.1. Contextul realizării studiului preliminar la nivelul EUROSAI..	116
5.2. Aplicarea instrumentului de cercetare. Culegerea datelor și informațiilor	117
5.3. Analiza statistică, prelucrarea și interpretarea rezultatelor cercetării științifice	119
5.4. Validarea ipotezelor de lucru	149
5.5. Concluzii privind studiul preliminar	155
CAPITOLUL 6. STUDIU DE CAZ: ROLUL AUDITULUI SISTEMIC ÎN MANAGEMENTUL ZONELOR DE RISC ALE SECTORULUI PUBLIC DIN ROMÂNIA.....	160
6.1. Obiectul cercetării. Definirea problemei.....	161
6.2. Scopul, obiectivele și ipotezele cercetării.....	162
6.3. Poziționarea epistemologică și metodologia cercetării științifice	163
6.4. Analiza descriptivă a datelor.....	166
6.5. Prezentarea și interpretarea datelor. Validarea ipotezelor cercetării.....	169
6.6. Concluzii privind studiul de caz	230
6.7. Similarități privind cele două studii de caz realizate pe parcursul cercetării.....	235

6.8. Propuneri privind activitatea de audit public extern în România	239
CAPITOLUL 7. PROIECTAREA SISTEMULUI AVANSAT DE EVALUARE A ZONELOR DE RISC DIN SECTORUL PUBLIC DIN ROMÂNIA PRIN AUDIT SISTEMIC	241
7.1. Implementarea funcției de îndrumare la nivelul Curții de Conturi a României prin audit sistemic.....	242
7.2. Înființarea unui departament de audit sistemic la nivelul Curții de Conturi	245
7.3. Dezvoltarea unui sistem avansat de evaluare a riscurilor din entitățile auditate din România după modelul american, pe baza rezultatelor auditului sistemic	246
7.4. Înființarea unei comisii speciale pentru relația Curții de Conturi a României cu Parlamentul României.....	257
Concluzii generale	261
Contribuții personale.....	268
Limitele cercetării	271
 Direcții viitoare de cercetare.....	272
BIBLIOGRAFIE	273
Listă figuri	286
Listă tabele.....	289
ANEXE.....	293

CUVINTE-CHEIE: *instituție supremă de audit, audit sistemic, Curtea de Conturi a României, management, riscuri*

IMPORTANȚA ȘI ACTUALITATEA TEMEI

Actualitatea și oportunitatea temei de cercetare este strâns legată de contextul actual generat de pandemia cu noul coronavirus și de rolul deosebit de important pe care îl au instituțiile supreme de audit în ceea ce privește misiunile de audit realizate și impactul acestora la nivelul sectorului public. Astfel, prin intermediul auditurilor realizate, SAI-urile au contribuit la o limitare a efectelor negative din punct de vedere economic, în sensul că o dată cu auditurile efectuate au fost emise o serie de măsuri care să vină în sprijinul economiei. Practic, în această perioadă rolul instituțiilor supreme de audit în ceea ce privește valoarea și beneficiile aduse pentru societate și cetățenii săi, așa cum se descrie în standardul internațional de audit *ISSAI 12 Valoarea și beneficiile SAI-urilor*. *A face o diferență în viața cetățenilor* a crescut semnificativ.

METODOLOGIA CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Poziționarea epistemologică a demersului științific este orientată către **pozitivism**, având la bază metoda cantitativă de cercetare, respectiv utilizarea metodelor statistice de analiză a datelor. Cercetarea de față are la bază abordarea empirică, instrumentul de colectare a datelor utilizat fiind chestionarul. Analiza informațiilor s-a realizat prin intermediul raționamentului și a comparației, informațiile fiind sintetizate prin intermediul centralizării, clasificării și grupării acestora.

Lucrarea conține două studii de caz, după cum urmează:

1. ***Studiu preliminar la nivelul EUROSAI: Analiza de impact a auditului sistemic asupra managementului performanței în sectorul public european în contextul pandemiei de COVID 19*** având următoarele obiective:

Obiectivul principal al studiului preliminar la nivelul EUROSAI este acela de a determina dacă o nouă abordare în cadrul auditului public extern – abordarea pe sisteme (audit sistemic)- ar fi eficientă în ceea ce privește

prevenirea și eliminarea unor deficiențe din sectorul public, fapt care ar conduce la o îmbunătățire a managementului entităților auditate și, implicit, la o sporire a performanței în sectorul public, cu implicații asupra vieții cetățenilor.

Obiectivele derivate ale cercetării științifice:

Obiectivul specific 1: Identificarea principalelor zone din sectorul public european puternic afectate de pandemia de COVID 19.

Obiectivul specific 2: Obținerea unei imagini de ansamblu cu privire la eficiența activităților desfășurate de către instituțiile supreme de audit membre ale EUROSAI în timpul pandemiei de COVID 19.

Ipoieza nr. 1: Abordarea sistemică în auditul public extern ar putea constitui un instrument foarte eficient în ceea ce privește detectarea zonelor de risc din sectorul public.

Ipoieza nr. 2: Abordarea sistemică în auditul public extern ar putea permite crearea de noi instrumente de lucru care să conducă la îmbunătățirea managementului public.

Ipoieza nr. 3: Efectuarea de audituri sistemice în sectorul public poate conduce la identificarea deficiențelor existente în cadrul diferitelor sisteme, ce afectează performanța sectorului public.

Ipoieza nr. 4: Instrumentele de audit existente și utilizate în cadrul misiunilor de audit public extern desfășurate în contextul pandemiei de COVID 19 au fost suficiente.

2. Studiu de caz: Rolul auditului sistemic în managementul zonelor de risc ale sectorului public din România

Scopul cercetării este acela de a analiza impactul abordării sistemice în auditul public extern în ceea ce privește influența sa asupra managementului performanței în sectorul public.

Obiectivul central al demersului științific este acela de a determina dacă implementarea unui nou tip de audit la Curtea de Conturi – auditul sistemic – poate conduce la eliminarea unor deficiențe din sistemul public, având ca impact o îmbunătățire a managementului entităților auditate și, implicit, la sporirea performanței în sectorul public.

Obiectivele derivate ale cercetării științifice:

Obiectivul specific 1: Identificarea principalelor zone din sectorul public puternic afectate de pandemia de COVID 19.

Obiectivul specific 2: Obținerea unei imagini de ansamblu cu privire la eficiența activităților desfășurate de Curtea de Conturi a României în timpul pandemiei COVID 19.

Obiectivul specific 3: Identificarea unor posibile instrumente noi, care ar putea fi utilizate de către Curtea de Conturi a României în cadrul

activităților sale specifice, care să conducă la îmbunătățirea managementului sectorului public.

Ipoieza nr. 1: Curtea de Conturi a României ar putea realiza și alte activități în afara activității sale de bază, auditul public extern, care să sprijine performanța în sectorul public.

Ipoieza nr. 2: Abordarea sistemică în auditul public extern ar putea constitui un instrument foarte eficient în ceea ce privește detectarea zonelor de risc din sectorul public.

Ipoieza nr. 3: Abordarea sistemică în auditul public extern ar putea permite crearea de noi instrumente de lucru care să conducă la îmbunătățirea managementului public.

Ipoieza nr. 4: Efectuarea de audituri sistemice în sectorul public poate conduce la identificarea deficiențelor existente în cadrul diferitelor sisteme, ce afectează performanța sectorului public.

Ipoieza nr. 5: Abordarea sistemică poate fi ineficientă din perspectiva Curții de Conturi, deoarece auditurile de sistem efectuate de auditorii interni din cadrul instituțiilor publice sunt suficiente.

Ipoieza nr. 6: Instrumentele de audit existente și utilizate în cadrul misiunilor de audit public extern desfășurate în contextul pandemiei de COVID 19 au fost suficiente.

Etapele cercetării științifice

- a) analiza literaturii de specialitate;
- b) conceperea și aplicarea unui chestionar preliminar la nivelul EUROSAI;
- c) elaborarea chestionarului care stă la baza demersului științific, aplicarea acestuia și colectarea informațiilor necesare, în vederea atingerii obiectivului general și a obiectivelor specific;
- d) **prelucrarea și interpretarea datelor** colectate în baza chestionarului, cu ajutorul instrumentelor specializate de analiză a datelor;
- e) **analiza rezultatelor obținute și formularea de propuneri**, în baza concluziilor.

În cazul prezentului demers științific, prelucrarea datelor colectate în baza chestionarului s-a realizat cu ajutorul programului de calcul tabelar **Microsoft Excel** și cu ajutorul Varianta SPSS versiunea 28.0.1.1. descărcată de pe site-ul oficial al IBM.

Toate răspunsurile au fost centralizate automat în cadrul platformei Google Drive, setările chestionarului fiind realizate în așa fel încât acestea să nu se colecteze adresele de e-mail în cadrul

centralizatorului de răspunsuri, răspunsurile rămânând în acest mod anonime.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat intitulată "*Rolul auditului sistemic în managementul zonelor de risc ale sectorului public*", se constituie într-un demers științific prezentat pe parcursul a 272 de pagini, 215 surse bibliografice, 82 tabele, 89 grafice și 5 anexe, prin intermediul căreia se evidențiază rolul și importanța auditului sistemic în ceea ce privește managementul zonelor de risc din sectorul public.

Prezenta lucrare se constituie în cadrul a **sapte capitole**, concluzii și propuneri, contribuții personale, limite și direcții viitoare de cercetare și referințe bibliografice.

CAPITOLUL 1 – Sectorul public și importanța sa în funcționarea statului de drept prezintă o serie de concepte teoretice cum ar fi: sectorul public și organizarea acestuia, conceptul de management al sectorului public și performanța în sectorul public. În cadrul acestui capitol se prezintă locul și rolul instituțiilor supreme de audit în arhitectura statului de drept.

Pe parcursul acestui capitol, s-a realizat o analiză a literaturii de specialitate, în vederea identificării celor mai noi informații referitoare la dezvoltarea sectorului public, ținând cont de importanța acestuia în viața de zi cu zi.

CAPITOLUL 2 - Auditul în sectorul public. Abordare internațională prezintă rolul auditului în sectorul public, principalele tipuri de audit desfășurate în cadrul administrației publice, precum și o serie de informații referitoare la instituțiile supreme de audit.

De asemenea, sunt prezentate o serie de informații referitoare la organizațiile internaționale de audit din sectorul public și rolul acestora în economia mondială, modul de funcționare al acestora și importanța standardelor internaționale de audit în sectorul public.

În același timp, este prezentată funcția de îndrumare/consiliere în auditul public extern, cu argumente pro și contra generate de opinii diverse în cadrul comunității internaționale de audit.

Un element de interes în cadrul acestui capitol este reprezentat de sistemul american de evaluare a riscurilor din sectorul public¹, pe baza

¹ <https://www.gao.gov/highrisk/overview>, accesat la 21.02.2021, ora 12:38

căruia instituția supremă de audit din SUA (GAO- Government Accountability Office) emite rapoarte și realizează adevărate hărți de risc pentru domenii din administrația publică, pentru a obține o imagine exhaustivă a realității la un moment dat.

Tot în cadrul acestui capitol este prezentat și rolul auditului public extern în ceea ce privește managementul performanței sectorului public, dat fiind faptul că pe baza rezultatelor auditurilor efectuate de către instituțiile supreme de audit pot fi luate decizii de management în cadrul entităților auditate.

CAPITOLUL 3 - *Auditul sistemic* este dedicat prezentării acestui nou tip de audit, un instrument utilizat în auditul realizat în mediul privat și care poate avea rezultate excelente și în sectorul public, cu adaptările necesare acestui sistem.

Capitolul abordează o serie de probleme de actualitate, cum ar fi riscurile sistemice și implicațiile lor asupra performanței sectorului public.

De asemenea, pe parcursul capitolului este prezentată și o abordare internațională cu privire la auditul public extern în contextul pandemiei de COVID 19, inclusiv abordarea țării noastre cu privire la acest aspect.

În același timp, este analizată oportunitatea introducerii funcției de îndrumare în auditul public extern, din perspectiva instituțiilor supreme de audit, mai ales în ceea ce privește avantajele și dezavantajele utilizării acestei funcții, care implică asigurarea independenței și obiectivității în realizarea activităților specifice de audit public extern de către instituțiile supreme de audit.

CAPITOLUL 4 - *Managementul performanței în sectorul public și auditul sistemic* abordează principalele subsisteme prezente în sectorul public și principalele abateri de la legalitate constatate în sectorul public din România în urma misiunilor de audit public extern desfășurate de Curtea de Conturi.

De asemenea este prezentat auditul sistemic și rolul său în performanța sectorului public, precum și deciziile de management care pot fi luate în baza rezultatelor acestui nou tip de audit.

