



MINISTERUL EDUCAȚIEI  
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE  
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE  
DOMENIUL MANAGEMENT

---

## REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

# Managementul riscurilor de integritate în structurile AGENȚIEI NAȚIONALE DE ADMINISTRARE FISCALĂ

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Conf. univ. dr. habil. Nicoleta Valentina FLOREA

DOCTORAND,

Cecilia MĂNTESCU  
(TÎLVAN)

TÂRGOVIȘTE

2024

## CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

|   |    |
|---|----|
| MULȚUMIRI .....   | 3  |
| CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....                                      | 4  |
| ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA ,NECESITATEA,ȘI<br>IMPORTANȚA TEMEI ..... | 7  |
| OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE.....                      | 8  |
| IPOTEZELE DE LUCRU.....   | 9  |
| STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT.....                                      | 10 |
| CONCLUZII GENERALE.....   | 12 |
| CONTRIBUȚII PERSONALE.....  | 16 |
| LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC.....                                   | 18 |
| DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....                                   | 19 |
| BIBLIOGRAFIE.....   | 21 |
| CURRICULUM VITAE .....  | 36 |
| ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE.....                          | 39 |

## MULȚUMIRI

Simată doamnă Conf. univ.dr.habil. Nicoleta Valentina FLOREA,

Vă sunt recunoscătoare pentru devotamentul de care ați dat dovadă în timpul întâlnirilor noastre, pentru timpul și energia dedicate pentru a mă îndruma către direcția cea mai potrivită în cercetarea mea. Consilierea dumneavoastră și feedback-ul constructiv au fost neprețuite și au contribuit semnificativ la calitatea și consistența cercetării mele.

În același timp, nu pot să nu îmi exprim gratitudinea față de familia mea. Fără sprijinul necondiționat al celor dragi, această călătorie ar fi fost mult mai dificilă. Fiecare cuvânt de încurajare și fiecare gest de sprijin au contribuit la succesul acestui proiect, iar pentru aceasta sunt profund recunoscătoare.

Vă mulțumesc din inimă pentru că ați fost alături de mine. Promit că voi continua să îmi dedic energia și pasiunea în contribuțiile mele academice viitoare, inspirat de sprijinul și îndrumarea pe care le-am primit.

**Adresez mulțumiri tuturor cadrelor universitare ale Școlii Doctorale a Universității Valahia din Târgoviște și nu, în ultimul rând, membrilor comisiei de îndrumare în realizarea cercetării.**

**Cecilia Măntescu ( Tîlvan)**

### **CUVINTE CHEIE :**

***integritate, motivare, risc integritate, capital uman, performanță, etică, training, deontologie, vulnerabilitate, management, comunicare, dezvoltare, eficiență, transparență***

# CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

## INTRODUCERE

## CAPITOLUL 1 STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI RISCURILOR ȘI AL RISCURILOR LEGATE DE INTEGRITATE

- 1.1 Conceptualizarea și semnificația riscurilor
- 1.2 Abordarea managementului riscurilor
  - 1.2.1 Definiții și concepte de risc
  - 1.2.2 Diversitatea riscurilor
- 1.3 Managementul riscurilor în organizațiile din sectorul public
- 1.4 Procesul de management al riscurilor
- 1.5 Metode de analiză cantitativă și calitativă folosite în evaluarea riscurilor

## CAPITOLUL 2 DESCRIEREA INSTITUȚIEI PUBLICE VIZATE

- 2.1 Agenția Națională de Administrare Fiscală din România - Prezentare generală: istorie, misiune, obiective
- 2.2 Misiunea A.N.A.F
- 2.3 Obiective generale ANAF
- 2.4 Structuri cu rol cheie în prevenirea și combaterea riscurilor de integritate
- 2.5 Agenția Națională de Administrare Fiscală în domeniul relațiilor de colaborare

## CAPITOLUL 3 FACTORII INTERNI ȘI EXTERNI CU ACȚIUNE ASUPRA INTEGRITĂȚII CAPITALULUI UMAN DIN CADRUL ANAF

- 3.1 Factorii interni și influența acestora asupra riscului de integritate
- 3.2 Factorii externi și influența acestora asupra riscului de integritate

## CAPITOLUL 4 CADRUL CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGIC ȘI METODOLOGIC AL DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

- 4.1 Cadrul conceptual
  - 4.1.1 Dezvoltarea și formarea capitalului uman prin training
  - 4.1.2 Motivarea capitalului uman
  - 4.1.3 Rolul strategiilor de comunicare în organizație

4.1.4 Impactul factorilor PESTEL asupra performanței capitalului uman

4.2 Cadrul epistemologic

4.3 Cadrul metodologic al demersului științific

4.3.1 Caracterizarea demersului științific

4.3.2 Colectarea datelor

4.3.3 Unitatea de observare

4.3.4 Unitatea de sondaj

4.3.5 Caracterizarea eșantionului

4.3.6 Prelucrarea datelor

## **CAPITOLUL 5 CERCETAREA EMPIRICĂ**

### **5.1 Tema majoră 1 Reducerea riscului de integritate prin dezvoltarea și formarea capitalului uman prin training**

5.1.1 Interpretarea rezultatelor

5.1.2 Concluzii intermediare

### **5.2 Tema majoră 2 Motivarea capitalului uman**

5.2.1 Interpretarea rezultatelor

5.2.2 Concluzii intermediare

### **5.3 Tema majoră 3 Rolul strategiilor de comunicare în organizație**

5.3.1 Interpretarea rezultatelor

5.3.2 Concluzii intermediare

### **5.4 Tema majoră 4 Impactul factorilor PESTEL asupra performanței capitalului uman**

5.4.1 Interpretarea rezultatelor

5.4.2 Concluzii intermediare

5.5 Testarea ipotezelor

## **CAPITOLUL 6 MODELUL DE MANAGEMENT INTEGRA – DETERMINANT AL CREȘTERII GRADULUI DE INTEGRITATE A RESURSEI UMANE DIN ADMINISTRAȚIILE FISCAL**

6.1 Aspecte generale referitoare la riscurile de integritate

6.2 Modelul de management INTEGRA

6.2.1 Informare continuă (I)

6.2.2 Nediscriminare (N)

6.2.3 Totul la timp - rezolvarea sarcinilor eficient și eficace (T)

6.2.4 Echitate și etică (E)

6.2.5Gestiunea eficientă a resurselor umane (G)

6.2.6Responsabilitate, respect și reușită (R)

6.2.7Angajament (A)

6.3 Ghid de bune practici

6.3.1 Principiile ghidului de bune practici

6.3.2 Obiectivele ghidului de bune practici

6.3.3 Recomandări privind gestionarea integrității riscurilor organizaționale

6.3.4 Metode de construire a unui sistem coerent și cuprinzător de integritate publică

## **CONCLUZII**

## **BIBLIOGRAFIE**

## **LISTĂ DE ACRONIME**

## **LISTĂ TABELE**

## **LISTĂ FIGURI**

## **ANEXA – CHESTIONARUL**

## ACTUALITATEA, OPORTUNITATEA, NECESITATEA ȘI IMPORTANȚA TEMEI

În contextul evoluției continue a mediului economic și a complexității crescânde a sistemelor fiscale, managementul riscului de integritate reprezintă o temă deosebit de actuală și vitală pentru Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF) din România.

Prin abordarea eficientă și proactivă a riscurilor de integritate, ANAF poate asigura un climat fiscal echitabil, transparent și bazat pe încredere. Managementul riscului de integritate devine astfel un instrument strategic esențial în promovarea unei administrații fiscale responsabile și orientate către eficiență.

*Managementul riscurilor de integritate in structurile AGENȚIEI NAȚIONALE DE ADMINISTRARE FISCALĂ* este o temă extrem de actuală și importantă în contextul luptei împotriva corupției și îmbunătățirii transparenței în instituțiile publice.

**Oportunitatea temei** se datorează faptului că ANAF este una din cele mai importante instituții, responsabilă cu colectarea și administrarea veniturilor statului. Gestionarea riscurilor de integritate în cadrul acestei instituții este crucială pentru asigurarea unei bune guvernări și prevenirea eventualelor abuzuri sau fapte de corupție.

**Necesitatea** abordării acestei teme devine evidentă în contextul complex și dinamic al domeniului fiscal, unde atât factorii interni, cât și cei externi, pot influența semnificativ eficacitatea și integritatea proceselor. Această alegere a temei este justificată prin mai multe considerente esențiale.

În primul rând, administrația fiscală reprezintă o componentă centrală a funcționării oricărui stat, asigurând resursele necesare pentru implementarea politicilor publice. Însă, acest rol crucial implică gestionarea unor riscuri semnificative, cum ar fi evaziunea fiscală, erorile în colectare sau schimbările legislative imprevizibile. Un management eficient al riscurilor devine astfel imperativ pentru a asigura o colectare adecvată a veniturilor fiscale și pentru a preveni pierderile care pot afecta bugetul statului.

În al doilea rând, schimbările rapide din mediul economic și tehnologic aduc cu sine noi provocări și riscuri pentru administrația fiscală. Utilizarea tehnologiei informației în expansiune și globalizarea economică aduc riscuri de securitate cibernetică, fraude complexe și dificultăți în monitorizarea activităților transfrontaliere. Un management adecvat al riscurilor în aceste domenii

devine esențial pentru a asigura reziliența și adaptabilitatea Administrației Fiscale la schimbările din mediul său de funcționare.

În al treilea rând, necesitatea transparenței și încrederii în administrația fiscală este crucială pentru o relație sănătoasă între stat și contribuabili. Gestionarea riscurilor poate contribui la prevenirea și gestionarea corespunzătoare a situațiilor care ar putea afecta încrederea publică, cum ar fi practicile incorecte sau scandalurile legate de corupție în interiorul administrației fiscale. Astfel, o abordare proactivă în managementul riscurilor este esențială pentru menținerea legitimității și respectului pentru fiscală.

**Importanța temei** reflectă necesitatea de a aborda cu seriozitate și profesionalism provocările complexe cu care se confruntă această instituție. Prin înțelegerea, evaluarea și gestionarea adecvată a riscurilor, administrația fiscală poate să-și îmbunătățească performanța, să-și consolideze credibilitatea și să contribuie la stabilitatea financiară a statului.

**Actualitatea temei** în contextul evoluției continue a mediului economic și a complexității crescânde a sistemelor fiscale, managementul riscului de integritate reprezintă o temă deosebit de actuală și vitală pentru Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF) din România. Prin abordarea eficientă și proactivă a riscurilor de integritate, ANAF poate asigura un climat fiscal echitabil, transparent și bazat pe încredere. Managementul riscului de integritate devine astfel un instrument strategic esențial în promovarea unei administrații fiscale responsabile și orientate către eficiență.

Într-un mediu în care încrederea cetățenilor este esențială, este crucial să înțelegem cum organizațiile din sectorul public integrează aceste elemente pentru a gestiona riscurile și a crea valoare durabilă pentru comunități.

## OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Pe parcursul demersului științific s-a urmărit nivelul înalt de responsabilitate asociat colectării veniturilor fiscale și menținerii echității în sistemul fiscal, identificarea și eliminarea potențialelor riscuri este imperativă pentru a preveni fraudă, evaziunea fiscală și alte practici neetice care ar putea submina încrederea contribuabililor în administrație.

**Obiectivul general** al tezei de doctorat este de a analiza impactul riscului de integritate asupra eficienței și eficacității administrației fiscale și de a contribui la dezvoltarea unui sistem de



management al riscului de integritate eficient și sustenabil în cadrul Agenției Naționale de Administrare Fiscală, care să asigure un mediu etic, transparent și responsabil pentru desfășurarea activităților fiscale și combaterea fenomenelor de corupție și fraudă.

**Obiectivele specifice** au fost fundamentate pe baza celor patru teme ale demersului științific al cercetării ce derivă din obiectivul general.