În același timp sunt prezentate principalele diferențe dintre abordarea clasică în auditul public extern, față de abordarea pe sisteme, dar și legătura auditului sistemic cu managementul public și implicațiile privind performanța sectorului public.

CAPITOLUL 5 - *Studiu preliminar la nivelul EUROSAI: Analiza de impact a auditului sistemic asupra managementului performanței în sectorul public european în contextul pandemiei de COVID 19* și-a propus să realizeze o introspectivă în ceea ce privește

percepția instituțiilor supreme de audit membre ale Organizației Europene a Instituțiilor Supreme de Audit (EUROSAI) referitoare la impactul teoretic al auditului sistemic asupra managementului performanței în sectorul public european în contextul pandemiei de COVID 19.

Obiectivul principal al studiului preliminar la nivelul EUROSAI este acela de a determina dacă o nouă abordare în cadrul auditului public extern – abordarea pe sisteme (audit sistemic)- ar fi eficientă în ceea ce privește prevenirea și eliminarea unor deficiențe din sectorul public, fapt care ar conduce la o îmbunătățire a managementului entităților auditate și, implicit, la o sporire a performanței în sectorul public, cu implicații asupra vieții cetățenilor.

Scopul realizării acestui studiu preliminar (pe baza unui chestionar adresat tuturor membrilor EUROSAI), a fost acela de a obține o imagine și de la celelalte instituții supreme de audit din Europa în ceea ce privește oportunitatea introducerii unui astfel de audit în cadrul sectorului public, dar și de a evalua impactul acestuia în cazul crizelor care pot interveni în mod neașteptat în lume, așa cum a fost cazul pandemiei de COVID 19.

Pentru analiza datelor, au fost utilizate o serie de analize a informațiilor colectate, cum ar fi analiza univariată și analiza bivariată, rezultatele fiind interpretate în mod corespunzător.

CAPITOLUL 6 - Studiu de caz: Rolul auditului sistemic în managementul zonelor de risc ale sectorului public este dedicat analizei informațiilor colectate cu ocazia realizării studiului de caz, pe baza chestionarului utilizat ca instrument de cercetare și prezentarea rezultatelor obținute.

Scopul aplicării chestionarului a fost acela de a identifica oportunitatea implementării acestui nou tip de audit la nivelul Curții de Conturi a României și impactul pe care acest audit îl poate avea asupra sistemului public în ceea ce privește managementul zonelor de risc din cadrul acestui sector.

Obiectul studiului de caz îl reprezintă analiza posibilității implementării unei noi abordări în auditul public extern – auditul sistemic – ca o oportunitate de a identifica și remedia problemele de tip sistemic ce pot afecta buna funcționare a sistemului public.

Poziționarea epistemologică a demersului științific este orientată către pozitivism, având la bază metoda cantitativă de cercetare, respectiv utilizarea metodelor statistice de analiză a datelor. Analiza informațiilor s-a realizat prin intermediul raționamentului și a comparației, informațiile fiind sintetizate prin intermediul centralizării, clasificării și grupării acestora.

O atenție sporită a fost acordată tuturor informațiilor de noutate referitoare la pandemia de COVID 19, dat fiind faptul că aspectele abordate în cadrul prezentei cercetări au la bază o nouă abordare a auditului public extern în situații de criză.

CAPITOLUL 7 - Proiectarea sistemului avansat de evaluare a zonelor de risc din sectorul public prin audit sistemic prezintă modalitatea de implementare a funcției de îndrumare la nivelul Curții de Conturi a României prin intermediul auditului sistemic, fără afectarea independenței instituției și pe baza celor mai bune practici întâlnite la nivel internațional.

De asemenea, este analizată posibilitatea înființării unui departament de audit sistemic la nivelul instituției și dezvoltarea unui sistem avansat de evaluare a riscurilor din cadrul entităților auditate, după modelul american prezentat anterior în cadrul tezei de doctorat, pe baza rezultatelor oferite de auditul sistemic.

În același timp, este analizată și posibilitatea înființării unei comisii pentru relația Curții de Conturi cu Parlamentul, pe baza bunelor practici întâlnite la nivel internațional.

Contribuții personale

1. Contribuții ale autorului referitoare la analiza conceptului de management public și a conceptului de performanță în sectorul public

- ☞ Identificarea principalelor surse bibliografice referitoare la conceptul de *management public* și prezentarea conceptelor de *new public management* (NPM) și *new public governance* (NPG).
- ☞ Prezentarea rolului și importanței activităților de audit public extern în ceea ce privește managementul performanței în sectorul public.
- ☞ Prezentarea legăturii dintre auditul public extern și performanța sectorului public.
- ☞ Prezentarea impactului riscurilor sistemice asupra performanței sectorului public.

2. Contribuții ale autorului privind auditul public extern în contextul pandemiei de COVID 19

- ☞ Principalele abordări internaționale ale auditului public extern în contextul pandemiei de COVID 19.
- ☞ Propunerea unei noi abordări în auditul public extern din sectorul public, **auditul sistemic**.

- 📄 Prezentarea implicațiilor crizei generate de pandemia de COVID 19 asupra instituțiilor supreme de audit.
- 📄 Prezentarea beneficiilor utilizării auditului sistemic asupra sistemului de achiziții publice în contextul pandemiei de COVID 19.
- 📄 Prezentarea principalelor instrumente și tehnici utilizate de instituțiile supreme de audit în contextul pandemiei de COVID 19.

3. *Contribuții privind percepția la nivelul instituțiilor supreme de audit membre ale EUROSAI referitoare la abordarea sistemică în auditul public extern*

- 📄 Realizarea unui studiu preliminar la nivelul instituțiilor supreme de audit membre ale EUROSAI privind analiza de impact a auditului sistemic asupra managementului performanței în sectorul public european în contextul pandemiei de COVID 19 (primul studiu realizat în acest domeniu la nivel european, în contextul pandemiei de COVID 19).
- 📄 Identificarea percepției la nivel european privind oportunitatea abordării sistemice în auditul public extern realizat de către instituțiile supreme de audit în contextul pandemiei de COVID 19.
- 📄 Identificarea percepției la nivel european privind existența unor riscuri sistemice în contextul pandemiei de COVID 19.
- 📄 Identificarea percepției la nivelul instituțiilor supreme de audit membre ale EUROSAI privind abordarea pe bază de riscuri în auditul public extern.

4. *Contribuții privind analiza implementării unei abordări sistemice în auditul public extern realizat de Curtea de Conturi a României*

- 📄 Realizarea unui studiu la nivel național privind oportunitatea implementării auditului sistemic la nivelul Curții de Conturi a României.
- 📄 Identificarea percepției referitoare la implicațiile abordării sistemice în cadrul auditului public extern realizat de Curtea de Conturi.
- 📄 Identificarea percepției referitoare la alte activități care ar putea fi realizate de Curtea de Conturi în vederea sprijinirii performanței sectorului public.

5. Contribuții privind propuneri de îmbunătățire a performanței Curții de Conturi a României, ca instituție supremă de audit modernă

- 📄 Propuneri privind înființarea unui Departament de Audit Sistemic la nivelul instituției.
- 📄 Propuneri privind abordarea pe bază de riscuri la nivelul auditului public extern desfășurat de Curtea de Conturi.
- 📄 Propuneri privind dezvoltarea unor indicatori de risc privind entitățile din sectorul public, la nivelul Curții de Conturi și corelarea acestora în cadrul unui sistem avansat de evaluare a riscurilor.
- 📄 Propuneri privind dezvoltarea unui sistem avansat de evaluare a riscurilor la nivelul sectorului public din România (SAER) în cadrul Curții de Conturi.
- 📄 Propuneri privind înființarea unei structuri specializate pentru relația Curții de Conturi cu Parlamentul României.

6. Contribuțiile autorului la nivel științific

- 📄 Prezentarea rapoartelor intermediare privind stadiul cercetării, în cadrul programului de cercetare al școlii doctorale.
- 📄 Realizarea de articole publicate în reviste de specialitate.
- 📄 Realizarea tezei de doctorat.

7. Utilitatea cercetării și a realizării tezei de doctorat

- 📄 Teza de doctorat poate fi utilă și altor instituții supreme de audit, prin aspectele de noutate privind abordarea sistemică în auditul public extern și abordarea pe bază de riscuri.
- 📄 Contribuție la dezvoltarea conceptului de *New Public Management*, prin introducerea auditului sistemic (identificat până în prezent în sectorul privat) în realizarea auditului public extern.

Principalele activități realizate de autor pentru diseminarea rezultatelor cercetărilor realizate, în ceea ce privește mediul academic și științific

- 📄 Participarea la 9 Conferințe internaționale.
- 📄 Elaborarea și publicarea a 10 articole în reviste de specialitate și volume ale manifestărilor științifice.
- 📄 Participare la cursurile organizate de IOSUD - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste.
- 📄 Membru în colectivul de realizare a Programului cu tema "*Îmbunătățirea și vizibilitatea cercetărilor în management și marketing*" (cod CI-IVCMM-21-21, Program cu finanțare internă)

Limitele cercetării

Cercetarea realizată în cadrul prezentului demers științific prezintă anumite limite, care au fost determinate în principal de următoarele aspecte:

- ❖ Culegerea destul de dificilă a datelor, dat fiind faptul că a fost utilizat ca instrument de cercetare chestionarul. Acesta a fost transmis print mijloace electronice (e-mail).
- ❖ Refuzul/reținerea în a oferi răspunsuri, generată de suspiciunea de a nu fi asigurată confidențialitatea datelor.
- ❖ Cercetarea propriu-zisă se raportează strict la intervalul de timp la care chestionarul a fost transmis respondenților în vederea completării acestuia.

Direcții viitoare de cercetare

Toate aspectele prezentate pot fi îmbunătățite, având posibilitatea de a puncta cu această ocazie o serie de direcții noi de cercetare în acest domeniu:

- ❖ Realizarea unor cercetări în dinamică temporală, în vederea identificării percepției respondenților la anumite intervale de timp, în vederea reducerii subiectivismului în cercetare.
- ❖ Identificarea și utilizarea unor metode de cercetare noi.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Cărți și articole din reviste de specialitate (selecție)

1. Andrews P., *New public management: the practical challenges, remedies and alternatives*, anul 2019, disponibil la <https://www.themandarin.com.au/121015-new-public-management-the-practical-challenges-remedies-and-alternatives/>, accesat la 13.03.2021, ora 13:15.
2. Androniceanu, A., *Management public în instituții și autorități administrative*, Editura Universitară, București, anul 2020, p. 20.
3. Alexandru, I., *Știința administrației*, Editura Economică, București, 2001, p. 82.
4. Bartholomew, P; Whalen, G. *Fundamentals of Systemic Risk*. In *Research in Financial Services: Banking, Financial Markets, and Systemic Risk*, vol. 7, edited by George G. Kaufman: Greenwich, Conn.: JAI., anul 1995, p. 3–17.
5. Bevilacqua M., Duygun M., Vioto D., *The impact of Covid-19 related policy interventions on international systemic risk*, World Finance Conference, August 3th-6th, anul 2021 (virtual) disponibil la https://www.world-finance-conference.com/papers_wfc/ac701481d5b79f1f9132109478c24b05.pdf, accesat la 16.08.2021, ora 21:00.
6. Bevir, Mark., "Governance". *Encyclopedia Britannica*, anul 2016, disponibil la <https://www.britannica.com/topic/governance>, accesat la 11.03.2021, ora 18:38.
7. Biswas, A., *New Public Management: Meaning, 10 Principles And Features*, anul 2020, disponibil la <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>, accesat la 11.03.2021, ora 19:03.

8. Brânză D.E., Dumitru M.I., *The Supreme Audit Institution, Scientific Bulletin - Economic Sciences*, anul 2020, Volume 19, Issue 1, pp. 38-45, disponibil la http://economic.upit.ro/repec/pdf/2020_1_5.pdf, accesat la 27.03.2021, ora 16:32.
9. Canel M.J., Luoma-aho V., *Public Sector Communication. Closing gaps between citizens and public organizations*, John Wiley and sons Inc, anul 2019, p. 4.
10. Caporin M., Garcia-Jorcano L., Jimenez-Martin J., *Measuring systemic risk during the COVID-19 period: A TALIS3 approach*, Finance Research Letters, ISSN 1544-6123, anul 2021, disponibil la <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612321003366>, accesat la 16.08.2021, ora 19:00.
11. Chowdhury S.H., *Is Public Sector Audit Still a Public Good?, The Cost and Management*, anul 2020, Volume 48, Number 4, pp. 27-34, disponibil la <http://www.icmab.org.bd/wp-content/uploads/2020/09/2.Is-Public-Sector.pdf>, accesat la 27.03.2021, ora 18:50.
12. Christensen T., Læg Reid P., Røvik Arne K., *Organizational Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*, Edition 2, Editura Routledge, anul 2020, p. 4.
13. Cordery, C.J., Hay, D., *Supreme audit institutions and public value: Demonstrating relevance*. Financial Accountability & Management, anul 2019; 35: pp. 128– 142, disponibil la <https://doi.org/10.1111/faam.12185>.
14. Curtea de Conturi a României, *Relații Internaționale (1864-2014)*, București, anul 2014, p. 8.
15. Curtea de Conturi și Centrul de Studii Istorice, Economice și Sociale, *Istoria Curții de Conturi a României (1864-2014)*, București, anul 2014, p. 19.
16. Curtea de Conturi și Centrul de Studii Istorice, Economice și Sociale, *Istoria Curții de Conturi a României (1864-2014)*, București, anul 2014, p. 7.

17. Dewan A. H., *What does current literature reveal about Public sector audit? A Literature Review*, anul 2021, disponibil la SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3780942 , accesat la 21.03.2021, ora 13:20.
18. Dr. Naskar P., *Reinventing effective performance management for sustainability in public sector: Identifying the prominent domains*, International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, Volume 2; Issue 1; anul 2021, pp. 284-288, disponibil la www.allmultidisciplinaryjournal.com, accesat la 16.03.2021, ora 19:20.
19. Drăgușin, C.-P.; Pitulice, I.C.; Ștefănescu, A. *Harmonisation and Emergence Concerning the Performance Audit of the EU Member States' Public Sector. Romania's Case*. Sustainability, anul 2021, 13, 3673, disponibil la <https://doi.org/10.3390/su13073673>.
20. Drucker, P., *The New Realities*, London: Butterworth-Heinemann, anul 1991, p. 55
21. Ferlie, E., *The New Public Management and Public Management Studies*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, anul 2017, p. 2, disponibil la <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-129>, accesat la 13.03.2021, ora 15:15.
22. Galbraith, J., K., *Știința economică și interesul public*, Editura Politică, București, 1982, p. 112.
23. Hagenlocher M., Banerjee S., Bermudez-Zambrano D.A., et al., *Understanding and managing cascading and systemic risks: lessons from COVID-19*, United Nations Office for Disaster Risk Reduction, United Nations University, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Institute for Environment and Human Security, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2022, pp. 24-77.
24. Hans K. E., Koppenjan J.: *Debate: Strategic planning after the governance revolution*, Public Money & Management, anul 2020, pp. 260-261, disponibil la <https://www.tandfonline.com/>

doi/full/10.1080/09540962.2020.1715097, accesat la 20.03.2021 ora 16:33.

25. Hood C., *A public management for all seasons?* Public Adm., anul 1991, 69(1), pp. 3–19, disponibil la <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>, accesat la 14.03.2021, ora 16:45.
26. Hoque Z., *Making Governments Accountable. The role of Public Accounts Committees and national audit offices*, Routledge Critical Studies in Public Management, anul 2020, p. 6.
27. Ivan, L., „*Managementul analizei informațiilor*”, Târgoviște, anul 2018, pp. 108-119.
28. Johnsen, Å., *Public sector audit in contemporary society: A short review and introduction*. Financial Accountability & Management, anul 2019, Volume 35, pp. 121–127, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/faam.12191>, accesat la 28.03.2021, ora 15:35.
29. Jose Ramon G. Albert, Ronald U. Mendoza, Janet S. Cuenca, Jana Flor V. Vizmanos, Mika S. Muñoz, *Evaluation of the Effects of the Performance-Based Bonus Incentive Scheme*, Phillipine Institute for Development Studies, anul 2020, p. 13, disponibil la <https://thinkasia.org/bitstream/handle/11540/12969/pidsdps2034.pdf?sequence=1>, accesat la 20.03.2021, ora 15:17.
30. Karl F., *Approaches to bureaucracy - a timeline*, anul 2020, disponibil la <https://citiesofpeople.com/2020/06/01/approaches-to-bureaucracy-a-timeline/>, accesat la 13.03.2021, ora 18:30.
31. Kaufman, G., *Comment on Systemic Risk*. În: Research in Financial Services: Banking, Financial Markets, and Systemic Risk, vol. 7, edited by George G. Kaufman: Greenwich, Conn.: JAI, anul 1995, p. 47-52.
32. Kearney, R.C., Berman, E.M., *Public Sector Performance. Management, Motivation and Measurement*, Routledge, anul 2018, p. 2.

33. Khury and Van der Torre, 2002; Kuhry, 2003; apud Maroto, A., Rubalcaba, L., 2005, *The structure and size of the public sector in the enlarged Europe*, NIFU STEP, Oslo, 2005, p. 4.
34. Kim YK, Poncelet JL, Min G, Lee J, Yang Y. *COVID-19: Systemic risk and response management in the Republic of Korea*. Prog Disaster Sci. 2021 Dec;12: 100200. doi: 10.1016/j.pdisas.2021.100200. Epub 2021, Sep 3. PMID: 34493999; PMCID: PMC8413094., p. 2.
35. Kohtamäki V., Olsson Å., *Performance Management in Public Administration*, Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham., anul 2018, disponibil la https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3447-1, accesat la 16.03.2021, ora 18:46.
36. Kotler, P., Lee, N., *Marketingul în sectorul public*, Editura Meteor Press, București, anul 2008, p. 18.
37. Lapuente V., Van de Walle S., *The effects of new public management on the quality of public services*. Governance, Wiley Periodicals LLC, anul 2020, pp. 461–475, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gove.12502>, accesat la 07.03.2021, ora 18:30.
38. Lempert, Robert J., Popper, W., "*High-Performance Government in an Uncertain World*". High-Performance Government: Structure, Leadership, Incentives, edited by Robert Klitgaard and Paul C. Light, 1st ed., RAND Corporation, Santa Monica, CA; Arlington, VA; Pittsburgh, PA, 2005, pp. 113–136. JSTOR, www.jstor.org/stable/10.7249/mg256prgs.7.
39. Linda Höglund, Mikael Holmgren Caicedo, Maria Mårtensson & Fredrik Svärdsten, *Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making*, International Public Management Journal, anul 2018, 21:5, pp. 822-849, disponibil la <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/10967494.2018.1427161?scroll=top&needAccess=true> accesat la 30.03.2021, ora 15:40.
40. Matei, L., *Management public*, Ediția a II a, Editura Economica, București, anul 2006, p. 126.

41. McDavid JC., Huse I., Hawthorn LRL, *Program evaluation and performance measurement: an introduction to practice*, anul 2013, 2nd edn. Sage, Thousand Oaks, p. 490.
42. Mishkin, F., *Comment on Systemic Risk*. În: *Research in Financial Services: Banking, Financial Markets, and Systemic Risk*, vol. 7, edited by George Kaufman.: Greenwich, Conn.: JAI, anul 1995, p. 31–45.
43. Murphy J., De Vrieze F., *Parliaments and independent oversight institutions*, Westminster Foundation for Democracy, London, anul 2020, p.12, disponibil la <https://www.wfd.org/2020/02/27/parliaments-and-independent-oversight-institutions/>, accesat la 27.03.2020, ora 16:00.
44. Niculescu M., Vasile N., *Epistemologie. Perspectivă interdisciplinară*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2011, p. 102.
45. Ongaro E, Ferlie E., *Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist*. *The American Review of Public Administration*, anul 2020, Volume 50, Issue 4-5, pp. 360-374, disponibil la <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074020909514#articleCitationDownloadContainer>, accesat la 20.03.2021, ora 16:44.

Ghiduri, rapoarte și regulamente (selecție)

1. *Beijing Declaration*, anul 2013, disponibilă la <https://www.intosai.org/about-us/organs/congress>, accesat la 04.04.2021, ora 16:15.
2. Curtea de Conturi a României, *"Gestionarea resurselor publice în perioada stării de urgență. - Raport special realizat la solicitarea Parlamentului României"*, disponibil la https://www.curteadeconturi.ro/uploads/ecc1a2ec/10f04824/7f113d76/03e44595/ba80c21a/a50f520a/efac014f/ab27e066/Raport_stare_urgenta_11082020.pdf, accesat la 23.08.2021, ora 19:30.
3. https://intosairussia.org/images/docs/The_XXIII_INCOSAI_Outcomes_Report.pdf, accesat la 05.09.2022, ora 22:25.

4. Institutul Raoul Wallenberg pentru Drepturile Omului și Drept Umanitar și Institutul de la Haga pentru Internaționalizarea Dreptului, *Statul de Drept Un ghid pentru politicieni*, anul 2012, p. 6.
5. INTOSAI Development Initiative, *Long-term responses to COVID-19. Building agile, forward-looking, inclusive and resilient SAIs through strategic planning and management. Guidance for Supreme Audit Institutions*, anul 2020, disponibil la <https://www.idi.no/covid-19/long-term-responses-to-covid-19>, accesat la 18.08.2021, ora 21:30.
6. INTOSAI Strategic Plan 2017-2022, disponibil la [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Overview/EN_INTOSAI Strategic Plan 2017 22.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Overview/EN_INTOSAI_Strategic_Plan_2017_22.pdf), accesat la 21.03.2021, ora 17:20.
7. INTOSAI-P 1 *The Lima Declaration*, disponibil la <https://www.issai.org/professional-pronouncements/?n=1-9>, accesat la 04.04.2021, ora 16:45.
8. INTOSAI-P 10 *Mexico Declaration on SAI Independence*, anul 2019, disponibil la <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-10-mexico-declaration-on-sai-independence/>, accesat la 04.04.2021, ora 15:57.
9. ISSAI 100 *Fundamental Principles of Public-Sector Auditing*, disponibil la <https://www.issai.org/professional-pronouncements/?n=100-129>, accesat la 28.03.2021, ora 12:20.
10. ISSAI 12 *The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens*, disponibil la <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>, accesat la 24.03.2021, ora 18:15.
11. Raportul Oficiului Național din China No.29 of 2016 (General Serial No.206): *Real-time Audit Results of the Implementation of Major National Policies and Measures in the 3rd Quarter of 2016*, disponibil la <http://www.audit.gov.cn/en/n746/n752/n996/c96634/content.html>, accesat la 04.04.2021, ora 15:35.
12. Accounts Chamber of the Russian Federation, *The XXIII INCOSAI Outcomes Report*, anul 2019, p.31, disponibil la adresa [https://intosairussia.org/images/docs/The XXIII INCOSAI Outcomes Report.pdf](https://intosairussia.org/images/docs/The_XXIII_INCOSAI_Outcomes_Report.pdf).
13. Australian National Audit Office, *The Management of Risk by Public Sector Entities*, anul 2017, disponibil la https://www.anao.gov.au/sites/default/files/ANAO_Report_2017-2018_6b.pdf, accesat la 03.04.2021, ora 16:45.

14. Board of Audit and Inspection of Korea, *Audit Report on Status of MERS-CoV Prevention and Response*, anul 2016, disponibil la https://intosaicovid19.org/wp-content/uploads/2020/07/Audit-Report-on-MERS-Prevention-and-Response_BAI.pdf, accesat la 18.08.2021, ora 21:35.
15. *Constituția României*, modificată și completată prin Legea nr. 429/2003 de revizuire a Constituției României, disponibilă la http://www.cdep.ro/pls/dic/site2015.page?den=act2_1&par1=6#t6c0s0sba148, accesat la 24.02.2021, ora 18:45.
16. Curtea de Conturi Europeană, *Documentul de analiză nr. 1. Contribuția inițială a UE la răspunsul în materie de sănătate publică adus la pandemia de COVID-19*, anul 2021, disponibil la https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RW21_01/RW_public_health_resp_Covid-19_RO.pdf, accesat la 18.08.2021, ora 21:45.
17. Curtea de Conturi Europeană, *Raportul Special nr. 15. Drepturile pasagerilor din transportul aerian în timpul crizei provocate de pandemia de COVID-19: drepturi esențiale care nu au fost protejate, în pofida eforturilor Comisiei*, anul 2021, disponibil la https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_15/SR_passenger-rights_covid_RO.pdf, accesat la 18.08.2021, ora 21:45.
18. Eastern Cape Socio Economic Consultative Council (ECSECC), *Systemic audit of further education and training colleges in the Eastern Cape*, anul 2010, disponibil la https://www.ecsecc.org/documentrepository/informationcentre/FET_Audit_print.pdf, accesat la 07.07.2021, ora 19:00.
19. Ernst&Young, *Sprjin pentru Ministerul Muncii și Justiției Sociale din România în domeniile beneficiilor sociale și serviciilor sociale - Componenta 1. Audit Social. Model de audit social pentru România*, anul 2019, p.15, disponibil la <http://mmuncii.ro/j33/index.php/ro/minister-2019/minister-rapoarte-studii/rapoarte-si-studii-mmmps?highlight=WyJyYXBvYXJ0ZSjd>, accesat la 13.08.2021, ora 18:00.
20. *EUROSAI Innovations Sharing good practices among Supreme Audit Institutions*, anul 2015, Volume III, p. 11, disponibil la <https://www.nku.gov.sk/documents/10272/1273416/5.+EUROSAI+Innovations+volume+III.pdf/5252d2ef-0ba5-46ac-abc8-02bd8edfbb52>, accesat la 04.04.2021, ora 17:15.
21. EUROSAI Project Group on Auditing the response to the COVID-19 pandemic: *Year One progress report, anul 2021*, disponibil la adresa

https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/PG-COVID.19-pandemic_year-one-progress-report.pdf

22. Expert Group Meeting Report on the 22nd UN/INTOSAI Symposium "Audit and Advisory Activities by Supreme Audit Institutions (SAIs): Opportunities and Risks, as well as Possibilities for Engaging Citizens" (5-7 March 2013), Vienna, anul 2013, disponibil la <https://www.intosai.org/news-centre/un/intosai-symposia> accesat la 04.04.2021, ora 15:16.
23. *GAO High Risk List*, disponibil la <https://www.gao.gov/high-risk-list>, accesat la 03.04.2021, ora 16:56.
24. *Ghid de evaluare a sistemului de control intern în entitățile publice*, elaborat de Curtea de Conturi a României, anul 2011, p. 11, disponibil la [http://www.curteadeconturi.ro/Regulamente/GHIDCONTROLINTERN .pdf](http://www.curteadeconturi.ro/Regulamente/GHIDCONTROLINTERN.pdf), accesat la 21.03.2021, ora 13:53.