**Tema majoră 1.Reducerea riscului de integritate prin dezvoltarea și formarea capitalului uman prin training**

*O1 - Analizarea factorilor care conduc către posibile riscuri de integritate în administrația fiscală.*

**Tema majoră 2: Motivarea capitalului uman**

*O2 - Abordarea responsabilității de aplicare a managementului riscurilor, premisă în motivarea resursei umane din administrația fiscală.*

**Tema majoră 3: Rolul strategiilor de comunicare în organizați**

*O3 - Investigarea strategiilor de comunicare între manageri și angajați care contribuie la reducerea și eliminarea riscurilor de integritate.*

**Tema majoră 4: Impactul factorilor PESTEL asupra performanței capitalului uman**

*O4 - Analiza factorilor PESTEL asupra performanței capitalului uman din administrația fiscală.*

## IPOTEZELE DE LUCRU

Teza de doctorat este fundamentată pe zece ipoteze încadrate pe cele patru teme majore de cercetare. Scopul ipotezelor cercetării este identificarea soluțiilor favorabile pentru problematica subliniată în cadrul obiectivului general. Totodată, va ajuta la validarea ipotezelor analizate.

Ipotezele de lucru abordate la nivelul celor patru teme de cercetare științifică sunt :

**Tema majoră 1.Reducerea riscului de integritate prin dezvoltarea și formarea capitalului uman prin training**

*H1: Există o legătură semnificativă statistic între nivelul de motivare al capitalului uman și factorii privind riscul de integritate din administrația fiscală.*

*H2: Există o legătură semnificativă statistic între nivelul de dezvoltare și formare profesională al capitalului uman și etica în administrația fiscală.*

**Tema majoră 2: Motivarea capitalului uman**

*H3: Există o diferență semnificativă statistic între motivarea financiară și demonstrarea unui comportament etic din partea resursei umane.*

*H4: Există o diferență semnificativă statistic între motivarea non-financiară a resursei umane din administrația fiscală și demonstrarea unui comportament etic din partea resursei umane.*

*H5: Nivelul de motivare este influențat de strategiile de abordare a riscurilor.*

### **Tema majoră 3: Rolul strategiilor de comunicare în organizați**

*H6: Cu cât strategiile de comunicare sunt mai diversificate, cu atât se reduc riscurile și vulnerabilitățile în administrația fiscală și implicit crește performanța.*

*H7: O bună comunicare între personalul cu funcții de conducere și angajați conduce la reducerea riscurilor de integritate.*

*H8: O bună comunicare cu stakeholderii conduce la stabilirea unor relații parteneriale eficiente, care contribuie la reducerea riscurilor de integritate.*

### **Tema majoră 4: Impactul factorilor PESTEL asupra performanței capitalului uman**

*H9: Există o relație semnificativă statistic între factorii interni PESTEL în ceea ce privește performanța angajaților din administrația fiscală și reducerea riscului de integritate.*

*H10: Există o relație semnificativă statistic între factorii externi PESTEL în ceea ce privește performanța angajaților din administrația fiscală și reducerea riscului de integritate.*

## **STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT**

Prezenta temă este structurată în șase capitole, la care se adaugă introducerea, concluziile generale, contribuții personale, limitele cercetării și direcțiile viitoare de acțiune.

**Capitolul 1** reprezintă un punct de plecare crucial în călătoria noastră prin peisajul complex al managementului riscurilor și evidențiază necesitatea unei abordări integrate și adaptabile pentru a gestiona provocările contemporane. În cadrul organizațiilor din sectorul public, unde responsabilitatea față de cetățeni, transparența și eficiența guvernantei sunt priorități fundamentale, managementul riscurilor joacă un rol esențial în asigurarea unei funcționări durabile și responsabile. Acest domeniu complex și dinamic implică evaluarea și gestionarea potențialelor amenințări și oportunități, având în vedere obiectivele strategice, valorile etice și angajamentul față de bunăstarea comunității.

**Capitolul 2** Descrierea instituției publice, respectiv Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF) din România aduce în discuție o instituție centrală de importanță crucială în sistemul administrativ al țării, fiind responsabilă pentru gestionarea și monitorizarea aspectelor fiscale. Fondată

în urmă cu mai multe decenii, ANAF și-a desfășurat activitatea într-un context în continuă schimbare, adaptându-se la evoluțiile economice, legislative și tehnologice.

Prin intermediul unei abordări complexe și orientate spre rezultate, ANAF contribuie la stabilitatea fiscală și la crearea unui mediu propice pentru dezvoltarea economică a României. Este o instituție-cheie în peisajul administrativ, având un impact semnificativ asupra vieții economice și sociale a țării.

**Capitolul 3** al tezei de doctorat aduce în discuție factorii interni și externi care influențează integritatea capitalului uman din cadrul instituției. Această analiză detaliată are scopul de a evidenția elementele cheie care modelează etica, comportamentul și profesionalismul angajaților ANAF, contribuind astfel la eficiența și transparența activităților desfășurate. Acesta oferă o perspectivă complexă asupra factorilor interni și externi care contribuie la modelarea integrității capitalului uman din ANAF. Această analiză detaliată reprezintă un pas esențial pentru identificarea și implementarea măsurilor adecvate pentru consolidarea eticii și a conduitei profesionale în cadrul instituției.

**Capitolul 4** al demersului științific se axează pe fundamentarea teoretică și conceptuală a procesului de dezvoltare și formare a capitalului uman, cu accent pe rolul crucial al trainingului în această paradigmă. Acest capitol propune să ofere o înțelegere a impactului factorilor PESTEL (Politici, Economie, Societate, Tehnologie, Mediu și Legal) asupra performanței capitalului uman în organizații. Analiza detaliată a acestor factori va servi drept fundament pentru dezvoltarea de strategii eficiente de gestionare a resurselor umane, adaptate la un mediu în continuă schimbare și evoluție.

**Capitolul 5** aduce în prim-plan o perspectivă detaliată și empirică pe bază de chestionar asupra modului în care Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF) abordează și gestionează riscurile de integritate. Prin analiza datelor și a practicilor curente, acest capitol își propune să ofere o privire cuprinzătoare asupra strategiilor, proceselor și rezultatelor înregistrate în gestionarea riscurilor de integritate în cadrul ANAF.

**Capitolul 6** într-un context al schimbărilor continue în domeniul administrării fiscale și al necesității unei guvernante transparente și eficiente, se axează pe prezentarea și analiza **Modelului de Management INTEGRA** ca instrument esențial în creșterea gradului de integritate a resursei umane în cadrul administrațiilor fiscale, cu accent pe Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF). Acest model (INTEGRA) este conceput pentru a îmbunătăți practicile de gestionare a personalului și a integrității în organizații, cu scopul de a promova un mediu profesional etic și eficient. Prin implementarea acestui model, se urmărește să se creeze o cultură organizațională în care transparența, responsabilitatea și respectul sunt fundamentale, și în care angajații sunt încurajați să adopte practici oneste și să contribuie activ la atingerea obiectivelor organizaționale.

**INTEGRA** se axează pe dezvoltarea unor strategii comprehensive de gestionare a personalului, care să cuprindă recrutarea, formarea și evaluarea performanței într-un mod echitabil și obiectiv. Prin furnizarea de resurse și instrumente adecvate, acest model vizează să ofere organizațiilor instrumentele necesare pentru a atrage și reține talentele, să dezvolte abilități și să ofere oportunități de avansare profesională, în timp ce menține standardele etice înalte. În plus, INTEGRA are ca obiectiv să consolideze integritatea în cadrul instituțiilor din administrația fiscală. Prin stabilirea unor mecanisme eficiente de monitorizare și raportare a comportamentelor neetice sau a conflictelor de interese, modelul încurajează o abordare proactivă pentru prevenirea corupției și îmbunătățirea transparenței. De asemenea, INTEGRA promovează o comunicare deschisă și sinceră în interiorul organizației, creând astfel un mediu în care angajații se simt încurajați să își exprime opiniile și îngrijorările fără frica represaliilor. Prin implementarea acestui model, organizațiile își propun să creeze un cadru solid pentru dezvoltarea și menținerea unui climat profesional sănătos, bazat pe principii etice solide și respect reciproc. INTEGRA se constituie ca un instrument esențial în gestionarea resurselor umane și a integrității, contribuind la construirea unei culturi organizaționale durabile și responsabile..

*Conceptul de INTEGRA* este rezultatul cercetării efectuate. Modelul proiectat în acest capitol oferă soluții viabile asupra actului managerial.

Actul managerial este un act complex care diferă de la o organizație la alta și de la un manager la altul, un manager integru care promovează integritatea contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe încredere și respect reciproc, ceea ce poate avea un impact puternic asupra moralului și productivității angajaților.

## CONCLUZII GENERALE

Managementul riscurilor în structurile Administrației Fiscale reprezintă un domeniu crucial și complex, având impact direct asupra eficienței și integrității întregului sistem fiscal al unei țări. Prin explorarea și analizarea acestei teme, se pot trage concluzii semnificative care subliniază importanța unei abordări proactive în gestionarea riscurilor pentru a asigura funcționarea corespunzătoare a administrației fiscale.

Una dintre concluziile principale este că administrația fiscală trebuie să identifice și să înțeleagă cu atenție riscurile specifice cu care se confruntă în mediul său de funcționare. Aceasta include nu doar riscurile financiare, ci și cele legate de securitatea datelor, schimbările legislative și comportamentul contribuabililor.

Administrarea riscurilor trebuie să fie integrată în mod structural și sistematic în operațiunile zilnice ale administrației fiscale. Implementarea unui sistem de management al riscurilor bine definit este esențială pentru a identifica, evalua și gestiona eficient riscurile în timp real.

Implementarea unei abordări structurale și sistematice a managementului riscurilor în cadrul administrației fiscale reprezintă un pilon fundamental pentru asigurarea unei funcționări eficiente și adaptabile la provocările dinamice ale mediului fiscal. Acest proces implică mai mult decât o simplă recunoaștere a riscurilor; el presupune o integrare strategică a practicilor de gestionare a riscurilor în toate nivelurile operaționale și decizionale ale instituției.

Succesul unui sistem de management al riscurilor depinde, în mare măsură, de implicarea și conștientizarea personalului. Formarea adecvată și crearea unei culturi organizaționale orientate spre gestionarea riscurilor sunt esențiale pentru asigurarea participării tuturor în efortul de a gestiona și minimiza riscurile.

Prin implementarea acestor practici, administrația fiscală devine mai rezilientă, mai capabilă să-și atingă obiectivele strategice și să răspundă eficient la schimbările din mediul de operare

Concluziile subliniază necesitatea unei abordări flexibile și adaptabile în fața schimbărilor rapide din domeniul tehnologic și legislativ. Administrația fiscală trebuie să fie pregătită să îmbrățișeze noi tehnologii și să se adapteze la modificările legislative pentru a rămâne eficientă și relevantă. Pentru a rămâne relevantă și eficientă, administrația fiscală trebuie să adopte o atitudine proactivă și să-și adapteze practicile la noile provocări și oportunități.

O abordare flexibilă și adaptabilă este esențială pentru a asigura că administrația fiscală nu doar supraviețuiește într-un mediu dinamic, ci prospere și contribuie la dezvoltarea economică durabilă. Prin anticiparea și abordarea rapidă a schimbărilor, administrația fiscală poate să rămână nu doar eficientă, ci și relevantă și valoroasă într-o societate în continuă transformare.

Un alt aspect crucial este implicarea personalului în procesul de management al riscurilor și dezvoltarea constantă a competențelor acestora. O echipă bine pregătită și conștientă de riscuri poate contribui semnificativ la reducerea vulnerabilităților și la consolidarea capacității de răspuns la riscuri. Implicarea personalului în procesul de management al riscurilor și dezvoltarea continuă a competențelor reprezintă o dimensiune esențială pentru asigurarea unei abordări comprehensive și eficiente a riscurilor în cadrul administrației fiscale. O echipă bine pregătită și conștientă de riscuri nu doar identifică mai bine amenințările potențiale, dar și contribuie activ la implementarea și îmbunătățirea măsurilor de gestionare a riscurilor.