Dicționare (selecție)

1. <https://www.dex.ro/contraperforman%C8%9B%C4%83>, accesat la 14.03.2021, ora 16:10.
2. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/public-sector>, accesat la 21.02.2021, ora 14:39.
3. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance>, accesat la 14.03.2021, ora 15:53.
4. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance>, accesat la 14.03.2021, ora 15:56.
5. "Toupictionnaire": *le dictionnaire de politique, Secteur public*, disponibil la http://www.toupie.org/Dictionnaire/Secteur_public.htm, accesat la 21.02.2021, ora 15:03.

Monitorul Oficial al României

1. *Constituția României*, art. 140 alin (1), disponibilă la http://www.cdep.ro/pls/dic/site2015.page?den=act2_1&par1=4#t4c0s0sb a140, accesat la 23.08.2021, ora 19:30.
2. *Decizia nr.722 din 7 octombrie 2020 referitoare la obiecția de neconstituționalitate a Legii pentru modificarea și completarea Legii*

nr.94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi.
Publicată în Monitorul Oficial nr.1074 din 13.11.2020.

3. *Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea activităților specifice Curții de Conturi, precum și valorificarea actelor rezultate din aceste activități*, publicată în Monitorul Oficial al României, partea I, nr. 547 din 24 iulie 2014.
4. *Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern (republicată)*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 856 din 5 decembrie 2011.
5. *Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a României*, republicată.
6. Monitorul Oficial, Partea I, nr. 238 din 3 aprilie 2014.
7. *Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice*, publicat în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 387 din 7 mai 2018.

Resurse web (selecție)

1. <https://www.asz.hu/en/audit-reports/opinions-on-the-budget-bill>, accesat la 04.04.2021, ora 17:26
2. <https://www.bundesrechnungshof.de/en/veroeffentlichungen/auditing-during-the-covid-19-pandemic>, accesat la 21.02.2021, ora 11:51.
3. <https://www.bundesrechnungshof.de/en/veroeffentlichungen/products>, accesat la 04.04.2021, ora 17:20.
4. <http://www.curteadeconturi.ro/Indrumare.aspx>, accesat la 04.04.2021, ora 18:00.
5. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_ro#nextgenerationeu, accesat la 21.02.2021, ora 12:11.
6. <https://www.gao.gov/highrisk/overview>, accesat la 21.02.2021, ora 12:38.
7. <https://www.gao.gov/high-risk-list>, accesat la 27.03.2021, ora 15:40.
8. <https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf>, accesat la 21.04.2021, ora 19:05.
9. <https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf/training>, accesat la 22.04.2021, ora 19:12.
10. <https://www.intosai.org/about-us/overview>, accesat la 21.02.2021, ora 11:34.
11. <https://www.intosai.org/about-us/members/full-members>, accesat la 21.03.2021, ora 14:23.

12. <https://www.intosai.org/about-us/overview>, accesat la 21.03.2021, ora 14:30.
13. <https://www.intosai.org/about-us/organs>, accesat la 21.03.2021, ora 16:20.
14. <https://www.intosai.org/about-us/regional-organizations>, accesat la 21.03.2021, ora 16:30.
15. <https://www.intosai.org/about-us/regional-organizations#&gid=lightbox-group-40&pid=0>, accesat la 21.03.2021, ora 16:55.
16. <https://www.intosaifipp.org/>, accesat la 28.03.2021, ora 17:21.
17. la <https://www.intosai.org/about-us/organs/congress>, accesat la 04.04.2021, ora 17:00.
18. <https://intosaidonor.org/who-we-are-2/>, accesat la 22.04.2021, ora 18:33.
19. <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>, accesat la 21.02.2021, ora 11:36.
20. <https://www.issai.org/professional-pronouncements/?n=0-1000000000>, accesat la 28.03.2021, ora 17:25.
21. <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-1-the-lima-declaration/>, accesat la 03.04.2021, ora 13:50.

Curriculum vitae Europass			
Informații personale			
Nume / Prenume	PLEȘA TEODORA NICOLETA		
Adresă	București		
Telefon		Mobil:	
E-mail			
Naționalitate	Română		
Data nașterii	1983		
Sex	feminin		
Apartenență religioasă	Creștin-ortodox		
Experiență Profesională			
2008-2009	Consilier în cadrul Direcției Economice a Curții de Conturi		
2009-2015	Consilier Relații internaționale în cadrul Serviciului Relații Externe și Protocol al Curții de Conturi		
2015- prezent	Auditor public extern		
Educație			
2020-2023	UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE Facultatea de Științe Economice - Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste Studii universitare de doctorat – domeniul Management		
2002-2006	ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE Facultatea de Relații Economice Internaționale – Secția Afaceri Internaționale (Spaniolă – Engleză)		
2006-2008	ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE Master in Managementul Afacerilor Internaționale (Facultatea de Relații Economice Internaționale)		

2009-2010	MINISTERUL AFACERILOR EXTERNE - Institutul Diplomatic Român Curs de pregătire în domeniul relațiilor internaționale și diplomației
2010	British Council – ICFE
2014-2015	Centrul Cultural Rus al Fundației "Russki Mir" din cadrul Academiei de Studii Economice din București Curs de limba rusă pentru comunicarea neutru-formală - nivel țintă A1.1
2010-2011	"Continuarea certificării personalului de specialitate al Curții de Conturi a României ca auditori certificați internațional" - KPMG România Certificare obținută: CertIA (Certificate in International Auditing) – ACCA (Association of Chartered Certified Accountants - Marea Britanie)
2011	2011” Sesiunea de pregătire profesională pe aspecte practice ale auditului financiar” - Modulul II - KPMG România

Limbi străine cunoscute

Auto- evaluare	Înțelegere		Vorbire		Scriere
	Ascultare	Citare	Participare la conversație	Discurs oral	Exprimare scrisă
<i>Nivel european (*)</i>					
Engleză	C2 utilizator experimentat	C2 utilizator experimentat	C1 utilizator experimentat	C1 utilizator experimentat	C2 utilizator experimentat
Franceză	C1 utilizator experimentat	C1 utilizator experimentat	B2 utilizator independent	B2 utilizator independent	C1 utilizator experimentat
Spaniolă	C2 utilizator experimentat	C2 utilizator experimentat	C2 utilizator experimentat	C2 utilizator experimentat	C2 utilizator experimentat
Portugheză	B1 utilizator independent	B1 utilizator independent	A2 utilizator elementar	A2 utilizator elementar	A2 utilizator elementar

Rusă	A1 utilizator elementar	A1 utilizator elementar	A1 utilizator elementar	A1 utilizator elementar	A1 utilizator elementar
<p>(*) <u>Nivelul Cadrului European Comun de Referință Pentru Limbi Străine</u> A1, A2- utilizator elementar B1, B2- utilizator independent C1, C2- utilizator experimentat Capacitate de realizare a interpretariatului în/din limba română: - simultan: engleză, spaniolă - consecutiv: engleză, spaniolă</p>					

Competențe și abilități sociale	Bun comunicator, spirit de echipă
Competențe și aptitudini organizatorice	Punctualitate, spirit de organizare, eficiență, rapiditate în execuție, perseverență
Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului	Cunoștințe de operare PC (Office, internet, cunoștințe tehnice), SPSS
Alte competențe și aptitudini	
Hobby	Kickboxing, Thaiboxing, filme
Informații suplimentare	
Permis de conducere	Cat. B

Universitatea „Valahia” din Târgoviște
IOSUD Valahia- Școala Doctorală de Științe Economice și
Umaniste
Facultatea de Științe Economice
Domeniul Management
Drd. Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA)

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE

- A. Teza de doctorat "*Rolul auditului sistemic în managementul zonelor de risc ale sectorului public*", Universitatea "Valahia" din Târgoviște, 2023
- B. Lucrări publicate în reviste de specialitate și anale universitare

PUBLICAȚII

Proceedings ISI

2021

1. Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, "*The role and effectiveness of supreme audit institutions in the context of the global crisis generated by COVID 19*", Proceedings of the 15th International Management Conference(2021) “Managing People and Organizations in a Global Crisis”, DOI: 10.24818/IMC/2021/01.02, http://conferinta.management.ase.ro/archives/2021/pdf%20IMC%202021/1%20pdf%20S1%20IMC%202021/1_2.pdf
2. Oana PRICOPOAIA, Nicoleta CRISTACHE, Adriana MATEI, Cosmin MATIȘ, Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), "*The impact of the cause related products promotional campaigns on consumer behavior*", Proceedings of the 14th International Management Conference (2020) “Managing Sustainable Organizations”, DOI: 10.24818/IMC/2020/02.10
http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/2_10.pdf

2023

3. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU,** *From digitization to artificial intelligence in external public audit*", Valahian Journal of Economic Studies, Revistă editată de Universitatea "Valahia" din Târgoviște, (în curs de publicare).
4. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** "*Tendencies in public audit. impact on public management and citizens' lives*", Management Strategies, Revistă editată de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" Pitești, Anul XV, nr. I (59) / 2023, pp. 59-65

2022

5. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** "*COVID 19 pandemic and the reaction of the supreme audit institutions. lessons learned at the end of the pandemic*", Revistă editată de Universitatea "Valahia" din Târgoviște, Volumul 13 (2022) - Ediția 1 (Aprilie 2022), Pp: 55 – 66, DOI: <https://doi.org/10.2478/vjes-2022-0006>

2021

6. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** "*The role of supreme audit institutions in building resilience during the COVID 19 pandemic*", Management Strategies, Revistă editată de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" Pitești, Anul XIV, nr. 1 (55) / 2022, pp. 100-108
7. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** "*COVID 19 pandemic and its impact on public management*", Internal Auditing & Risk Management Year XVI, Supplement No. 62, June 2021, pp. 67-78, DOI: 10.5281/zenodo.6396316 , © AIMR, [Athenaeum University \(univath.ro\)](http://athenaeum.univath.ro)
8. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Florin Valentin ANDREI,** "*The main risks and threats posed by the covid 19 pandemic on the supreme audit institutions*", International Conference Proceedings „Risk in Contemporary Economy” (RCE 2021), ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, <http://www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rce-2021/conference-proceedings-2021>

9. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU,** *"Digitization of external public audit in the context of the COVID 19 pandemic and the role of supreme audit institutions in the Recovery and Resilience Facility"*, "Theoretical and Applied Economics" Volume XXVIII, Special Issue/2021, Summer, pp. 28-36, https://economie.ase.ro/wp-content/uploads/2021/09/SUPLIMENT_ECTAP_2021.pdf
10. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"The impact of the COVID 19 pandemic on the public sector"*, Management strategies, Revistă editată de Universitatea "Constantin Brâncoveanu" Revista nr. 1 (51) /2021, ISSN 1844 - 668X, pp. 143-150, [http://www.strategiimanageriale.ro/article-2021-id-91-revista.nr..1.\(51\)-1064-the.impact.of.the.covid.19.pandemic.on.the.public.sector.html](http://www.strategiimanageriale.ro/article-2021-id-91-revista.nr..1.(51)-1064-the.impact.of.the.covid.19.pandemic.on.the.public.sector.html)

LUCRĂRI PREZENTATE LA MANIFESTARI ȘTIINȚIFICE

2023

1. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU,** *"Artificial intelligence in external public audit and its role in the management of public sector risk areas"*, „Risk in Contemporary Economy” (RCE 2023), Universitatea "Dunărea de Jos" , Galați, 21-22 April 2023

2022

2. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"Tendencies in public audit. impact on public management and citizens' lives"*, The International Conference “Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century , “Europe under multiple crises. The challenges ahead” (online), Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, 24.11.2022

2021

3. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"The role of supreme audit institutions in building resilience during the COVID 19 pandemic"*, International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21 Century "

Europe in transition: the path to recovery and resilience" (online), Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, 26.11.2021

4. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA**, "*COVID 19 pandemic and its impact on public management*", Global Interferences of Knowledge Society - 3rd International Conference (online), 12-13 November 2021, Valahia University of Targoviste – Romania
5. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU**, "*The role and effectiveness of supreme audit institutions in the context of the global crisis generated by COVID 19*", 15th International Management Conference "Managing People and Organizations in a Global Crisis" 4th-5th November, 2021 (online), ASE, București
6. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA**, "*The role of systemic audit in the management of public sector risk areas in the context of the COVID 19 pandemic*", 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, 23-24.07.2021, online
7. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Florin Valentin ANDREI**, "*The main risks and threats posed by the COVID 19 pandemic on the supreme audit institutions*", International Conference „Risk in Contemporary Economy” (online), Universitatea Dunărea de Jos, Galați
8. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU**, "*Digitization of external public audit in the context of the COVID 19 pandemic and the role of supreme audit institutions in the Recovery and Resilience Facility*", Economic Convergence in European Union (ECEU) – 18th edition "Economics and Resilience through Digitalization in European Union" , Ase București, Bucharest, 22-24th of April 2021

2020

9. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA**, "*The impact of the COVID 19 pandemic on the public sector*", International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21 Century "Europe in pandemic times : fact, challenges and response", (online), Universitatea "Constantin Brâncoveanu" din Pitești, 26.11.2020

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

DOCTORAL THESIS SUMMARY

**DOCTORAL SUPERVISOR,
PhD. Constanța POPESCU**

**PhD. CANDIDATE,
Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA)**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

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

**THE ROLE OF SYSTEMIC AUDIT
IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC
SECTOR RISK AREAS**

**DOCTORAL SUPERVISOR,
PhD. Constanța POPESCU**

**PhD. CANDIDATE,
Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA)**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	38-40
KEYWORDS.....	41
THE IMPORTANCE AND CURRENTITY OF THE TOPIC	41
SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY.....	41-44
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	44-48
PERSONAL CONTRIBUTIONS	48-50
THE LIMITS OF RESEARCH	50
FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH	51
SELECTIVE BIBLIOGRAPHY	51-61
CURRICULUM VITAE	62-64
LIST OF SCIENTIFIC WORKS	65-68

CONTENTS

INTRODUCTION.....	4
CHAPTER 1. THE PUBLIC SECTOR AND ITS IMPORTANCE	10
1.1. About public sector	11
1.2. Organization in the public sector	13
1.3. The concept of public management	15
1.4. Performance in the public sector	22
CHAPTER 2. AUDITING IN THE PUBLIC SECTOR AND ITS IMPORTANCE IN PERFORMANCE MANAGEMENT. INTERNATIONAL APPROACH.....	30
2.1. International audit organizations in the public sector	31
2.2. About supreme audit institutions	37
2.3. The main types of external audit.....	43
2.4. International auditing standards in the public sector.....	48
2.5. American Public Sector Risk Assessment (High Risk List).....	53
2.6. Guidance/advisory function in external public audit	61
2.7. The importance of external public audit in public sector performance management	67
CHAPTER 3. SYSTEMIC AUDIT	74
3.1. A new type of approach in auditing – systemic auditing. Theoretical approaches.....	75
3.2. About systemic risks and their implications for public sector performance.....	78
3.3. International approaches to external public audit in the context of COVID 19	83
3.4. Romania's approach in the context of the COVID 19 pandemic .	89
3.5. Amendments to Law no. 94/1992 regarding the organization and functioning of the Romanian Court of Accounts. The guidance function and its implications on the management of public institutions	95

CHAPTER 4. PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AND SYSTEMIC AUDIT	102
4.1. Systems in the public sector.....	103
4.2. The main deviations identified in the public sector in Romania	105
4.3. Systemic auditing and its role in the public sector.....	109
4.4. The systemic audit, a tool in the public sector performance.....	112
CHAPTER 5. PRELIMINARY STUDY AT EUROSAI LEVEL: IMPACT ANALYSIS OF SYSTEMIC AUDIT ON PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE EUROPEAN PUBLIC SECTOR IN THE CONTEXT OF THE COVID 19 PANDEMIC.....	115
5.1. The context of the preliminary study at EUROSAI level	116
5.2. Applying the research tool. Collection of data and information	117
5.3. Statistical analysis, processing and interpretation of scientific research results	119
5.4. Validation of hypotheses.....	149
5.5. Conclusions regarding the preliminary study	155
CHAPTER 6. CASE STUDY: THE ROLE OF THE SYSTEMIC AUDIT IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SECTOR RISK AREAS IN ROMANIA.....	160
6.1. The object of the research. Defining the problem.....	161
6.2. The purpose, objectives and hypotheses of the research	162
6.3. Epistemological positioning and the scientific research methodology.....	163
6.4. Descriptive data analysis.....	166
6.5. Presentation and interpretation of data. Validation of research hypotheses	169
6.6. Conclusions regarding the case study	230
6.7. Similarities regarding the two case studies carried out during the research	235
6.8. Proposals regarding external public audit activity in Romania .	239

CHAPTER 7. DESIGNING THE ADVANCED SYSTEM FOR ASSESSING RISK AREAS IN THE PUBLIC SECTOR IN ROMANIA THROUGH SYSTEMIC AUDIT	241
7.1. Implementation of the guidance function at the level of the Romanian Court of Accounts through systemic audit	242
7.2. Establishment of a systemic audit department at the level of the Romanian Court of Accounts.....	245
7.3. Development of an advanced risk assessment system for audited entities in Romania according to the American model, based on the results of the systemic audit.....	246
7.4. Establishment of a special commission for the relationship between the Romanian Court of Accounts and the Romanian Parliament	257
General conclusions	261
Personal contributions.....	268
Research limitations.....	271
Future research directions	272
BIBLIOGRAPHY	273
List of figures.....	286
List of tables.....	289
ANNEXES	293

KEYWORDS: *supreme audit institution, systemic audit, Romanian Court of Accounts, management, risks*

THE IMPORTANCE AND CURRENTNESS OF THE TOPIC

The currentness and opportunity of the research topic is closely related to the current context generated by the pandemic with the new coronavirus and to the particularly important role that the supreme audit institutions (SAIs) have, in terms of the audit missions carried out and their impact at the public sector level. Thus, through the audits carried out, the SAIs contributed to a limitation of the negative effects from an economic point of view, in the sense that together with the audits carried out, a series of measures were issued to support the economy. Practically, during this period the role of supreme audit institutions in terms of the value and benefits brought to society and its citizens, as described in the international auditing standard ISSAI 12 *The value and benefits of SAIs. Making a difference in the lives of citizens* has significantly grown.

SCIENTIFIC RESEARCH METHODOLOGY

The epistemological positioning of the scientific approach is oriented towards *positivism*, based on the quantitative research method, respectively the use of statistical data analysis methods. The present research is based on the empirical approach, the data collection tool used being the questionnaire. The analysis of the information was carried out by means of reasoning and comparison, the information being synthesized by centralization, classification and grouping.

The paper contains two case studies, as follows:

1. Preliminary study at EUROSAI level: Impact analysis of systemic audit on performance management in the European public sector in the context of the COVID 19 pandemic, having the following objectives:

The main objective of the preliminary study at EUROSAI level is to determine whether a new approach in external public audit - the systemic approach (systemic audit) - would be effective in terms of preventing and eliminating some deficiencies in the public sector, a fact that would lead to an improvement in the management of the audited entities and, implicitly, to an increase in performance in the public sector, with implications on the lives of citizens.

Derived objectives of scientific research:

Specific objective 1: Identification of the main areas of the European public sector strongly affected by the COVID 19 pandemic.

Specific objective 2: Obtain an overview of the effectiveness of activities carried out by EUROSAI member supreme audit institutions during the COVID 19 pandemic.

Hypothesis no. 1: The systemic approach in external public audit could be a very effective tool in detecting risk areas in the public sector.

Hypothesis no. 2: The systemic approach in external public audit could allow the creation of new work tools that lead to the improvement of public management.

Hypothesis no. 3: Carrying out systemic audits in the public sector can lead to the identification of existing deficiencies within the various systems, which affect the performance of the public sector.

Hypothesis no. 4: The existing audit tools and used within the external public audit missions carried out in the context of the COVID 19 pandemic were sufficient.

2. Case study: The role of systemic audit in the management of risk areas of the public sector in Romania

The purpose of the research is to analyze the impact of the systemic approach in external public audit in terms of its influence on performance management in the public sector.

The main objective of the scientific approach is to determine whether the implementation of a new type of audit at the Romanian Court of Accounts - the systemic audit - can lead to the elimination of some deficiencies in the public system, with the impact of improving the management of audited entities and, implicitly, increasing performance in the public sector.

Derived objectives of scientific research:

Specific objective 1: Identify the main public sector areas heavily affected by the COVID 19 pandemic.

Specific objective 2: Obtaining an overview of the efficiency of the activities carried out by the Romanian Court of Accounts during the COVID 19 pandemic.

Specific objective 3: Identification of possible new instruments, which could be used by the Romanian Court of Accounts within its specific activities, leading to the improvement of public sector management.

Hypothesis no. 1: The Romanian Court of Accounts could also carry out other activities outside of its core activity, the external public audit, which would support performance in the public sector.

Hypothesis no. 2: The systemic approach in external public audit could be a very effective tool in detecting risk areas in the public sector.

Hypothesis no. 3: The systemic approach in external public audit could allow the creation of new working tools leading to the improvement of public management.

Hypothesis no. 4: Carrying out systemic audits in the public sector can lead to the identification of existing deficiencies within various systems, which affect the performance of the public sector.

Hypothesis no. 5: The systemic approach may be ineffective from the perspective of the Court of Accounts, because system audits carried out by internal auditors within public institutions are sufficient.

Hypothesis no. 6: The existing audit tools used within the external public audit missions carried out in the context of the COVID 19 pandemic were sufficient.

The stages of scientific research:

a) analysis of literature

b) designing and applying a preliminary questionnaire at EUROSAI level

c) the elaboration of the questionnaire that is the basis of the scientific approach, its application and the collection of the necessary information, in order to achieve the general objective and the specific objectives.

d) processing and interpretation of the data collected based on the questionnaire, with the help of specialized data analysis tools.

e) analysis of the obtained results and formulation of proposals, based on the conclusions.

In the case of this scientific approach, the processing of the data collected on the basis of the questionnaire was carried out with Microsoft Excel and with SPSS version 28.0.1.1. downloaded from the official IBM website.

All responses were automatically centralized within the Google Drive platform, the questionnaire settings being made in such a way that they did not collect email addresses within the response centralizer, thus the responses remained anonymous.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis entitled "*The role of systemic audit in the management of public sector risk risk areas*" is a scientific approach presented over 272 pages, 215 bibliographic sources, 82 tables, 89 figures and 5 annexes, through which it is highlighted the role and importance of systemic audit in the management of risk areas in the public sector.

The present work consists of seven chapters, conclusions and proposals, personal contributions, limits and future research directions and bibliographic references.

CHAPTER 1 – *The public sector and its importance in the functioning of the rule of law* presents a series of theoretical concepts such as: the public sector and its organization, the concept of public sector management and performance in the public sector. This chapter presents the place and role of supreme audit institutions in the architecture of the rule of law.

During this chapter, an analysis of the specialized literature was carried out, in order to identify the latest information regarding the development of the public sector, considering its importance in everyday life.

CHAPTER 2 - *Auditing in the public sector. International approach* presents the role of audit in the public sector, the main types of

audits carried out within the public administration, as well as a series of information on supreme audit institutions.

It is also presented a range of information on international public sector auditing organizations and their role in the world economy, how they operate and the importance of international auditing standards in the public sector.

At the same time, the guidance/advisory function in external public audit is presented, with pro and con arguments generated by various opinions within the international audit community.

An element of interest in this chapter is represented by the American public sector risk assessment system, on the basis of which the supreme audit institution in the USA (GAO-Government Accountability Office) issues reports and makes real risk maps for areas of public administration, to get an exhaustive picture of reality at a given moment.