Implicarea personalului începe cu asigurarea unei pregătiri adecvate. Programele de formare și educație continuă oferă angajaților cunoștințele și abilitățile necesare pentru a înțelege complexitatea riscurilor cu care se confruntă administrația fiscală. Aceasta include cunoștințe legate de legislație, tehnologii emergente și tehnici eficiente de management al riscurilor.

Dezvoltarea unei conștientizări solide cu privire la riscuri în rândul personalului este fundamentală. Echipa trebuie să fie informată cu privire la tipurile de riscuri cu care se confruntă administrația fiscală și să înțeleagă impactul acestora asupra operațiunilor curente și asupra obiectivelor organizaționale.

Personalul trebuie să fie implicat activ în procesul de identificare, evaluare și gestionare a riscurilor. Prin încurajarea contribuțiilor și a perspectivei diverse, echipa poate aduce la lumină riscuri neașteptate sau soluții inovatoare pentru abordarea acestora.

O comunicare eficientă între membrii echipei este esențială pentru a asigura că informațiile despre riscuri sunt transmise corespunzător și că toată echipa este la curent cu măsurile și schimbările în procesul de gestionare a riscurilor. Comunicarea deschisă și transparentă sporește gradul de conștientizare și responsabilitate în rândul personalului.

O echipă bine pregătită nu doar identifică riscurile, ci și dezvoltă și testează planuri eficiente de răspuns la acestea. Prin simulări și exerciții periodice, personalul poate învăța cum să reacționeze rapid și eficient în fața unor scenarii de risc, contribuind astfel la reducerea impactului acestora. Prin implicarea activă și dezvoltarea continuă a competențelor, personalul devine un activ valoros în cadrul eforturilor de gestionare a riscurilor, contribuind nu doar la securitatea operațională, ci și la îmbunătățirea globală a performanței și rezilienței organizaționale.

Concluziile evidențiază importanța transparenței și comunicării eficiente în cadrul administrației fiscale. Atât contribuabilii, cât și personalul intern trebuie să fie informați corespunzător cu privire la riscurile identificate și la măsurile luate pentru a le gestiona.

Gestionarea riscurilor în Administrația Fiscală nu este doar o necesitate, ci un imperativ strategic pentru asigurarea eficienței, transparenței și integrității sistemului fiscal. Cercetarea în acest domeniu contribuie la dezvoltarea unor practici mai robuste și la consolidarea capacității instituției de a se adapta la un mediu în continuă schimbare. Acestea includ următoarele:

- o anumită combinație de abordări de conformitate și de valori este necesară pentru un management public eficient, iar interacțiunea dintre aceste două abordări este importantă.
- conducerea este un factor critic pentru implementare. Conducerea etică în construirea unei culturi a integrității ajută la păstrarea și consolidarea încrederii și credibilității necesare guvernării instituțiilor publice.

- designul instituțional trebuie completat de norme și valori sociale. Instrumentele formale, cum ar fi codurile de conduită și standardele profesionale sunt utile, dar instrumentele informale (cum ar fi conducerea și cultura organizațională) sunt, de asemenea, necesare pentru a crea mediul în care instrumentele formale pot fi eficiente.
- Considerațiile cheie pentru factorii de decizie politică includ:
  - adaptarea la contextul particular;
  - o serie de instrumente care pot ajunge la o gamă variată de oameni cu care este nevoie de comunicare;
  - consolidarea reciprocă a regulilor și valorilor societății și integrarea măsurilor anticorupție și pro-integritate cu eforturi mai ample de a furniza servicii eficiente;
  - parteneriatul guvernului și cetățenilor care lucrează împreună în vederea unor obiective comune.

Angajații din sectorul public sunt supuși unei relații statutare cu Administrația care este specificată într-un catalog de drepturi și obligații pentru ambele părți. Regulile de acțiune ale angajaților indică limitele binelui sau răului. Dar pe lângă aceste limite, Administrația poate, din motive de reputație sau de imagine, să pună în evidență orientări comportamentale care, fără a avea un caracter obligatoriu, sunt de dorit să întărească viziunea organizației față de cetățean și societate.

În măsura în care angajații acționează în interesul organizațiilor lor, se vor atinge niveluri mai mari și mai bune de integritate. Combinația și echilibrul adecvat trebuie stabilite între măsurile de control și sancțiuni, pentru a se evita nerespectările și abaterile de la tiparele de comportament stabilite, generând în același timp o cultură corporativă cu sentiment de apartenență al angajaților săi. Este un factor esențial pentru consolidarea integrității organizațiilor. Dar condițiile de angajare au un impact mare și în contextul comportamentului etic și împotriva corupției. Salariile mici, contractele instabile, politizarea și lipsa de profesionalism, toate contribuie la un mediu care poate favoriza urmărirea unor scopuri egoiste și conflicte de interese. În cazul în care se acordă condiții echitabile de angajare, acțiunile care urmează să fie întreprinse de către Administrație sunt să asigure că politica de management al resurselor umane integrează valorile etice în politicile de personal și oferă claritate, în special pentru acele posturi cu cel mai mare risc. Administrația trebuie, în acest sens, să identifice și să conștientizeze diferitele surse și riscuri de corupție, adaptându-și politicile la aceste circumstanțe.

În strategiile de combatere a corupției, este necesar să se identifice sursele și posibilele riscuri ale corupției înainte de a aduna un pachet de măsuri de management al resurselor umane. De asemenea, este necesar să sortăm cauzele principale ale celor mai nedorite comportamente. Pe de

o parte, funcționarii trebuie să se simtă capabili să vorbească liber și să ridice probleme atunci când apar, dar, pe de altă parte, administrațiile fiscale trebuie să-și construiască spiritul de echipă și cultura corporativă. Oficialii se confruntă, de asemenea, cu conflicte etice și ambiguități, în jurul loialității față de colegi, organizație, politici, contribuabili și comunicare, care pot fi abordate prin instruire în etică și soluționare a conflictelor, prin Comitete și Ateliere de etică. O formă specifică care este foarte utilă în zonele în care riscul de corupție este mare constă într-un training prin care se formează funcționarii și analizează răspunsurile la cazuri practice. Ca tehnică de învățare, sunt sugerate mici grupuri de discuții eficiente alături de o colecție largă de scenarii problematice, înțelegându-se că selecția trebuie să se adapteze la anumite audiențe. În funcție de rezultatele analizei de risc, instituțiile își pot personaliza programele de formare, dezvoltând module pentru entități sau unități cu risc mai mare (cum ar fi achiziționarea, angajarea sau personalul de contact) sau pentru anumite posturi (de exemplu, manageri și supraveghetori). De asemenea, ar putea lua în considerare declarații explicite de conformitate cu normele și comportamente adecvate în cadrul personalului de conducere sau din partea noilor angajați.

## CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuțiile personale ale autorului în realizarea lucrării sunt reflectate în efortul său de cercetare, analiză și sinteză, contribuind la dezvoltarea cunoștințelor în domeniul specific al administrației fiscale și al gestionării riscurilor. Prin aceste contribuții, autorul și-a adus aportul la înțelegerea și gestionarea riscurilor în administrația fiscală, contribuind astfel la avansarea cunoștințelor și la dezvoltarea unui cadru practic pentru îmbunătățirea performanței acestei instituții esențiale în cadrul statului.

Contribuțiile personale aduse în cadrul lucrării de către autor, sunt:

1. **Definirea obiectivelor și structurarea lucrării:** Autorul a avut contribuții semnificative în definirea clară a obiectivelor lucrării, stabilind direcția și scopul cercetării. Prin structurarea coerentă a lucrării, autorul a asigurat o prezentare clară și logică a informațiilor, facilitând înțelegerea și urmărirea argumentelor expuse.
2. **Identificarea și analiza riscurilor specifice:** Prin eforturile sale de cercetare, autorul a identificat și analizat cu atenție riscurile specifice cu care se confruntă administrația fiscală în contextul actual. Această etapă a fost crucială pentru fundamentarea temei și pentru a oferi o imagine detaliată a peisajului riscurilor din domeniul fiscal.



3. **Propunerea unui model de management, INTEGRA, și instrumente de management al riscurilor:** Autorul a contribuit la propunerea unor metodologii și instrumente specifice de management al riscurilor, adaptate la particularitățile administrației fiscale. Aceste propuneri au avut rolul de a oferi soluții practice și aplicabile în gestionarea riscurilor identificate.
4. **Sugestii pentru dezvoltarea competențelor personale și organizaționale:** Autorul a adus contribuții importante prin oferirea de sugestii și recomandări pentru dezvoltarea competențelor personalului și consolidarea capacităților organizaționale în gestionarea riscurilor. Aceste sugestii au vizat îmbunătățirea eficienței și rezilienței în fața provocărilor.
5. **Realizarea cercetării empirice pe bază de chestionar.**

**Avand in vedere abordarea cotribuției precizăm identificarea color doua caractere:**

*A. Contribuțiile cu caracter teoretic* ale autorului în realizarea lucrării se concentrează pe aducerea unui aport semnificativ în înțelegerea, analiza și gestionarea riscurilor în contextul specific al administrației fiscale. Prin aceste contribuții sintetizate, autorul și-a adus aportul la consolidarea cunoștințelor și practicilor în domeniul managementului riscurilor în administrația fiscală, contribuind la avansarea teoretică și practică în acest domeniu esențial al gestionării publice. Contribuțiile cu caracter teoretic au constat în dezvoltarea și aplicarea unui cadru conceptual robust, adaptat specificităților administrației fiscale și managementului riscurilor. Prin aceste contribuții teoretice, autorul a adus o perspectivă inovatoare asupra managementului riscurilor în contextul administrației fiscale, consolidând și dezvoltând corpusul teoretic existent în acest domeniu complex și în continuă schimbare. Aceste propuneri teoretice au avut ca scop îmbunătățirea practicilor de gestionare a riscurilor, având la bază teorii consacrate în domeniul managementului riscurilor.

Sinteza acestor contribuții relevă impactul autorului în dezvoltarea unui cadru comprehensiv și aplicabil pentru instituția fiscală:

1. **Structurarea conceptuală a lucrării:** Autorul a furnizat o structură conceptuală bine definită pentru lucrare, stabilind un cadru clar de analiză și cercetare. Aceasta a permis cititorilor să urmărească logic argumentele expuse și să înțeleagă conexiunile dintre diferitele aspecte ale managementului riscurilor în administrația fiscală.
2. **Identificarea riscurilor cheie:** Prin eforturile de cercetare, autorul a identificat și evidențiat riscurile cheie cu care se confruntă administrația fiscală, oferind o perspectivă detaliată asupra acestora. Această identificare a servit drept bază solidă pentru analiza și gestionarea ulterioară a riscurilor.

3. **Propuneri concrete pentru gestionarea riscurilor:** Autorul a formulat propuneri concrete și aplicabile pentru gestionarea riscurilor identificate. Aceste propuneri au inclus metodologii și instrumente specifice, adaptate la specificul activităților fiscale, oferind soluții practice pentru administrația fiscală.
4. **Promovarea culturii de management al riscurilor:** Autorul a promovat importanța culturii organizaționale orientate către managementul riscurilor. Prin sugestii pentru dezvoltarea competențelor personale și organizaționale, autorul a evidențiat necesitatea unei implicații continue și a unei conștientizări colective în rândul personalului. Autorul a aplicat teoriile de management al riscurilor în contextul administrației fiscale, integrând aspecte precum identificarea, evaluarea și gestionarea riscurilor. Acest demers a oferit o bază teoretică solidă pentru înțelegerea și aplicarea practică a conceptelor de management al riscurilor în cadrul instituției fiscale.