This chapter also presents the role of external public audit in terms of public sector performance management, given the fact that based on the results of the audits carried out by the supreme audit institutions, management decisions can be made within the audited entities.

CHAPTER 3 - The systemic audit is dedicated to the presentation of this new type of audit, a tool used in the audit carried out in the private environment and which can have excellent results in the public sector as well, with the necessary adaptations of this system.

The chapter addresses a range of topical issues such as systemic risks and their implications for public sector performance.

Also, throughout the chapter, an international approach to external public audit in the context of the COVID 19 pandemic is also presented, including our country's approach to this aspect.

At the same time, the opportunity to introduce the guidance function in the external public audit is analyzed, from the perspective of the supreme audit institutions, especially in terms of the advantages and disadvantages of using this function, which involves ensuring independence and objectivity in carrying out specific external public audit activities by the supreme audit institutions.

CHAPTER 4 - Performance management in the public sector and systemic audit addresses the main subsystems present in the public sector

and the main deviations found in the public sector in Romania following the external public audit missions carried out by the Romanian Court of Accounts.

It also presents the systemic audit and its role in the performance of the public sector, as well as the management decisions that can be made based on the results of this new type of audit.

At the same time, the main differences between the classic approach in external public audit, compared to the systems approach, are presented, as well as the connection of the systemic audit with public management and the implications regarding the performance of the public sector.

CHAPTER 5 - Preliminary study at EUROSAI level: Impact analysis of systemic audit on performance management in the european public sector in the context of the COVID 19 pandemic aimed to carry out an introspective regarding the perception of supreme audit institutions members of the European Organization of Supreme Audit Institutions (EUROSAI) regarding the theoretical impact of systemic audit on performance management in the European public sector in the context of the COVID 19 pandemic.

The main objective of the preliminary study at EUROSAI level is to determine whether a new approach in external public audit - the systemic approach (systemic audit) - would be effective in terms of preventing and eliminating some deficiencies in the public sector, a fact that would lead to an improvement in the management of the audited entities and, implicitly, to an increase in performance in the public sector, with implications on the lives of citizens.

The purpose of carrying out this preliminary study (based on a questionnaire addressed to all EUROSAI members), was to obtain an image also from the other supreme audit institutions in Europe regarding the opportunity to introduce such an audit within the public sector, but also to assess its impact in the case of crises that can unexpectedly intervene in the world, as was the case with the COVID 19 pandemic.

For data analysis, a series of analyzes of the collected information such as univariate analysis and bivariate analysis were used and the results were interpreted accordingly.

CHAPTER 6 - Case study: The role of the systemic audit in the management of public sector risk areas in Romania is dedicated to the

analysis of the information collected during the case study, based on the questionnaire used as a research tool, and the presentation of the results obtained.

The purpose of applying the questionnaire was to identify the opportunity to implement this new type of audit at the level of the Romanian Court of Accounts and the impact that this audit can have on the public sector, in terms of the management of risk areas within this sector.

The object of the case study is the analysis of the possibility of implementing a new approach in the external public audit - the systemic audit - as an opportunity to identify and remedy systemic problems that can affect the proper functioning of the public system.

The epistemological positioning of the scientific approach is oriented towards positivism, based on the quantitative research method, respectively the use of statistical data analysis methods. The analysis of the information was carried out by means of reasoning and comparison, the information being synthesized by means of their centralization, classification and grouping.

A greater attention was paid to all the news related to the COVID 19 pandemic, given the fact that the issues addressed in this research are based on a new approach to external public audit in crisis situations.

CHAPTER 7 - Designing the advanced system for assessing risk areas in the public sector in Romania through systemic audit presents the way of implementing the guidance function at the level of the Romanian Court of Accounts through the systemic audit, without affecting the independence of the institution and based on the best practices found at the international level.

Also, the possibility of establishing a Systemic Audit Department at the level of the institution and the development of an advanced risk assessment system within the audited entities, according to the American model previously presented in the doctoral thesis, based on the results provided by the systemic audit, is analyzed.

At the same time, the possibility of establishing a commission for the relationship between the Romanian Court of Accounts and the Romanian Parliament, based on the good practices found at the international level, is also being analyzed.

Personal contributions

1. Contributions of the author regarding the analysis of the concept of public management and the concept of performance in the public sector

- ☞ Identifying the main bibliographic sources related to the concept of public management and presenting the concepts of *new public management* (NPM) and *new public governance* (NPG).
- ☞ Presentation of the role and importance of external public audit activities in relation to performance management in the public sector.
- ☞ Presenting the link between external public audit and public sector performance.
- ☞ Presenting of the impact of systemic risks on public sector performance.

2. Contributions of the author regarding the external public audit in the context of the COVID 19 pandemic

- ☞ The main international approaches to external public audit in the context of the COVID 19 pandemic.
- ☞ Proposing a new approach in external public audit in the public sector, **systemic audit**.
- ☞ Presentation of the implications of the crisis generated by the COVID 19 pandemic on supreme audit institutions.
- ☞ Presentation of the benefits of using the systemic audit on the public procurement system in the context of the COVID 19 pandemic.
- ☞ Presentation of the main tools and techniques used by supreme audit institutions in the context of the COVID 19 pandemic.

3. Contributions regarding the perception at the level of EUROSAI supreme audit institutions members regarding the systemic approach in external public audit

- ☞ Carrying out a preliminary study at the level of the supreme audit institutions that are members of EUROSAI regarding the impact analysis of the systemic audit on performance management in the European public sector in the context of the COVID 19 pandemic (the first study carried out in this field at the European level, in the context of the COVID 19 pandemic).
- ☞ Identifying the perception at European level regarding the opportunity of the systemic approach in the external public audit

carried out by the supreme audit institutions in the context of the COVID 19 pandemic.

- ☞ Identifying the perception at European level regarding the existence of systemic risks in the context of the COVID 19 pandemic.
- ☞ Identifying of the perception at the level of supreme audit institutions members of EUROSAI regarding the risk-based approach in external public audit.

4. Contributions regarding the analysis of the implementation of a systemic approach in the external public audit carried out by the Romanian Court of Accounts

- ☞ Carrying out a study at the national level regarding the opportunity to implement the systemic audit at the level of the Romanian Court of Accounts.
- ☞ Identifying the perception regarding the implications of the systemic approach in the external public audit carried out by the Romanian Court of Accounts.
- ☞ Identifying the perception of other activities that could be carried out by the Romanian Court of Accounts in order to support the performance of the public sector.

5. Contribuții regarding proposals to improve the performance of the Romanian Court of Accounts, as the supreme modern audit institution

- ☞ Proposals regarding the establishment of a Systemic Audit Department at the level of the institution.
- ☞ Proposals regarding the risk-based approach at the level of the external public audit carried out by the Romanian Court of Accounts.
- ☞ Proposals regarding the development of risk indicators regarding public sector entities, at the level of the Romanian Court of Accounts and their correlation within an advanced risk assessment system.
- ☞ Proposals regarding the development of an advanced risk assessment system at the level of the public sector in Romania (SAER) within the Romanian Court of Accounts.
- ☞ Proposals regarding the establishment of a specialized structure for the relationship between the Romanian Court of Accounts and the Romanian Parliament.

6. *The author's contribution at the scientific level*

- ☞ Presentation of interim reports on the research stage, within the research program of the doctoral school.
- ☞ Articles published in specialized publications.
- ☞ Completion of the doctoral thesis.

7. *The usefulness research and completion of the doctoral thesis*

- ☞ The doctoral thesis may be useful to other supreme audit institutions, through the novel aspects regarding the systemic approach in external public audit and the risk-based approach.
- ☞ Contribution to the development of the concept of New Public Management, by introducing the systemic audit (identified so far in the private sector) in the implementation of the external public audit.

8. *The main activities carried out by the author for the dissemination of the results of the research carried out, in terms of the academic and scientific environment*

- ☞ Participation in 9 international conferences.
- ☞ Elaboration and publication of 10 articles in specialized magazines and volumes of scientific events.
- ☞ Participation in courses organized by IOSUD - Doctoral School of Economic Sciences and Humanities.
- ☞ Member of the Program "*Improving and visibility of researchers in management and marketing*" (code CI-IVCMM-21-21, Program with internal funding).

Limits of research

The research carried out within the present scientific approach presents certain limits, which were mainly determined by the following aspects:

- ❖ Quite difficult data collection, given the fact that the questionnaire was used as a research tool. It was sent by electronic means (e-mail).
- ❖ Refusal/reluctance to provide answers, generated by the suspicion that data confidentiality is not ensured.
- ❖ The actual research is strictly related to the time interval at which the questionnaire was sent to the respondents in order to complete it.

Future research directions

All the presented aspects can be improved, having the opportunity to point out on this occasion a series of new research directions in this field:

- ❖ Carrying out research in temporal dynamics, in order to identify the perception of respondents at certain time intervals, in order to reduce subjectivity in research.
- ❖ Identification and use of new research methods.

SELECTIVE BIBLIOGRAPHY

Books and specialized articles (selections)

1. Andrews P., *New public management: the practical challenges, remedies and alternatives*, anul 2019, disponibil la <https://www.themandarin.com.au/121015-new-public-management-the-practical-challenges-remedies-and-alternatives/>, accesat la 13.03.2021, ora 13:15.
2. Androniceanu, A., *Management public în instituții și autorități administrative*, Editura Universitară, București, anul 2020, p. 20.
3. Alexandru, I., *Știința administrației*, Editura Economică, București, 2001, p. 82.
4. Bartholomew, P; Whalen, G. *Fundamentals of Systemic Risk*. In *Research in Financial Services: Banking, Financial Markets, and Systemic Risk*, vol. 7, edited by George G. Kaufman: Greenwich, Conn.: JAI., anul 1995, p. 3–17.
5. Bevilacqua M., Duygun M., Vioto D., *The impact of Covid-19 related policy interventions on international systemic risk*, World Finance Conference, August 3th-6th, anul 2021 (virtual) disponibil la https://www.world-finance-conference.com/papers_wfc/ac701481d5b79f1f9132109478c24b05.pdf, accesat la 16.08.2021, ora 21:00.

6. Bevir, Mark., "Governance". Encyclopedia Britannica, anul 2016, disponibil la <https://www.britannica.com/topic/governance>, accesat la 11.03.2021, ora 18:38.
7. Biswas, A., *New Public Management: Meaning, 10 Principles And Features*, anul 2020, disponibil la <https://schoolofpoliticalscience.com/new-public-management/>, accesat la 11.03.2021, ora 19:03.
8. Brânză D.E., Dumitru M.I., *The Supreme Audit Institution, Scientific Bulletin - Economic Sciences*, anul 2020, Volume 19, Issue 1, pp. 38-45, disponibil la http://economic.upit.ro/repec/pdf/2020_1_5.pdf, accesat la 27.03.2021, ora 16:32.
9. Canel M.J., Luoma-aho V., *Public Sector Communication. Closing gaps between citizens and public organizations*, John Wiley and sons Inc, anul 2019, p. 4.
10. Caporin M., Garcia-Jorcano L., Jimenez-Martin J., *Measuring systemic risk during the COVID-19 period: A TALIS3 approach*, Finance Research Letters, ISSN 1544-6123, anul 2021, disponibil la <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612321003366>, accesat la 16.08.2021, ora 19:00.
11. Chowdhury S.H., *Is Public Sector Audit Still a Public Good?, The Cost and Management*, anul 2020, Volume 48, Number 4, pp. 27-34, disponibil la <http://www.icmab.org.bd/wp-content/uploads/2020/09/2.Is-Public-Sector.pdf>, accesat la 27.03.2021, ora 18:50.
12. Christensen T., Læg Reid P., Røvik Arne K., *Organizational Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*, Edition 2, Editura Routledge, anul 2020, p. 4.
13. Cordery, C.J., Hay, D., *Supreme audit institutions and public value: Demonstrating relevance*. Financial Accountability & Management, anul 2019; 35: pp. 128– 142, disponibil la <https://doi.org/10.1111/faam.12185>.
14. Curtea de Conturi a României, *Relații Internaționale (1864-2014)*, București, anul 2014, p. 8.

15. Curtea de Conturi și Centrul de Studii Istorice, Economice și Sociale, *Istoria Curții de Conturi a României (1864-2014)*, București, anul 2014, p. 19.
16. Curtea de Conturi și Centrul de Studii Istorice, Economice și Sociale, *Istoria Curții de Conturi a României (1864-2014)*, București, anul 2014, p. 7.
17. Dewan A. H., *What does current literature reveal about Public sector audit? A Literature Review*, anul 2021, disponibil la SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3780942 , accesat la 21.03.2021, ora 13:20.
18. Dr. Naskar P., *Reinventing effective performance management for sustainability in public sector: Identifying the prominent domains*, International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation, Volume 2; Issue 1; anul 2021, pp. 284-288, disponibil la www.allmultidisciplinaryjournal.com, accesat la 16.03.2021, ora 19:20.
19. Drăgușin, C.-P.; Pitulice, I.C.; Ștefănescu, A. *Harmonisation and Emergence Concerning the Performance Audit of the EU Member States' Public Sector. Romania's Case*. Sustainability, anul 2021, 13, 3673, disponibil la <https://doi.org/10.3390/su13073673>.
20. Drucker, P., *The New Realities*, London: Butterworth-Heinemann, anul 1991, p. 55
21. Ferlie, E., *The New Public Management and Public Management Studies*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, anul 2017, p. 2, disponibil la <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-129>, accesat la 13.03.2021, ora 15:15.
22. Galbraith, J., K., *Știința economică și interesul public*, Editura Politică, București, 1982, p. 112.
23. Hagenlocher M., Banerjee S., Bermudez-Zambrano D.A., et al., *Understanding and managing cascading and systemic risks: lessons from COVID-19*, United Nations Office for Disaster Risk Reduction, United Nations University, Federal Ministry for

Economic Cooperation and Development, Institute for Environment and Human Security, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2022, pp. 24-77.

24. Hans K. E., Koppenjan J.: Debate: *Strategic planning after the governance revolution*, Public Money & Management, anul 2020, pp. 260-261, disponibil la <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2020.1715097>, accesat la 20.03.2021 ora 16:33.
25. Hood C., *A public management for all seasons?* Public Adm., anul 1991, 69(1), pp. 3–19, disponibil la <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>, accesat la 14.03.2021, ora 16:45.
26. Hoque Z., *Making Governments Accountable. The role of Public Accounts Committees and national audit offices*, Routledge Critical Studies in Public Management, anul 2020, p. 6.
27. Ivan, L., „*Managementul analizei informațiilor*”, Târgoviște, anul 2018, pp. 108-119.
28. Johnsen, Å., *Public sector audit in contemporary society: A short review and introduction*. Financial Accountability & Management, anul 2019, Volume 35, pp. 121–127, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/faam.12191>, accesat la 28.03.2021, ora 15:35.
29. Jose Ramon G. Albert, Ronald U. Mendoza, Janet S. Cuenca, Jana Flor V. Vizmanos, Mika S. Muñoz, *Evaluation of the Effects of the Performance-Based Bonus Incentive Scheme*, Phillipine Institute for Development Studies, anul 2020, p. 13, disponibil la <https://thinkasia.org/bitstream/handle/11540/12969/pidsdps2034.pdf?sequence=1>, accesat la 20.03.2021, ora 15:17.
30. Karl F., *Approaches to bureaucracy - a timeline*, anul 2020, disponibil la <https://citiesofpeople.com/2020/06/01/approaches-to-bureaucracy-a-timeline/>, accesat la 13.03.2021, ora 18:30.
31. Kaufman, G., *Comment on Systemic Risk*. În: Research in Financial Services: Banking, Financial Markets, and Systemic

- Risk, vol. 7, edited by George G. Kaufman: Greenwich, Conn.: JAI, anul 1995, p. 47-52.
32. Kearney, R.C., Berman, E.M., *Public Sector Performance. Management, Motivation and Measurement*, Routledge, anul 2018, p. 2.
 33. Khury and Van der Torre, 2002; Kuhry, 2003; apud Maroto, A., Rubalcaba, L., 2005, *The structure and size of the public sector in the enlarged Europe*, NIFU STEP, Oslo, 2005, p. 4.
 34. Kim YK, Poncelet JL, Min G, Lee J, Yang Y. *COVID-19: Systemic risk and response management in the Republic of Korea*. Prog Disaster Sci. 2021 Dec;12: 100200. doi: 10.1016/j.pdisas.2021.100200. Epub 2021, Sep 3. PMID: 34493999; PMCID: PMC8413094., p. 2.
 35. Kohtamäki V., Olsson Å., *Performance Management in Public Administration*, Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham., anul 2018, disponibil la https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3447-1, accesat la 16.03.2021, ora 18:46.
 36. Kotler, P., Lee, N., *Marketingul în sectorul public*, Editura Meteor Press, București, anul 2008, p. 18.
 37. Lapuente V., Van de Walle S., *The effects of new public management on the quality of public services*. Governance, Wiley Periodicals LLC, anul 2020, pp. 461–475, disponibil la <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gove.12502>, accesat la 07.03.2021, ora 18:30.
 38. Lempert, Robert J., Popper, W., "*High-Performance Government in an Uncertain World*". *High-Performance Government: Structure, Leadership, Incentives*, edited by Robert Klitgaard and Paul C. Light, 1st ed., RAND Corporation, Santa Monica, CA; Arlington, VA; Pittsburgh, PA, 2005, pp. 113–136. JSTOR, www.jstor.org/stable/10.7249/mg256prgs.7.
 39. Linda Höglund, Mikael Holmgren Caicedo, Maria Mårtensson & Fredrik Svärdesten, *Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making*, International Public Management Journal, anul 2018, 21:5, pp. 822-849,

disponibil la <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/10967494.2018.1427161?scroll=top&needAccess=true> accesat la 30.03.2021, ora 15:40.

40. Matei, L., *Management public*, Ediția a II a, Editura Economica, București, anul 2006, p. 126.
41. McDavid JC., Huse I., Hawthorn LRL, *Program evaluation and performance measurement: an introduction to practice*, anul 2013, 2nd edn. Sage, Thousand Oaks, p. 490.
42. Mishkin, F., *Comment on Systemic Risk*. În: *Research in Financial Services: Banking, Financial Markets, and Systemic Risk*, vol. 7, edited by George Kaufman.: Greenwich, Conn.: JAI, anul 1995, p. 31–45.
43. Murphy J., De Vrieze F., *Parliaments and independent oversight institutions*, Westminster Foundation for Democracy, London, anul 2020, p.12, disponibil la <https://www.wfd.org/2020/02/27/parliaments-and-independent-oversight-institutions/>, accesat la 27.03.2020, ora 16:00.
44. Niculescu M., Vasile N., *Epistemologie. Perspectivă interdisciplinară*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2011, p. 102.
45. Ongaro E, Ferlie E., *Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist*. *The American Review of Public Administration*, anul 2020, Volume 50, Issue 4-5, pp. 360-374, disponibil la <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074020909514#articleCitationDownloadContainer>, accesat la 20.03.2021, ora 16:44.

Guidelines, reports and regulations (selections)

1. *Beijing Declaration*, anul 2013, disponibilă la <https://www.intosai.org/about-us/organs/congress>, accesat la 04.04.2021, ora 16:15.
2. Curtea de Conturi a României, *"Gestionarea resurselor publice în perioada stării de urgență. - Raport special realizat la solicitarea Parlamentului României"*, disponibil la

- https://www.curteadeconturi.ro/uploads/ecc1a2ec/10f04824/7f113d76/03e44595/ba80c21a/a50f520a/efac014f/ab27e066/Raport_stare_urgenta_11082020.pdf, accesat la 23.08.2021, ora 19:30.
3. https://intosairussia.org/images/docs/The_XXIII_INCOSAI_Outcomes_Report.pdf, accesat la 05.09.2022, ora 22:25.
 4. Institutul Raoul Wallenberg pentru Drepturile Omului și Drept Umanitar și Institutul de la Haga pentru Internaționalizarea Dreptului, *Statul de Drept Un ghid pentru politicieni*, anul 2012, p. 6.
 5. INTOSAI Development Initiative, *Long-term responses to COVID-19. Building agile, forward-looking, inclusive and resilient SAIs through strategic planning and management. Guidance for Supreme Audit Institutions*, anul 2020, disponibil la <https://www.idi.no/covid-19/long-term-responses-to-covid-19>, accesat la 18.08.2021, ora 21:30.
 6. INTOSAI Strategic Plan 2017-2022, disponibil la https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Overview/EN_INTOSAI_Strategic_Plan_2017_22.pdf, accesat la 21.03.2021, ora 17:20.
 7. INTOSAI-P 1 *The Lima Declaration*, disponibil la <https://www.issai.org/professional-pronouncements/?n=1-9>, accesat la 04.04.2021, ora 16:45.
 8. INTOSAI-P 10 *Mexico Declaration on SAI Independence*, anul 2019, disponibil la <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-10-mexico-declaration-on-sai-independence/>, accesat la 04.04.2021, ora 15:57.
 9. ISSAI 100 *Fundamental Principles of Public-Sector Auditing*, disponibil la <https://www.issai.org/professional-pronouncements/?n=100-129>, accesat la 28.03.2021, ora 12:20.
 10. ISSAI 12 *The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens*, disponibil la <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>, accesat la 24.03.2021, ora 18:15.
 11. Raportul Oficiului Național din China No.29 of 2016 (General Serial No.206): *Real-time Audit Results of the Implementation of Major National Policies and Measures in the 3rd Quarter of 2016*, disponibil la <http://www.audit.gov.cn/en/n746/n752/n996/c96634/content.html>, accesat la 04.04.2021, ora 15:35.
 12. Accounts Chamber of the Russian Federation, *The XXIII INCOSAI Outcomes Report*, anul 2019, p.31, disponibil la adresa

- https://intosairussia.org/images/docs/The_XXIII_INCOSAI_Outcomes_Report.pdf.
13. Australian National Audit Office, *The Management of Risk by Public Sector Entities*, anul 2017, disponibil la https://www.anao.gov.au/sites/default/files/ANAO_Report_2017-2018_6b.pdf, accesat la 03.04.2021, ora 16:45.
 14. Board of Audit and Inspection of Korea, *Audit Report on Status of MERS-CoV Prevention and Response*, anul 2016, disponibil la https://intosaicovid19.org/wp-content/uploads/2020/07/Audit-Report-on-MERS-Prevention-and-Response_BAI.pdf, accesat la 18.08.2021, ora 21:35.
 15. *Constituția României*, modificată și completată prin Legea nr. 429/2003 de revizuire a Constituției României, disponibilă la http://www.cdep.ro/pls/dic/site2015.page?den=act_1&par1=6#t6c0sba148, accesat la 24.02.2021, ora 18:45.
 16. Curtea de Conturi Europeană, *Documentul de analiză nr. 1. Contribuția inițială a UE la răspunsul în materie de sănătate publică adus la pandemia de COVID-19*, anul 2021, disponibil la https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/RW21_01/RW_public_health_resp_Covid-19_RO.pdf, accesat la 18.08.2021, ora 21:45.
 17. Curtea de Conturi Europeană, *Raportul Special nr. 15. Drepturile pasagerilor din transportul aerian în timpul crizei provocate de pandemia de COVID-19: drepturi esențiale care nu au fost protejate, în pofida eforturilor Comisiei*, anul 2021, disponibil la https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_15/SR_passenger-rights_covid_RO.pdf, accesat la 18.08.2021, ora 21:45.
 18. Eastern Cape Socio Economic Consultative Council (ECSECC), *Systemic audit of further education and training colleges in the Eastern Cape*, anul 2010, disponibil la https://www.ecsecc.org/documentrepository/informationcentre/FET_Audit_print.pdf, accesat la 07.07.2021, ora 19:00.
 19. Ernst&Young, *Sprijin pentru Ministerul Muncii și Justiției Sociale din România în domeniile beneficiilor sociale și serviciilor sociale - Componenta 1. Audit Social. Model de audit social pentru România*, anul 2019, p.15, disponibil la <http://mmuncii.ro/j33/index.php/ro/minister-2019/minister-rapoarte-studii/rapoarte-si-studii-mmmps?highlight=WyJyYXBvYXJ0ZSjd>, accesat la 13.08.2021, ora 18:00.

20. *EUROSAI Innovations Sharing good practices among Supreme Audit Institutions*, anul 2015, Volume III, p. 11, disponibil la <https://www.nku.gov.sk/documents/10272/1273416/5.+EUROSAI+Innovations+volume+III.pdf/5252d2ef-0ba5-46ac-abc8-02bd8edfbb52>, accesat la 04.04.2021, ora 17:15.
21. EUROSAI Project Group on Auditing the response to the COVID-19 pandemic: *Year One progress report, anul 2021*, disponibil la adresa https://www.euroesai.org/handle404?exporturi=/export/sites/euroesai/content/documents/PG-COVID.19-pandemic_year-one-progress-report.pdf
22. Expert Group Meeting Report on the 22nd UN/INTOSAI Symposium "Audit and Advisory Activities by Supreme Audit Institutions (SAIs): Opportunities and Risks, as well as Possibilities for Engaging Citizens" (5-7 March 2013), Vienna, anul 2013, disponibil la <https://www.intosai.org/news-centre/un/intosai-symposia> accesat la 04.04.2021, ora 15:16.
23. *GAO High Risk List*, disponibil la <https://www.gao.gov/high-risk-list>, accesat la 03.04.2021, ora 16:56.
24. *Ghid de evaluare a sistemului de control intern în entitățile publice*, elaborat de Curtea de Conturi a României, anul 2011, p. 11, disponibil la [http://www.curteadeconturi.ro/Regulamente/GHIDCONTROLINTERN .pdf](http://www.curteadeconturi.ro/Regulamente/GHIDCONTROLINTERN.pdf), accesat la 21.03.2021, ora 13:53.