*B. Contribuțiile cu caracter practic s-au concentrat pe furnizarea unor soluții aplicabile și orientate spre implementare în cadrul administrației fiscale. Aceste contribuții practice au vizat îmbunătățirea eficienței operaționale și a capacității de răspuns la riscuri. Dintre aceste contribuții:*

- **Realizarea cercetării empirice pe bază de chestionar** conceput de autor;
- **Realizarea modelului de management INTEGRA**, care propune:
  - + **Metodologii concrete de identificare a riscurilor**
  - + **Instrumente aplicabile de evaluare a riscurilor**
  - + **Propuneri concrete pentru gestionarea riscurilor**
  - + **Sugestii pentru dezvoltarea competențelor personale și organizaționale**

Prin aceste contribuții practice, autorul și-a concentrat eforturile în a aduce valoare adăugată directă la nivel operațional, ajutând astfel la îmbunătățirea proceselor specifice și la consolidarea capacității administrației fiscale de a gestiona riscurile eficient și eficace.

## LIMITELE DEMERSULUI ȘTIINȚIFIC

În realizarea tezei de doctorat cu titlul *Managementul riscurilor de integritate în structurile AGENȚIEI NAȚIONALE DE ADMINISTRARE FISCALĂ*, au existat și anumite limite care trebuie menționate:

- Disponibilitatea resurselor: în multe cazuri, accesul la aceste resurse poate fi limitat, ceea ce poate afecta adâncimea și extinderea cercetării.

- Limitări geografice și de eșantionare: eșantionarea poate fi dificilă și poate avea anumite limitări în ceea ce privește reprezentativitatea și generalizarea rezultatelor.

- Validitatea și fiabilitatea datelor: obținerea datelor valide și fiabile poate fi o provocare în cercetările de acest gen; răspunsurile la chestionare sau alte instrumente de cercetare pot fi influențate de factori precum subiectivitatea, subestimarea sau supraestimarea, sau de interpretarea eronată a întrebărilor.

- Contextul specific: Fiecare administrație fiscală este unică și poate fi influențată de factori specifici, cum ar fi cultura organizațională, mediul politic sau legislativ.

- Schimbările continue: administrația fiscală este un domeniu în continuă schimbare, fiind influențată de evoluția socială, economică și politică. Astfel, rezultatele obținute în momentul realizării tezei pot deveni depășite sau poate apărea necesitatea de actualizare în fața unor noi tendințe sau provocări emergente.

## DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În lumina cercetării actuale privind "Managementul Riscurilor în Structurile Administrației Fiscale", există numeroase direcții promițătoare pentru viitoarele cercetări. Aceste căi pot oferi o mai bună înțelegere a dinamicii și complexității managementului riscurilor în domeniul fiscal:

- 1. Impactul Inteligenței Artificiale (IA) în gestionarea riscurilor fiscale:** O investigație a modului în care tehnologiile emergente, cum ar fi inteligența artificială, pot influența procesele de gestionare a riscurilor fiscale. Analiza implementării unor sisteme de IA pentru detecția fraudelor fiscale și îmbunătățirea preciziei evaluării riscurilor.
- 2. Comparații internaționale în gestionarea riscurilor fiscale:** O comparație a practicilor de gestionare a riscurilor fiscale între diferite țări sau jurisdicții fiscale. Aceasta ar putea evidenția diferențele în abordări și ar oferi perspective asupra celor mai bune practici adoptate la nivel global.
- 3. Evaluarea eficienței măsurilor de gestionare a riscurilor:** O analiză detaliată a eficienței măsurilor specifice de gestionare a riscurilor implementate în administrațiile fiscale. Evaluarea impactului acestor măsuri asupra reducerii riscurilor și a îmbunătățirii eficienței operaționale.
- 4. Managementul riscurilor în contextul transformării digitale:** Investigarea modului în care procesele de transformare digitală influențează managementul riscurilor fiscale. Acest aspect ar

include impactul tehnologiei blockchain, a automatizării și a altor inovații digitale în administrațiile fiscale.

5. **Parteneriate public-privat în gestionarea riscurilor fiscale:** Examinarea colaborărilor între sectorul public și cel privat în gestionarea riscurilor fiscale. Cum pot colaborările și parteneriatele să contribuie la îmbunătățirea schimbului de informații și la creșterea eficienței operaționale?
6. **Reziliența la schimbările legislative și politice:** O investigație a modului în care administrațiile fiscale pot deveni mai reziliente în fața schimbărilor legislative și politice. Cum pot să-și adapteze rapid procedurile și să rămână eficiente în contextul unui cadru legal în evoluție constantă?
7. **Efectele telelucrului în gestionarea riscurilor fiscale:** Analiza modului în care pandemia și schimbările asociate în modul de lucru, cum ar fi creșterea telelucrului, pot afecta riscurile fiscale și modalitățile de gestionare a acestora.
8. **Perspective sociale și etice în gestionarea riscurilor fiscale:** Examinarea impactului deciziilor de gestionare a riscurilor fiscale asupra contribuabililor și a societății în ansamblu. Cum pot abordările de gestionare a riscurilor să țină cont de aspecte sociale și etice?
9. În ceea ce privește colectarea datelor, sugerăm **colectarea datelor din diferite surse:** interviuri suplimentare și studii de caz pentru a găsi rezultate mai validate.
10. Pentru rezultate mai fiabile, **dimensiunea probelor ar trebui să fie mai mare** decât în acest studiu.
11. Pentru studii viitoare, se sugerează **adăugarea mai multor locații geoFigurae** pentru a elimina efectul culturii și reglementărilor asupra procesului decizional strategic.
12. De asemenea, ar fi benefic dacă **studiul poate fi realizat longitudinal**, deoarece mai mult timp permite cercetătorului să analizeze factorii importanți ai studiului într-un mediu mai natural.
13. Cu **mai multe resurseși un domeniu mai mare**, studiul poate avea rezultate mai aplicabile care pot avea o utilizare practică pentru companiile producătoare.

## BIBLIOGRAFIE

### CĂRȚI ȘI ARTICOLE DE SPECIALITATE:

1. Adams, G. and D. Balfour (1998). *Unmasking Administrative Evil*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

2. Adler, T. R., Leonard, J. G., Nordgren, R. K. (1999). Improving Risk Management: Moving from Risk Elimination to Risk Avoidance, *Information and Software Technology*, 41(1)
3. Agyei-Mensah, and Ben Kwame. 2016. *Impact of Adopting IFRS in Ghana: Empirical Evidence In Economics and Political Implications of International Financial Reporting Standards*. Hershey: IGI Global
4. Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421.
5. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
6. Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35, 46-57.
7. Anwar, K., & Balcioglu, H. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2), 250-256.
8. Arena, Marika, Michela Arnaboldi, and Tommaso Palermo. 2017. The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society* 62: 65–81.
9. Ariely, D. (2013). *The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*. New York, NY: Harper Collins Publishers
10. Arnold M, Chen RS, Deichmann U, Dilley M, Lerner-Lam AL, Pullen RE, et al. Natural Disaster Hotspots: Case Studies [Internet]. *Disaster Risk Management No. 6. World Bank: Washington, DC, USA; 2006*.
11. Asenova, D., Stephen, J., Bailey, J.S. and McCann, C. (2015). Public Sector Risk Managers and Spending Cuts: Mitigating Risks. *Journal of Risk Research*, 18(5), pp. 552-465
12. Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-9.
13. Aven, T., (2011). *Quantitative risk assessment - The Scientific Platform*, Cambridge University Press, ISBN 978-0-521-76057-7
14. Aven, T., Renn, O., (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12, 1–11.

15. Bajec B. Relationship between time perspective and time management behaviours. *Psihologija*, 2019:52(2):197-215
16. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press
17. Bakker, A. B., van Emmerik, I. H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
18. Baldwin, R. & Black, J. (2016). Driving Priorities in Risk-Based Regulation: What's the Problem? *Journal of Law and Society* 43(4):565-95
19. Bărbulescu, S., 2008, Jurnal of Public Finance and Accountancy, Considerații privind implementarea sistemului de management financiar și control intern în România, p. 60
20. Beck U. Risk society revisited: Theory, politics and research programmes. In: Adam B, Beck U, van Loon J, editors. *The Risk Society and beyond: Critical Issues for Social Theory*. London: Sage Publications; 2000. p. 211-229
21. Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2)
22. Botke, J. A., Jansen, P. G., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147.
23. Bovaird, T. (2005). Public Governance: Balancing Stakeholder Power in a Network Society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2)
24. Bracci, E., Mouhcine, T., Rana, T. & Wickramasinghe, D. (2022). Risk Management and Management Accounting Control Systems in Public Sector Organizations: A Systematic Literature Review. *Public Money & Management* 42(6):395-402.
25. Braig, S., Gebre, B., & Sellgren, A. (2011). *Strengthening risk management in the US public sector*. McKinsey & Company.
26. Braumann, E.C. (2018). Analyzing the Role of Risk Awareness in Enterprise Risk Management. *Journal of Management Accounting Research* 30(2):241-68
27. Braumann, E.C., Grabner, I. & Posch, A. (2020). Tone from the Top in Risk Management: A Complementarity Perspective on How Control Systems Influence Risk Awareness. *Accounting, Organizations and Society* 84:101128.
28. Brymman, A. and Bell, E. (2007), *Business research strategies, Business research methods, second edition: 3-37*. United States: Oxford University Press
29. BSI 31100 (2008) Risk Management – Code of Practice. British Standards Institution, London.

30. Burns, A. (2012). Managing Employee Relations. *The Encyclopedia of Human Resource Management*, 186
31. C. Scholz, H. Bohm and T. Bollendorf, "Introduction" in C. Scholz and H. Bohm, Human Resource Management in Europe: *Comparative analysis and contextual understanding* (London: Routledge, 2008), 1- 30, 4-5
32. Caemmerer, B., & Dewar, A. (2013). A Comparison Of Private And Public Sector Performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(5), 1451
33. Campbell, S., (2005). Determining overall risk. *Journal of Risk Research*, 8, 569–581
34. Capaldo, G., Costantino, N., Pellegrino, R. & Rippa, P. (2018). The Role of Risk in Improving Goal Setting in Performance Management Practices within Public Sector: An Explorative Research in Courts Offices in Italy. *International Journal of Public Administration* 41(12):986–97.
35. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183- 187
36. Chandrasekar K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizations, *International Journal Of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol:1,Issue:1.
37. Chelcea, S., (2004), *Metodologia cercetării sociologice* , Editura Economică
38. Chen, Ch., & Bozeman, B. (2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation through the Lens of Self-Determination Theory. *Public Management Review*, 15, 584-607.
39. Chen, X. (2020, April). Influence of parents' education level on household human capital investment. In *2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology (ECIT)* (pp. 97-104)
40. Collins, C. J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
41. "Controlul preventiv al unor operațiuni cu risc ridicat" pagina 82, pct. 4.4. Manualul de control financiar preventiv, elaborat de Ministerul Finanțelor Publice, Direcția generală de control financiar preventiv, publicat pe adresa de Internet a Ministerului Finanțelor Publice
42. Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. și Cooke, FL (2019). Practici de management al resurselor umane orientate spre bunăstare și performanța angajaților în sectorul bancar chinez: rolul climatului social și al rezistenței. *Managementul resurselor umane*, 58 (1), 85–97.
43. COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.