Dictionaries (selections)

1. <https://www.dex.ro/contraperforman%C8%9B%C4%83>, accesat la 14.03.2021, ora 16:10.
2. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/public-sector>, accesat la 21.02.2021, ora 14:39.
3. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/performance>, accesat la 14.03.2021, ora 15:53.
4. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance>, accesat la 14.03.2021, ora 15:56.
5. "Toupictionnaire": *le dictionnaire de politique, Secteur public*, disponibil la http://www.toupie.org/Dictionnaire/Secteur_public.htm, accesat la 21.02.2021, ora 15:03.

Official Gazette of Romania

1. *Constituția României*, art. 140 alin (1), disponibilă la http://www.cdep.ro/pls/dic/site2015.page?den=act2_1&par1=4#t4c0s0sba140, accesat la 23.08.2021, ora 19:30.
2. *Decizia nr.722 din 7 octombrie 2020 referitoare la obiecția de neconstituționalitate a Legii pentru modificarea și completarea Legii nr.94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi*. Publicată în Monitorul Oficial nr.1074 din 13.11.2020.
3. *Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și desfășurarea activităților specifice Curții de Conturi, precum și valorificarea actelor rezultate din aceste activități*, publicată în Monitorul Oficial al României, partea I, nr. 547 din 24 iulie 2014.
4. *Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern (republicată)*, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 856 din 5 decembrie 2011.
5. *Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi a României*, republicată.
6. Monitorul Oficial, Partea I, nr. 238 din 3 aprilie 2014.
7. *Ordinul nr. 600 din 20 aprilie 2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice*, publicat în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 387 din 7 mai 2018.

Web resources (selections)

1. <https://www.asz.hu/en/audit-reports/opinions-on-the-budget-bill>, accesat la 04.04.2021, ora 17:26
2. <https://www.bundesrechnungshof.de/en/veroeffentlichungen/auditing-during-the-covid-19-pandemic>, accesat la 21.02.2021, ora 11:51.
3. <https://www.bundesrechnungshof.de/en/veroeffentlichungen/products>, accesat la 04.04.2021, ora 17:20.
4. <http://www.curteadeconturi.ro/Indrumare.aspx>, accesat la 04.04.2021, ora 18:00.
5. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_ro#nextgenerationeu, accesat la 21.02.2021, ora 12:11.
6. <https://www.gao.gov/highrisk/overview>, accesat la 21.02.2021, ora 12:38.
7. <https://www.gao.gov/high-risk-list>, accesat la 27.03.2021, ora 15:40.

8. <https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf>, accesat la 21.04.2021, ora 19:05.
9. <https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf/training>, accesat la 22.04.2021, ora 19:12.
10. <https://www.intosai.org/about-us/overview>, accesat la 21.02.2021, ora 11:34.
11. <https://www.intosai.org/about-us/members/full-members>, accesat la 21.03.2021, ora 14:23.
12. <https://www.intosai.org/about-us/overview>, accesat la 21.03.2021, ora 14:30.
13. <https://www.intosai.org/about-us/organs>, accesat la 21.03.2021, ora 16:20.
14. <https://www.intosai.org/about-us/regional-organizations>, accesat la 21.03.2021, ora 16:30.
15. <https://www.intosai.org/about-us/regional-organizations#&gid=lightbox-group-40&pid=0>, accesat la 21.03.2021, ora 16:55.
16. <https://www.intosai.fipp.org/>, accesat la 28.03.2021, ora 17:21.
17. la <https://www.intosai.org/about-us/organs/congress>, accesat la 04.04.2021, ora 17:00.
18. <https://intosaidonor.org/who-we-are-2/>, accesat la 22.04.2021, ora 18:33.
19. <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/>, accesat la 21.02.2021, ora 11:36.
20. <https://www.issai.org/professional-pronouncements/?n=0-1000000000>, accesat la 28.03.2021, ora 17:25.
21. <https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-1-the-lima-declaration/>, accesat la 03.04.2021, ora 13:50.

Curriculum vitae Europass			
PERSONAL INFORMATION			
Name and surname	PLEȘA TEODORA NICOLETA		
Adress	Bucharest		
Telephone		Mobile:	
E-mail			
Nationality	Romanian		
Date of birth	1983		
Sex	female		
Religion	Orthodox		
WORK EXPERIENCE			
2008-2009	Counselor within the Economic Directorate of the Romanian Court of Accounts		
2009-2015	International Relations Counsellor within the International Relations and Protocol Service of the Romanian Court of Accounts		
2015- prezent	External public auditor		
EDUCATION AND TRAINING			
2020-2023	VALAHIA UNIVERSITY FROM TÂRGOVIȘTE Faculty of Economic Sciences - Doctoral School of Economic Sciences and Humanities Doctorate studies - Management		
2002-2006	BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC STUDIES The Faculty of International Business and Economics– International Business (Spanish – English)		
2006-2008	BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC STUDIES Master in International Business Management (The Faculty of International Business and Economics)		

2009-2010	MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS – Romanian Diplomatic Institute Training course in international relations and diplomacy				
2010	British Council – ICFE				
2014-2015	Russian Cultural Centre "Russki Mir" from Bucharest University of Economic Studies Russian language course for neutral-formal communication - target level A1.1				
2010-2011	"Continuing certification of the specialized staff of the Romanian Court of Accounts as internationally certified auditors" - KPMG Romania Certification obtained: CertIA (Certificate in International Auditing) – ACCA (Association of Chartered Certified Accountants)				
2011	2011 "Professional training session on practical aspects of financial auditing"- Second module II - KPMG Romania				
Other language(s)					
Self-assessing	Understanding		Speaking		Writing
<i>Common European Framework of Reference for Language skills (*)</i>	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	Written
English	C2	C2	C1	C1	C2
French	C1	C1	B2	B2	C1
Spanish	C2	C2	C2	C2	C2
Portuguese	B1	B1	A2	A2	A2
Russian	A1	A1	A1	A1	A1

Communication skills	Good communicator, team spirit
Organizational / managerial skills	Punctuality, organizational spirit, efficiency, speed in execution, perseverance
Job-related skills	PC operating knowledge (Office, internet, technical knowledge), SPSS
Other skills	
Hobby	Kickboxing, Thaiboxing, movies
Other information	
Driving license	Cat. B

Valahia University of Targoviște
IOSUD Valahia – Doctoral School of Economic and humanities
Faculty of Economics
Management field
PhD. Candidate Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA)

SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY

- A. PhD. thesis** *"The role of systemic audit in the management of public sector risk areas "*, Valahia University of Târgoviște, 2023.
- B. Papers published in specialized journals and university annals**

PUBLICATIONS

Proceedings ISI

2021

- 1. Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU,** *"The role and effectiveness of supreme audit institutions in the context of the global crisis generated by COVID 19"*, Proceedings of the 15th International Management Conference (2021) "Managing People and Organizations in a Global Crisis", DOI: 10.24818/IMC/2021/01.02, http://conferinta.management.ase.ro/archives/2021/pdf%20IMC%202021/1%20pdf%20S1%20IMC%202021/1_2.pdf
- 2. Oana PRICOPOAIA, Nicoleta CRISTACHE, Adriana MATEI, Cosmin MATIȘ, Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA),** *"The impact of the cause related products promotional campaigns on consumer behavior"*, Proceedings of the 14th International Management Conference (2020) "Managing Sustainable Organizations", DOI: 10.24818/IMC/2020/02.10 http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/2_10.pdf

2023

3. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU,** *From digitization to artificial intelligence in external public audit*", Valahian Journal of Economic Studies, Magazine edited by "Valahia" University from Târgoviște, (in progress of publication).
4. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"Tendencies in public audit. impact on public management and citizens' lives"*, Management Strategies, Magazine edited by "Constantin Brâncoveanu" Pitesti University, Year XV, no. I (59) / 2023, pp. 59-65

2022

5. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"COVID 19 pandemic and the reaction of the supreme audit institutions. lessons learned at the end of the pandemic"*, Magazine edited by "Valahia" University of Târgoviște, Volume 13 (2022) - Issue 1 (April 2022), Pp: 55 – 66, DOI: <https://doi.org/10.2478/vjes-2022-0006>

2021

6. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"The role of supreme audit institutions in building resilience during the COVID 19 pandemic"*, Management Strategies, Magazine edited by "Constantin Brâncoveanu" Pitesti University, Year XIV, no. 1 (55) / 2022, pp. 100-108
7. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"COVID 19 pandemic and its impact on public management"*, Internal Auditing & Risk Management Year XVI, Supplement No. 62, June 2021, pp. 67-78, DOI: 10.5281/zenodo.6396316 , © AIMR, [Athenaeum University \(univath.ro\)](http://atheneum.univath.ro)
8. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Florin Valentin ANDREI,** *"The main risks and threats posed by the covid 19 pandemic on the supreme audit institutions"*, International Conference Proceedings „Risk in Contemporary Economy” (RCE 2021), ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386, <http://www.rce.feaa.ugal.ro/index.php/2014-02-04-19-50-49/rce-2021/conference-proceedings-2021>

9. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU,** *"Digitization of external public audit in the context of the COVID 19 pandemic and the role of supreme audit institutions in the Recovery and Resilience Facility", "Theoretical and Applied Economics" Volume XXVIII, Special Issue/2021, Summer, pp. 28-36,* https://economie.ase.ro/wp-content/uploads/2021/09/SUPLIMENT_ECTAP_2021.pdf
10. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"The impact of the COVID 19 pandemic on the public sector", Management strategies, Magazine edited by "Constantin Brâncoveanu" University Magazine no. 1 (51)/2021, ISSN 1844 - 668X, pp. 143-150 ,* [http://www.strategiimanagieriale.ro/article-2021-id-91-revista.nr..1.\(51\)-1064](http://www.strategiimanagieriale.ro/article-2021-id-91-revista.nr..1.(51)-1064)
[the.impact.of.the.covid.19.pandemic.on.the.public.sector.html](http://www.strategiimanagieriale.ro/article-2021-id-91-revista.nr..1.(51)-1064)

PAPERS PRESENTED AT SCIENTIFIC CONFERENCES

2023

1. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU,** *"Artificial intelligence in external public audit and its role in the management of public sector risk areas", „Risk in Contemporary Economy” (RCE 2023), "Dunărea de Jos" University, Galati, April 21-22, 2023*

2022

2. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"Tendencies in public audit. impact on public management and citizens' lives", The International Conference “Knowledge Economy – Challenges of the 21st Century , “Europe under multiple crises. The challenges ahead” (online), "Constantin Brâncoveanu" University from Pitesti, 24.11.2022*

2021

3. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA,** *"The role of supreme audit institutions in building resilience during the COVID 19 pandemic", International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21 Century "*

Europe in transition: the path to recovery and resilience" (online), "Constantin Brâncoveanu" University from Pitești, 26.11.2021

4. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA**, "*COVID 19 pandemic and its impact on public management*", Global Interferences of Knowledge Society - 3rd International Conference (online), 12-13 November 2021, Valahia University of Targoviste – Romania
5. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU**, "*The role and effectiveness of supreme audit institutions in the context of the global crisis generated by COVID 19*", 15th International Management Conference "Managing People and Organizations in a Global Crisis" 4th-5th November, 2021 (online), ASE, Bucharest
6. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA**, "*The role of systemic audit in the management of public sector risk areas in the context of the COVID 19 pandemic*", 4th International Conference on Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, 23-24.07.2021, online
7. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Florin Valentin ANDREI**, "*The main risks and threats posed by the COVID 19 pandemic on the supreme audit institutions*", International Conference „Risk in Contemporary Economy” (online), "Dunărea de Jos" University, Galați
8. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU**, "*Digitization of external public audit in the context of the COVID 19 pandemic and the role of supreme audit institutions in the Recovery and Resilience Facility*", Economic Convergence in European Union (ECEU) – 18th edition "Economics and Resilience through Digitalization in European Union" , ASE, Bucharest, 22-24th of April 2021

2020

9. **Teodora Nicoleta LAZĂR (PLEȘA), Constanța POPESCU, Iliodor Tiberiu PLEȘA**, "*The impact of the COVID 19 pandemic on the public sector*", International Conference Knowledge Economy – Challenges of the 21 Century "Europe in pandemic times : fact, challenges and response", (online), "Constantin Brâncoveanu" University from Pitești, 26.11.2020.