44. Covello VT, Mumpower J. Risk analysis and risk management: An historical perspective. *Risk Anal [Internet]. 1985;5(2):103-120*
45. Cristina Sandu, (2017-2018), *Etica în afaceri. Sinteze*, Universitatea Spiru Haret, Constanța,
46. Crossan MM, Vieira da Cunha J, Cunha MPE, Vera D. Time and Organizational Improvisation. *SSRN Electronic Journal,2011:7(519):1-36.*
47. Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113- 129.
48. De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Legătura dintre teorie și practică prin modelul „Respect Openness Continuity (ROC)”. *Management Revue*, 25 (4), 263–284
49. Demek, Kristina C., Robyn L. Raschke, Diana J. Janvrin, and William N. Dilla. 2018. Do organizations use a formalized risk management process to address social media risk? *International Journal of Accounting Information Systems* 28: 31–44.
50. Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson
51. Dewi, L. R., & Kartowagiran, B. (2018). An evaluation of internship program by using Kirkpatrick evaluation model. *REID (Research and Evaluation in Education)*, 4(2), 155- 163
52. Dilley M, Chen RS, Deichmann U, Lerner-Lam AL, Arnold M. (2005) Natural Disaster Hotspots: *A Global Risk Analysis [Internet].* Washington, DC: World Bank
53. Dobrea, C., & Ene, N. (2006). Adapting Risk Management Principles to the Public Sector Reforms. (6, Ed.) *Administratie Si Managment Public*, 126-130.
54. Dobson, I., Hietala, J. (2011). *Risk Management- The Open Group Guide*, Van Haren Publishing
55. Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Van den Bossche, P. (2021). *Theories of workplace learning in changing times*. Routledge.
56. Dong, Yizhe, Claudia Girardone, and Jing-Ming Kuo. 2017. Governance, efficiency and risk taking in Chinese banking. *The British Accounting Review* 49: 211–29.
57. Dr. S.Yuvaraj and R.Nadheya, A Study on the Role of Technology on Employee Behaviour and their Performance, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 2018, pp. 244–251
58. Drennan, L. T., McConnell, A.(2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, New York: Routledge
59. ECI. (2020). *Global Business Ethics Survey 2020*. Ethics & Compliance Initiative.
60. Eppen, G.D. (2001) *Charting a course through the perils of production*. In J. Pickford (ed.), *Mastering Risk Volume 1: Concepts*. Financial Times, Harlow.



61. Ewald F. (1991) *Insurance and risk*. In: Burchell G, Gordon C, Miller PM, editors. *The Foucault Effect: Studies in Governmentality: With Two Lectures by and an Interview with Michel Foucault* [Internet]. Chicago, USA: The University of Chicago Press, pp. 197-210.
62. Ewald F. (1993) Two infinities of risk. In: Massumi B, editor. *The Politics of Everyday Fear*. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Press
63. Ferlie, E. (2010). Public Management 'Reform' Narratives and the Changing Organisation of Primary Care, *London Journal of Primary Care*, 3(2)
64. FERMA (2002). *A Risk Management Standard*. London
65. Fitriana, Shifana, and Ratna Wardhani. 2020. The effect of enterprise risk management and sustainability reporting quality on performance: Evidence from Southeast Asia countries. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies* 13: 344–55
66. Florea N.V., 2010, Strategii de recrutare, selecție și angajare a resurselor umane în organizațiile românești, *Revista Cercetări Doctorale*, Târgoviște
67. Florea N., V., 2014, *Training, Coaching, Mentoring. Metode și modele*, Editura C.H. Beck
68. Florea N., V., 2014, Planul de marketing. Ghid Practic, Editura C.H. Beck București
69. Florea N.V., Recruitment and selection benchmarking to improve performance in Romanian organizations, Seminarul Internațional Espaces Europeenes, 8-9 oct. 2010, *Valahian Journal of Economic Studies*, vol.1 (15), issue 4, p.15-25
70. Florea N.V., Stegăroiu I. și Florea D., Human resources recruitment, selection and employment efficiency in organizations, Conferința internațională “Modern Approaches in Organisational Management and Economy”, *Revista de Management comparat internațional, ASE București*, 2010, p.425-429
71. Florea N.V., (2010) Strategii de recrutare, selecție și angajare a resurselor umane în organizațiile românești, *Revista Cercetări Doctorale*, Târgoviște
72. Fregonese, C., Caputo, A., & Langher, V. (2018). Italian translation of the questionnaire for professional training evaluation. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 34-50
73. Fuller, Richard, et al., “Pollution and health: a progress update”, *The Lancet Planetary Health*, vol. 6, iss. 6, 17 May 2022.
74. Gay, L.R., Mills, G.E. and Airasian, P. (2009), *Educational Research Competencies for Analysis and Applications*. Pearson, Columbus.

75. Gherai, D. S., Balaciu, D. E. (2013). Role of Internal Auditing in Risk Management in the Public Sector and Local Entities - Case Study Bihor Country, *The Journal of the Faculty of Economics - Economic*, 1(1)
76. Goodwin, C. J. (2010). *Research in psychology: Methods and design* (6th ed.). John Wiley & Sons Inc.
77. Graham, J.D., and J.B. Weiner, eds. (1995). *Risk versus risk: Tradeoffs in protecting health and the environment*. Cambridge: Harvard University Press.
78. Griesinger, D. (1990). The human side of economic organization. *Academy of Management Review*, 15, 478-499.
79. Griffiths, A. and Wall, S. (2005) *Economics for Business and Management: A Student Text*. Pearson Education, Harlow.
80. Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 39.
81. Hansson, S. (2005). Seven Myths of Risk. *Palgrave Macmillan Journals*, 7(2), 15
82. Hashem, F.N.R. & Hashem, A.N.R. (2023). How Can Management Accounting Contribute to Risk Management Strategies Within Organization Case Study of Small and Medium Enterprises: Evidence from Emerging Countries. *International Journal of Professional Business Review* 8(4):e01137
83. Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
84. Hillson, D. (1997) Towards a risk maturity model. *International Journal of Project and Business Risk Management*, 1(Spring), 35–45.
85. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1)
86. Hopkin, P. (2012). *Fundamentals of Risk Management 2nd edition, Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, The Institute of Risk Management
87. <http://static.anaf.ro/static/10/Anaf/prezentare/prezentare.htm> accesat 07.09.2022
88. [https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/Informatii\\_R/Tutorial\\_SPV\\_09062015.pdf](https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/Informatii_R/Tutorial_SPV_09062015.pdf)
89. <https://www.crowe.com/insights/healthcare-connection/25-top-management-risks-for-healthcare-in-2023-report>, accesat 23.06.2023
90. <https://www.crowe.com/insights/healthcare-connection/25-top-management-risks-for-healthcare-in-2023-report>, accesat 23.06.2023

91. <https://www.hannover-re.com/261349/emerging-risks>, accesat 17.05.2023
92. [https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS\\_DOC\\_ENT\\_HLP\\_BDE\\_EN/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_DOC_ENT_HLP_BDE_EN/lang--en/index.htm)
93. International Standard (2018) ISO 31000 Risk Management – principles and guidelines. International Organisation for Standardisation, Switzerland.
94. IRGC (International Risk Governance Council), (2005). Risk Governance – Towards an Integrative Approach, White Paper no 1, Renn O. with an Annex by P. Graham, Geneva: IRGC.
95. IRMI (2004). Construction Risk Management. Volume I. Dallas
96. ISO (2002). Risk Management Vocabulary. ISO/IEC Guide 73.
97. ISO (2009) ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva
98. Jawadi, Fredj, and Wael Louhichi. 2017. Overview on the recent developments of banking and risk management. *Research in International Business and Finance* 39: 896–98.
99. Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252
100. Joyce, Paul. 2015. *Strategic Management in the Public Sector*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
101. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–315.
102. Kaplan, S. (1991). “Risk assessment and risk management – basic concepts and terminology”. In Risk management: Expanding horizons in nuclear power and other industries. Boston, MA: Hemisphere Publ. Corp.
103. Kaplan, S., and B.J. Garrick. (1981). “On the quantitative definition of risk”. *Risk Analysis Vol. 1*, pp. 11–27.
104. Khatta, R. S. (2008). *Risk Management, New Delhi*: Global India Publications Pvt. Ltd
105. Kirovska, Z., & Qoku, P. N. (2014). System of employee performance assessment: Factor for sustainable efficiency of organization. *Journal of Sustainable Development*, 5(11), 25-51.
106. Klepić, I. (2021). Correlation between training and education of human resources and business performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 67(3), 1-16.
107. Knechel, W. Robert, and Steven E. Salterio. 2016. *Auditing: Assurance and Risk*. Abingdon-on-Thames: Routledge
108. Knight FH. (2014) Risk, *Uncertainty and Profit*. London, UK: Pantianos Classics

109. Knight, R.F. and Petty, D.J. (2001) *Philosophies of risk, shareholder value and the CEO*. In J. Pickford (ed.), *Mastering Risk Volume 1: Concepts*. Financial Times, Harlow.
110. Kobrin, S.J. (1997) *Globalization and multinationals*. In T. Dickson and G. Bickerstaffe (eds), *Financial Times Mastering Management*. Financial Times/Prentice Hall, London.
111. Kraiger, K. (2017). *Training from an organizational psychology perspective*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.33>
112. Kumamoto, H., Henley, E., (1996). *Probabilistic Risk Assessment and Management for Engineers and Scientists*, IEEE Press, ISBN-13: 978-0780360174
113. Kuruvilla, S. (1996). Linkages between industrialization strategies and industrial relations/human resource policies: Singapore, Malaysia, the Philippines, and India. *ILR Review*, 49(4), 635-657.
114. Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
115. Lambrinoudakis, C.; Gritzalis, S.; Xenakis, C.; Katsikas, S.; Karyda, M.; Tsochou, A.; Papadatos, K.; Rantos, K.; Pavlosoglou, Y.; Gasparinatos, S.; et al. *Compendium of Risk Management Frameworks with Potential Interoperability: Supplement to the Interoperable EU Risk Management Framework Report*; European Union Agency for Cybersecurity (ENISA): Athens, Greece, 2022
116. Lark, J. (2015). *ISO 31000: Risk management – A practical guide for SMEs*. Switzerland: ISO.
117. Lawrence, W.W., (1976). *Of Acceptable Risk*, William Kaufman Inc., Los Altos
118. Leung, F., & Isaacs, F. (2008). Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. *R&D Management*, 38(5), 510
119. Lewis, D., 2018, How poor communication impacts the workplace, viewed 09 October 2019, from <https://www.coursehero.com/file/50738026/How-PoorCommunication-Impacts-the-Workplacedocx/>.
120. Liaw, J., Wong, W.L., Mardzuki, K., Mohaiyadin, N.M. & Razak, M.A., 2018, 'Applying effective communication in quality management for military organisations', *Journal of Social Sciences and Humanities* 1(6), 1–6
121. Likert, R. L. (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
122. Lim, Chu Yeong, Margaret Woods, Christopher Humphrey, and Jean Lin Seow. 2017. The paradoxes of risk management in the banking sector. *The British Accounting Review* 49: 75–90
123. Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2021). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.

124. Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3–30.
125. Mahama, H., Rana, T., Marjoribanks, T. & Elbashir, M.Z. (2023). Principles-Based Risk Regulatory Reforms and Management Control Practices: A Field Study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal 36(3):773–800*
126. Malita L. Social media time management tools and tips. *Procedia Computer Science, 2011:3:747-753*.
127. Martin, J., Wanna, J. (1996). *Financial Risk in the Public Sector: The Accountability Dilemmas of Entrepreneurialism*, [in:] Wanna, J., Forster, J., Graham, P. (Eds.). (1996). *Entrepreneurial Management in the Public Sector*, South Melbourne: MacMillan Education Australia PTY LTD
128. Martin, Kasey, Sander Elaine, and Scalan Genevieve. 2014. The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs. *Research in Accounting Regulation 26*: 110–17.
129. Maslow, A. (1943). *A Theory of Motivation*. *Psychological Review*, 54
130. Maylor, H. 2010, *Project Management 4 th edition*. London: Financial Times Prentice Hall.
131. McCarthy, M.P. and Flynn, T.P. (2004) *Risk from the CEO and Board Perspective*. McGraw-Hill, New York.
132. Merchant, K. & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
133. Meyer, T. K. (2021, December 21). How to encourage employees to pursue professional development. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/10092-encourage-professional-development.html>
134. Morris, T. H. (2020). Experiential learning—a systematic review and revision of Kolb's model. *Interactive Learning Environments, 28(8)*, 1064-1077
135. Nassazi, N. (2013). *Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation)*. University of Applied Sciences, Vassa, Finland.
136. Nassim, B. (2019) *Employee participation in decision making and organizational productivity. Case of human right initiative*. (Bachelor' Degree Project, Kampala International University, Uganda)
137. Nilsen, A., & Olsen, O. (2005). Different Strategies: Equal Practice? Risk Assessment and Management in Municipalities. *Palgrave Macmillan Journals, 7(2)*, 37-47.
138. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

139. Nwanzu, C.L. & Babalola, S.S., 2019, 'Impact of organisation ownership and strategy on organisational sustainable practices', *Academy of Strategic Management Journal* 18(5), 1–10
140. OECD (2015), *Prevention of Corruption in the Public Sector in Eastern Europe and Central Asia*, OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/ACN-Prevention-Corruption-Report.pdf>
141. OECD (2017), *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
142. OECD. (2005). *Advances in Risk Management of Government Debt*. Paris / France: OECD Publishing, pp13
143. OECD. (2014). *Risk management and corporate governance*. OECD Publishing, pp13
144. Onder, Savas, Bulent Damar, and Alper Ali Hekimoglu. 2016. Macro Stress Testing and an Application on Turkish Banking Sector1. *Procedia Economics and Finance* 38: 17–37.
145. Osiobe, E. U. (2019). A literature review of human capital and economic growth. *Business and Economic Research*, 9(4), 179-196
146. Ospina, S. & Uhl-Bien, M. (2012). *Mapping the Terrain: Convergence and Divergence around Relational Leadership*. in Uhl-Bien. Pp. xix–xlvi in *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*. Charlotte, NC: Information Age Publishers.
147. Palermo, T. (2014). Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study. *Financial Accountability & Management* 30(3):322–41.
148. Pearce, J., & Robinson, R. (2009). *Strategic management (10th Ed.)*. McGraw-Hill International Edition
149. PetrescuM., I. Stegăroiu, N. Năbârjoiu, A. Duică, MC Duică, E. Popa, 2010, *Managementul schimbarii și riscului*, Editura Bibliotheca, Târgoviște
150. Pedersen, M. J. (2013). Public Service Motivation and Attraction to Public versus Private Sector Employment: Academic Field of Study as Moderator? *International Public Management Journal*, 16, 357-385.
151. Pickett, S.H.K. (2006). *Enterprise Risk Management. A Manager's Journey*. Hoboken: John Wiley & Sons
152. PMI (2008) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKR Guide)*, 4th edition. Project Management Institute, Newtown Square, PA.
153. Popchev, I.; Radeva, I.; Nikolova, I. Aspects of the Evolution from Risk Management to Enterprise Global Risk Management. *Eng. Sci.* 2021, LVIII, 16–30

154. Posner, P.L. & Stanton, T.H. (2014). *Risk Management and Challenges of Managing in the Public Sector*. Pp. 63–85 in *Managing Risk and Performance*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
155. Power, M. (2016). *Riskwork: Essays on the Organizational Life of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
156. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
157. Priya, C., (2018), *Effective communication*, from [https:// theinvestorsbook.com/effective-communication.html](https://theinvestorsbook.com/effective-communication.html)
158. Proske U. (2008) *Catalogue of Risks. Natural, Technical, Social and Health Risks*. Berlin Heidelberg: SpringerVerlag Berlin Heidelberg;
159. Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. John Wiley & Sons
160. Rahman Khan, A., & Khandaker, S. (2016). Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 9(12), 2873–2885
161. RECOMMENDS that Adherents cultivate a culture of public integrity. <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>
162. Reddy SG. Claims to expert knowledge and the subversion of democracy: The triumph of risk over uncertainty. *Econ Soc [Internet]*. 1996;25(2):222-254
163. Rehman, Amin Ur, and Muhammad Anwar. 2019. Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research* 26: 1–21.
164. Reid, S. G. (1999). Perception and Communication of Risk, and the Importance of Dependability, *Structural Safety* 21(4)
165. Ristea, A., Ioan-Franc, V., Popescu, C. (2017), *Metodică în cercetarea științifică*, Editura Expert, București
166. Robert J. Chapman PhD, (2011), *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, Second Edition, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication
167. Rosa, E., (1998). Meta theoretical foundations for post-normal risk. *Journal of Risk Research*, 15–44.
168. Rothrock, Ray A., James Kaplan, and Friso Van Der Oord. 2018. The board’s role in managing cybersecurity risks. *MIT Sloan Management Review* 59: 12–15.

169. Sadikova, M. (2020). Theoretical basics of Human resource Management. *Архив научных исследований*, (3), 1-11.
170. Salesforce. (2020). *Salesforce Code of Conduct*. Salesforce.
171. Samimi, Amir. (2020). Risk Management in Information Technology. *Progress in Chemical and Biochemical Research* 3: 130–34
172. Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York
173. Sawyer, L.B., Dittenhofer, M.A., Scheiner, J.H. (2005). *Sawyer's Internal Auditing*, 5th Edition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte
174. Scorsone, E.A. (2008). New Development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government? *Public Money & Management*, 28(1)
175. Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation - Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05), 966-979.
176. Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312.
177. Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values (9th ed.)*. Boston: Pearson Education Company.
178. Silverman, D. (2017) How Was It for You? The Interview Society and the Irresistible Rise of the (Poorly Analyzed) Interview. *Qualitative Research*, 17, 144-158.
179. Singh, H. (2019) *The impact of employee participation in decision making on organizational productivity*. (Doctoral Thesis, Selinus University of Sciences and Literature, School of Business and Media
180. Six, F. and L. Huberts (2008). *Judging a public official's integrity*, in Leo W.J.C. Huberts, Jeroen Maesschalck, and Carole Jurkiewicz (eds.), *Ethics and Integrity of Governance: Perspectives Across Frontiers*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
181. Smith, D., Fischbacher, M. (2009). The Changing Nature of Risk and Risk Management: The Challenge of Borders, Uncertainty and Resilience, *Risk Management* 11(1)
182. Soin, K. & Collier, P. (2013). Risk and Risk Management in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research* 24(2):82–87
183. Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25(2), 309–318.
184. Spira, L., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661



185. Stegăroiu I., Petrescu M., Duică A., Florea N. V., Duică M.C., Croitoru G., Iancu D., (2023), *Tratat de management general*, Volumul IX, Managementul schimbării, Editura Pro Universitaria, București
186. Steyn, Jurie. 2018. Introduction to Project Risk Management: Part 1-Planning for project risk management:  
[https://www.researchgate.net/publication/327981091\\_Introduction\\_to\\_Project\\_Risk\\_Management\\_Part\\_1-Planning\\_for\\_project\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/327981091_Introduction_to_Project_Risk_Management_Part_1-Planning_for_project_risk_management)
187. Sthapit, A. (2018). *Human resource management: Issues & perspectives* (1st ed). Kathmandu: Taleju Prakashan
188. Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the link between organizational communication and innovation: An examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217–244
189. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). *Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation*. Human
190. Surbhi, S., 2018, Difference between formal and informal communication, viewed 13 May 2020, from <https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html>
191. TABILITY, <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>
192. Tan, Yong. 2016. Chapter 2—Chinese Banking Sector and Reforms. In *Efficiency and Competition in Chinese Banking*. Oxford and Cambridge: Chandos Publishing
193. Terje, A. (2009). Risk Analysis and Management Basic Concepts and Principles. *Reliability & Risk Analysis: Theory & Applications*, 2(1)
194. Toma, A., (2011) , *Cercetări de marketing* , Editura Cetatea de Scaun
195. Trevino, L. and K. Nelson (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 5th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Publishers
196. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
197. Tser-Yieth, C. Hwang, S. & Liv, Y. (2012). Antecedents of the voluntary performance of employees: clarifying the roles of employee satisfaction and trust. *Public Personnel Management*, 41 (3)
198. Tworek, P. (2009). The risk management system as a source of information and knowledge about hazards in construction companies – selected theoretical aspects. *Proceedings of the 9th*

*International Conference 'Liberec Economic Forum 2009'. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, pp. 398-407*

199. Tworek, P. (2015). Public Risk Management (PRM). [in:] Financial Management of Firms and Financial Institutions. Part IV. Ed. M. Čulík. *Proceedings from 10th International Conference. Ostrava: VŠB – TU Ostrava 2015, pp. 1340-1347*
200. Vasileios, G. & Favotto, A. (2022). New Development: Management Control for Emergent Risks in the Public Sector—a Levers of Control Perspective. *Public Money & Management* 42(6):417–19
201. Waples, E. P., Antes, A. L., Murphy, S. T., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2009). A meta-analytic investigation of business ethics instruction. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 133–151.
202. Williams, T. (1996). The Two-Dimensionality of Project Risk. *International Journal of Project Management*, 14(3)
203. Willumsen, Pelle, Josef Oehmen, Verena Stingl, and Joana Geraldi. 2019. Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management* 37: 731–49
204. Wilson, R. Crouch, E.A.C., (1982). *Risk-Benefit analysis Cambridge, MA: Ballinger*
205. Wok, S., & Hashim, J. (2015). The moderating effect of employee relations on networking towards workplace happiness among married women in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 211, 306-312
206. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
207. Zeier Roeschmann, A. (2014). Risk Culture: What It Is and How It Affects an Insurer's Risk Management. *Risk Management and Insurance Review* 17(2):277–96
208. Zimbardo P. (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. New York, NY: Random House.
209. Zonis, M. and Wilkin, S. (2001) *Driving defensively through a minefield of political risk*. In J. Pickford (ed.), *Mastering Risk Volume 1: Concepts*. Financial Times, Harlow.

## CURRICULUM VITAE

  
Curriculum vitae  
Europass



### Informații personale

Nume / Prenume **MÂNTEȘCU CECILIA (TÎLVAN)**  
Adresă(e) Ale.Prof.Radu Gioglovan nr.51 Municipiul Târgoviște , Jud Dâmbovița  
Telefon(oane) 0786706102  
Fax(uri) -  
E-mail(uri) cecilia.tilvan@gmail.com

Naționalitate(-tăți) Română

Data nașterii 08.08.1971  
Sex Feminin

|  |  |
|--|--|
| Perioada                                     | <b>Iunie 2021– prezent</b>   |
| Funcția sau postul ocupat                    | <b>SEF SERVICIU GRADUL II</b>  |
| Activități și responsabilități principale    | Organizează, planifică, coordonează, controlează și răspunde de activitatea serviciului din subordine și de îndeplinirea atribuțiilor acestora stabilite prin acte normative în vigoare, prin Regulamentul de organizare și funcționare și Strategia ANAF. Verifică și centralizează Proiectele de buget anual pentru bugetul local la nivelul județului, Bugetul inițial anual la nivelul județului, Situațiile financiare trimestriale și anuale întocmite de ordonatorii principali de credite ai bugetului local de pe raza județului Dâmbovița în vederea transmiterii la Ministerul Finanțelor.<br>Asigură asistență tehnică de specialitate entităților publice din cadrul județului Dâmbovița, privind modul de întocmire și raportare a situațiilor financiare în Sistemul Național de raportare FOREXEBUG. |
| Numele și adresa angajatorului               | <b>DIRECȚIA GENERALĂ A FINANTELOR PUBLICE PLOIEȘTI- AJFP DAMBOVIȚA</b>   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | <b>SERVICIUL SINTEZA ȘI ASISTENȚA ELABORARII ȘI EXECUȚIEI BUGETELOR LOCALE</b>   |
| Perioada                                     | <b>Septembrie 2013-iunie 2021</b>  |
| Funcția sau postul ocupat                    | <b>INSPECTOR SUPERIOR CLASA I</b>  |
| Activități și responsabilități principale    | Verificarea, analizarea și centralizarea bugetelor locale cu toate anexele prevăzute de actele normative;<br>Verificarea, analizarea, centralizarea situațiilor financiare lunare și anuale și transmiterea la MF<br>Verificarea, analizarea și informarea privind alocarea și utilizarea sumelor IVG și TVA la MF precum și la nivel de AJFP;<br>Asistența tehnică de specialitate entităților publice privind modul de completare și raportare a situațiilor financiare în Sistemul Național de Raportare FOREXEBUG  |
| Numele și adresa angajatorului               | <b>DIRECȚIA GENERALĂ A FINANTELOR PUBLICE PLOIEȘTI- AJFP DAMBOVIȚA</b>   |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | <b>SERVICIUL SINTEZA ȘI ASISTENȚA ELABORARII ȘI EXECUȚIEI BUGETELOR LOCALE</b>   |
| Perioada                                     | <b>2004-2013</b>   |
| Funcția sau postul ocupat                    | <b>INSPECTOR</b>   |
| Activități și responsabilități principale    | Contabilitate-decontari;<br>Certificate de trezorerie;<br>Implementarea informatică a modificărilor pentru aplicațiile utilizate în trezorerie: trezor, taxediv, emicert;<br>Inchiderea lunară și anularea executiei bugetare în sistem informatic;<br>Supervizare transmitere documente în SEP  |
| Numele și adresa angajatorului               | <b>DIRECȚIA GENERALĂ A FINANTELOR PUBLICE DÂMBOVIȚA- AFP PUCIOASA</b>  |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | <b>TREZORERIA PUCIOASA</b>   |
| Perioada                                     | <b>1995-2004</b>   |
| Funcția sau postul ocupat                    | <b>REFERENT</b>  |
| Activități și responsabilități principale    | Contabilitate-decontari;<br>Prelucrarea documentelor în sistemul informatic.<br>Implementarea informatică a modificărilor pentru aplicațiile utilizate în trezorerie: trezor, taxediv, emicert;<br>Inchiderea lunară și anularea executiei bugetare în sistem informatic   |
| Numele și adresa angajatorului               | <b>DIRECȚIA GENERALĂ A FINANTELOR PUBLICE DÂMBOVIȚA- AFP PUCIOASA</b>  |
| Tipul activității sau sectorul de activitate | <b>TREZORERIA PUCIOASA</b>   |
| Perioada                                     | <b>1989-1995</b>   |
| Funcția sau postul ocupat                    | <b>CONTABIL</b>  |
| Activități și responsabilități principale    | ICS MIXTA PUCIOASA -CONTABIL   |

## Educație și formare profesională

|  |   |
|--|---|
| Perioada   | Octombrie 2018-prezent  |
| Calificarea / diploma obținută                                       |   |
| Disciplinele principale studiate / Competențe profesionale dobândite | Comunicare managerială, Managementul informațiilor, Metodologia cercetării științifice, Statistică, Etică și integritate academică, Metode econometrice și statistice utilizate în cercetarea științifică, Concepte, metode și tehnici de management utilizate în sistemele de management moderne |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Universitatea Valahia din Târgoviște – IOSUD-ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE, Domeniul Management   |
| Perioada   | 10 octombrie 2022-17 octombrie 2022   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | MANAGER PROIECT   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | Management de proiect<br>SC Consulting Group SRL Suceava  |
| Perioada   | 22 februarie- 28 februarie 2023   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Program de perfecționare în domeniul achizițiilor publice   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | INSTITUTUL NATIONAL DE ADMINISTRARE   |
| Perioada   | 15 decembrie 2022- 15 decembrie 2023  |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Accesibilitatea cercetărilor avansate pentru o dezvoltare economică sustenabilă – ACADEMIKA- proiect POCU/993/6/13/153770   |
| Competențe profesionale dobândite                                    | Dezvoltarea cercetărilor aplicative.  |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE, în calitate de Beneficiar, și Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene  |
| Perioada   | 10-11 octombrie 2022  |
| Calificarea / diploma obținută                                       | Management financiar și contabilitate   |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | ȘCOALA DE FINANȚE PUBLICE ȘI VAMĂ   |
| Perioada   | 19-27 septembrie 2022   |
| Calificarea / diploma obținută                                       | ETICĂ, INTEGRITATE ȘI ANTICORUPȚIE  |
| Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare  | INSTITUTUL NAȚIONAL DE ADMINISTRARE   |

Periada **2018**  
 Calificarea / diploma obținută Sistemul European de Conturi- S.E.C  
 Disciplinele principale / Curs specializare  
 Competențe profesionale dobândite Contabilitate europeană  
 Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare Ministerul Finanțelor

Periada **2011**  
 Calificarea / diploma obținută E.C.D.L. – Permis Europea de Conducere a Computerului  
 Numele și tipul instituției de învățământ TÂRGOVISTE

Periada **2006-2007**  
 Calificarea / diploma obținută MASTER / Administratie Publica Europeana  
 Competențe profesionale dobândite Competențe juridice  
 Numele și tipul instituției de învățământ Universitatea Valahia/ Facultatea de Stiinte Juridice si Politice

Periada **Septembrie 1999- iulie 2004**  
 Calificarea / diploma obținută Economic/ Contabilitate si Informatica de Gestiune  
 competențe profesionale dobândite Contabilitate / Informatica  
 Numele și tipul instituției de învățământ / furnizorului de formare ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE- Facultatea de Contabilitate si Informatica de Gestiune

Periada 1985-1989  
 Calificarea / diploma obținută Contabilitate / Diploma de bacalaureat  
 competențe profesionale dobândite Contabilitate / Economie Politica  
 Numele și tipul instituției de învățământ Liceul Economic Targoviste

### Aptitudini și competențe personale

Limba(i) maternă(e) **Română**

Limba(i) străină(e) cunoscută(e)

Autoevaluare  
 Nivel european (\*)

#### Înțelegere

Ascultare Citire

#### Vorbire

Participare la conversație Discurs oral

#### Scriere

Exprimare scrisă

#### Franceză

B1 Utilizator independent A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar

#### Engleza

B1 Utilizator independent A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar A2 Utilizator elementar

Competențe și abilități sociale Persoana responsabila, comunicativa, cu initiativa, spirit de echipa.

Competențe și aptitudini organizatorice Dorinta permanenta de perfectionare si autodepasire pe plan profesional, spirit de perseverenta in executarea corecta si JIT- Just in Time, a sarcinilor de serviciu incredintate, caracter ferm, hotarat, agreerea modului de lucru in echipa si individual, consecventă. Abordari flexibile și adaptabile în fața schimbărilor rapide din domeniul tehnologic și legislativ.

Competențe și cunoștințe de utilizare a calculatorului Windows NT  
Microsoft Office 2000  
Lotus  
Microsoft Visual Fox  
Power Point

Permis(e) de conducere Permis de conducere categoria B

15 martie 2024

Cecilia Măntescu( Tîlvan)

## ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE

### LUCRĂRI PUBLICATE

1. **INCREASING THE LEVEL OF INTEGRITY IN THE STRUCTURES OF THE NATIONAL AGENCY FOR FISCAL ADMINISTRATION, Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN), Georgiana Daniela VASILE (VLAD), Mirela Roxana BĂRBULESCU (NIȚA), REVISTA ECONOMIA CONTEMPORANĂ, Editura Independența Economică - Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu”Pitești, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 4222, 2022 , Volumul 7, Nr .4/2022, pag.58-62, disponibil la:**  
[http://www.revec.ro/images/images\\_site/articole/article\\_cbda7ade955634d9c8808afbb8f7d79b.pdf](http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_cbda7ade955634d9c8808afbb8f7d79b.pdf)
2. **CORRYPTION RISK IN THE PUBLIC SECTOR, Cecilia MĂNTESCU(TÎLVAN)- OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue 2 /2022, pag.645-651, THE INTERNATIONAL CONFERENCE GLOBAL**

ECONOMY UNDER CRISIS -CONSTANTA 2022,

Certificate of participation

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%204/23.pdf>

3. **THE IMPACT OF COACHING ON MANAGERIAL BEHAVIOR**, Florinel Cîmpeanu, **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)** - STRATEGII MANAGERIALE- Universitatea „Constantin Brâncoveanu” Pitești Anul XV, nr. II (60) / 2023, ISSN 1844 – 668X, pag.34-42, [http://www.strategiimanageriale.ro/images/images\\_site/articole/article\\_fa66fd2815977280b6b90c4969f0a350.pdf](http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/articole/article_fa66fd2815977280b6b90c4969f0a350.pdf)
  
4. **STRENGTHENING THE INTEGRITY DETERMINING FACTOR REGARDING THE QUALITY OF PUBLIC FISCAL SERVICES**, **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**, REVISTA ECONOMIA CONTEMPORANĂ, Editura Independența Economică - Revistă editată de Universitatea „Constantin Brâncoveanu”Pitești, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 4222 Volumul 8, Nr.2/2023,pag.101-107 [http://www.revec.ro/images/images\\_site/articole/article\\_024ce99695ee64583f32b3e11b7dbabf.pdf](http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_024ce99695ee64583f32b3e11b7dbabf.pdf)
  
5. **HUMAN RESOURCE INTEGRITY –Factor for Organizational Performance**, **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**, Valahia University of Targoviste, Romania October 27-28, 2023 Global Interferences of Knowledge Society, 4th Edition Romania, October 27-28, 2023 CONFIRMATION 4th International Conference GIKS 2023 Global Interferences of Knowledge Society VALAHIAN JOURNAL OF ECONOMIC STUDIES (VJES) (only in English) (BDI indexed), <https://sciendo.com/journal/VJES?tab=issues>  
LES CAHIERS DU CEDIMES (only in French) (ISSN Journal) [www.cedimes.com/index.php/publi/cahiers-du-cedimes](http://www.cedimes.com/index.php/publi/cahiers-du-cedimes)  
[https://drive.google.com/file/d/1geexDH433\\_OBZEHswM7r\\_mwsUpjiTW1s/view](https://drive.google.com/file/d/1geexDH433_OBZEHswM7r_mwsUpjiTW1s/view)

## **PARTICIPARE CONFERINȚE INTERNAȚIONALE**

1. ORGANIZED COMMUNICATION - CHARACTERISTICS, RISK FACTORS AND IMPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY Ionela BUCĂLOIU, Mihai MIEILĂ, **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**, INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE - 4thedition- Accounting and finance the global languages în business,



april 12, 2019, „Constantin Brâncoveanu” University of Pitești-Faculty of Finance-Accounting, Reserved Center în Economics Pitești

<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202019.pdf>

2. RISK MANAGEMENT IN ECOTOURISM, Otilia CRACIUN, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, Internațional Conference on Management Economics and Accounting, „1 Decembrie 1918” University of Alba Iulia, Faculty of Economic Sciences - ICMEEA 2019 November 14th-15th, , 2019 Alba Iulia

3. STRENGTHENING INTEGRITY IN PUBLIC ADMINISTRATION, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, **International Conference - „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes” 3rd Edition** June 20-22, 2019, Valahia University of Targoviste

4. Management Of The Risks In Ecotourism, Otilia CRACIUN (RADU), **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, Warsaw – Bucharest – Blagoevgrad – Chisinau – Surabaya, Innovative Business Management & Global Entrepreneurship, September 4th, 2020, on-line Conference.

[https://ince.md/uploads/files/1599230704\\_ibimage-2020-program.pdf](https://ince.md/uploads/files/1599230704_ibimage-2020-program.pdf)

5. INTEGRITY RISK MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, Alexandru Ionuț Century- Pitesti, 24 November 2022 Constantin Brancoveanu University TÎLVAN, International Conference Knowledge Economy- Challenges of the 21st

[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/1\\_Brosura%2Bconferinta%2BUCB%2B-noiembrie%2B2022.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/1_Brosura%2Bconferinta%2BUCB%2B-noiembrie%2B2022.pdf)

<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20Conferinta%20KE%202022.pdf>

6. STRENGTHENING THE INTEGRITY DETERMINING FACTOR REGARDING THE QUALITY OF PUBLIC FISCAL SERVICES

**Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, ”Valahia” University of Targoviste, Romania

[https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE\\_1.pdf](https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE_1.pdf)

7. INTEGRITY RISK MANAGEMENT IN THE STRUCTURES OF THE NATIONAL

FISCAL ADMINISTRATION AGENCY, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, International Scientific Conference “ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS” 8th Edition, April 21, 2023, “Constantin Brâncoveanu” University of Pitești Faculty of Finance-Accounting Research Center in Economics in Pitești

[https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE\\_1.pdf](https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE_1.pdf)

8. “Constantin Brâncoveanu” **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, University of Pitești Faculty of Finance-Accounting Research Center in Economics in Pitești INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS” 7th Edition, April 8, 2022;

[http://www.univcb.ro/java\\_script/uploaded/Brosura%20AFISC%202023%20SITEpdf.pdf](http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20AFISC%202023%20SITEpdf.pdf)

9. HRM Integrity –Factor for Organizational Performance, **Cecilia MANTESCU (TILVAN)**, Nicoleta Valentina FLOREA- 4th International Conference Global Interferences of Knowledge Society, Siences October 27-28, 2023 -4th International Conference in the Economics Field Under the Auspices of the Faculty of Economic Siences;

Certificate of participation 20231121\_200936.ipg

[https://drive.google.com/file/d/1geexDH433\\_OBZEHswM7r\\_mwsUpjiTW1s/view](https://drive.google.com/file/d/1geexDH433_OBZEHswM7r_mwsUpjiTW1s/view)

10. International Conference “Contemporary Challenges for the Society in the Context of the recent Economic and social Changes” - 4 rd Edition -Certificate of participation

Corruption Risk in the Public Sector, **Cecilia MANTESCU (TILVAN)**- OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES INTERNATIONAL CONFERENCE **GLOBAL ECONOMY UNDER CRISIS -CONSTANTA DECEMBRIE 2022**,

Certificate of participation

<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%204/23.pdf>

MINISTRY OF EDUCATION  
“VALAHIA” UNIVERSITY TÂRGOVIȘTE  
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANIST SCIENCES  
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*  
FIELD *MANAGEMENT*

## **PHD THESIS SUMMARY**

Management of integrity risks in structures  
NATIONAL TAX ADMINISTRATION AGENCY

**PHD SUPERVISOR:**

**Associate Professor PhD Habil. Nicoleta Valentina FLOREA**

**PhD STUDENT:**

**Cecilia Măntescu  
(TÎLVAN)**

**TARGOVISTE**

**2024**

## CONTENT OF THE THESIS SUMMARY

|  |    |
|--|----|
| THANKS .....   | 45 |
| CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS.....                                       | 46 |
| THE IMPORTANCE, TIMELINESS, NECESSITY AND OPPORTUNITY<br>OF THE THEME..... | 48 |
| THE GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES.....                         | 49 |
| WORKING HYPOTHESES.....  | 50 |
| THESIS STRUCTURE.....  | 51 |
| GENERAL CONCLUSIONS.....   | 53 |
| PERSONAL CONTRIBUTIONS.....  | 57 |
| THE LIMITS OF THE SCIENTIFIC APPROACH.....                                 | 59 |
| FUTURE DIRECTIONS FOR RESEARCH.....  | 60 |
| BIBLIOGRAPHY.....  | 61 |
| CURRICULUM VITAE .....   | 76 |
| SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY.....                                      | 81 |

## ACKNOWLEDGEMENT

Dear Ms. Prof. univ. dr. habil. Nicoleta Valentina FLOREA,

I am grateful for the dedication you showed during our meetings, the time and energy you devoted to guiding me in the most appropriate direction in my research. Your advice and constructive feedback were invaluable and contributed significantly to the quality and consistency of my research.

At the same time, I cannot but express my gratitude to my family. Without the unconditional support of my loved ones, this journey would have been much more difficult. Every word of encouragement and every gesture of support contributed to the success of this project, and for that I am deeply grateful.

Thank you from the bottom of my heart for being with me. I promise to continue to pour my energy and passion into my future academic contributions, inspired by the support and guidance I have received.

I would like to thank all the academic staff of the Doctoral School of Valahia University in Târgoviște, and last but not least, the members of the research committee.

**Cecilia MĂNTESCU  
(TÎLVAN)**

### ***KEY WORDS:***

**integrity, motivation, risk integrity, human capital, performance, ethics, training, deontology, vulnerability, management, communication, development, efficiency, transparency**

## **CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS**

### **INTRODUCTION**

### **CHAPTER 1 STAGE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD OF RISK MANAGEMENT AND RISKS RELATED TO INTEGRITY**

1.1 Conceptualization and meaning of risks

1.2 Risk management approach

1.2.1 Definitions and concepts of risk

1.2.2 Diversity of risks

1.3 Risk management in public sector organizations

1.4 The risk management process

1.5 Quantitative and qualitative analysis methods used in risk assessment

### **CHAPTER 2 DESCRIPTION OF THE PUBLIC INSTITUTION CONCERNED**

2.1 The National Fiscal Administration Agency of Romania - General presentation: history, mission, objectives

2.2 The mission of A.N.A.F

2.3 General objectives A.N.A.F

2.4 Structures with a key role in preventing and combating integrity risks

2.5 The National Agency for Fiscal Administration in the field of collaborative relations

### **CHAPTER 3 INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS WITH ACTION ON THE INTEGRITY OF HUMAN CAPITAL WITHIN ANAF FRAMEWORK**

3.1 Internal factors and their influence on integrity risk

3.2 External factors and their influence on integrity risk

### **CHAPTER 4 THE CONCEPTUAL, EPISTEMOLOGICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE SCIENTIFIC APPROACH**

4.1 Conceptual framework

4.1.1 Development and formation of human capital through training

4.1.2 Motivation of human capital

4.1.3 The role of communication strategies in the organization

- 4.1.4 Impact of PESTEL factors on human capital performance
- 4.2 The epistemological framework
- 4.3 The methodological framework of the scientific approach
  - 4.3.1 Characterization of the scientific approach
  - 4.3.2 Data Collection
    - 4.3.3 The observation unit
    - 4.3.4 The survey unit
    - 4.3.5 Characterization of the sample
    - 4.3.6 Data processing

## **CHAPTER 5 EMPIRICAL RESEARCH**

- 5.1 Major theme 1 Reducing the risk of integrity through the development and formation of human capital through training
  - 5.1.1 Interpretation of results
  - 5.1.2 Intermediate conclusions
- 5.2 Major theme 2 Motivating human capital
  - 5.2.1 Interpretation of results
  - 5.2.2 Intermediate conclusions
- 5.3 Major theme 3 The role of communication strategies in the organization
  - 5.3.1 Interpretation of results
  - 5.3.2 Intermediate conclusions
- 5.4 Major theme 4 Impact of PESTEL factors on human capital performance
  - 5.4.1 Interpretation of results
  - 5.4.2 Intermediate conclusions
- 5.5 Hypothesis testing

## **CHAPTER 6 THE INTEGRATED MANAGEMENT MODEL – DETERMINANT OF INCREASE IN THE DEGREE OF INTEGRITY OF HUMAN RESOURCES IN TAX ADMINISTRATIONS**

- 6.1 General aspects regarding integrity risks
- 6.2 The INTEGRA management model
  - 6.2.1 Continuous information (I)
    - 6.2.2 Non-discrimination (N)
    - 6.2.3 Everything on time - solving tasks efficiently and effectively (T)
    - 6.2.4 Fairness and ethics (E)
    - 6.2.5 Effective management of human resources (G)
    - 6.2.6 Responsibility, respect and success (R)

## 6.2.7 Commitment (A)

### 6.3 Best practices guide

#### 6.3.1 Principles of the good practice guide

#### 6.3.2 Objectives of the best practices guide

#### 6.3.3 Recommendations regarding the management of the integrity of organizational risks

#### 6.3.4 Methods of building a coherent and comprehensive system of public integrity

### **Conclusions**

### **BIBLIOGRAPHY**

### **LIST OF ACRONYMS**

### **LIST TABLES**

### **LIST OF FIGURES**

### **ANNEX – QUESTIONNAIRE**

## **THE IMPORTANCE, NOVELTY, NECESSITY AND OPPORTUNITY OF THE THEME**

In the context of the continuous evolution of the economic environment and the increasing complexity of tax systems, integrity risk management is a particularly current and vital topic for the National Tax Administration Agency (ANAF) in Romania.

By effectively and proactively addressing integrity risks, ANAF can ensure a fair, transparent and trust-based fiscal climate. Integrity risk management thus becomes an essential strategic tool in promoting a responsible and efficiency-oriented tax administration.

The *Management of integrity risks in structures NATIONAL TAX ADMINISTRATION AGENCY* is an extremely current and important topic in the context of the fight against corruption and the improvement of transparency in public institutions.

The opportunity of the topic is due to the fact that ANAF is one of the most important institutions, responsible for the collection and administration of state revenues. The management of integrity risks within this institution is crucial for ensuring good governance and preventing possible abuses or acts of corruption.



The need to approach this topic becomes evident in the complex and dynamic context of the tax field, where both internal and external factors can significantly influence the effectiveness and integrity of the processes. This choice of theme is justified by several essential considerations.

First of all, the tax administration represents a central component of the functioning of any state, ensuring the necessary resources for the implementation of public policies. But this crucial role involves managing significant risks, such as tax evasion, collection errors or unpredictable legislative changes. Effective risk management thus becomes imperative to ensure an adequate collection of tax revenues and to prevent losses that may affect the state budget.

Second, rapid changes in the economic and technological environment bring with them new challenges and risks for tax administration. The expanding use of information technology and economic globalization bring cyber security risks, complex fraud and difficulties in monitoring cross-border activities. Adequate risk management in these areas becomes essential to ensure the resilience and adaptability of the Tax Administration to changes in its operating environment.

Third, the need for transparency and trust in tax administration is crucial for a healthy relationship between the state and taxpayers. Risk management can help prevent and properly manage situations that could affect public trust, such as malpractice or corruption scandals within the tax administration. Thus, a proactive approach to risk management is essential to maintain legitimacy and fiscal compliance.

The importance of the theme reflects the need to approach the complex challenges faced by this institution with seriousness and professionalism. By understanding, assessing and properly managing risks, the tax administration can improve its performance, strengthen its credibility and contribute to the financial stability of the state.

The topicality of the topic in the context of the continuous evolution of the economic environment and the increasing complexity of tax systems, integrity risk management is a particularly current and vital topic for the National Tax Administration Agency (ANAF) in Romania. Through the effective and proactive approach to integrity risks, ANAF can ensure a fair, transparent and trust-based fiscal climate. Integrity risk management thus becomes an essential strategic tool in promoting a responsible and efficiency-oriented tax administration.

In an environment where citizen trust is critical, it is crucial to understand how public sector organizations integrate these elements to manage risk and create sustainable value for communities.

## GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

During the scientific approach, the high level of responsibility associated with the collection of tax revenues and the maintenance of equity in the tax system was followed, the identification and elimination of potential risks is imperative to prevent fraud, tax evasion and other unethical practices that could undermine taxpayers' trust in the administration.

The general objective of the doctoral thesis is to analyze the impact of integrity risk on the efficiency and effectiveness of tax administration and to contribute to the development of an efficient and sustainable integrity risk management system within the National Agency for Tax Administration, which ensures an environment ethical, transparent and responsible for carrying out tax activities and combating the phenomena of corruption and fraud.

The specific objectives were substantiated based on the four themes of the scientific approach of the research deriving from the general objective.

### **Major theme 1. Reducing the risk of integrity through the development and formation of human capital through training**

O1 - Analyzing the factors that lead to possible integrity risks in the tax administration.

### **Major theme 2: Motivating human capital**

O2 - Approaching the responsibility of applying risk management, premise in motivating the human resource in the tax administration.

### **Major theme 3: The role of communication strategies in organizations**

O3 - Investigating communication strategies between managers and employees that contribute to the reduction and elimination of integrity risks.

### **Major theme 4: The impact of PESTEL factors on the performance of human capital**

O4 - Analysis of PESTEL factors on the performance of human capital in the tax administration.

## WORKING HYPOTHESES

The doctoral thesis is based on ten hypotheses based on the four major research themes. The purpose of the research hypotheses is to identify favorable solutions for the problem outlined in the general objective. At the same time, it will help to validate the analyzed hypotheses.

The working hypotheses addressed at the level of the four scientific research themes are:

### **Major theme 1. Reducing the risk of integrity through the development and formation of human capital through training**

H1: There is a statistically significant relationship between the motivation level of human capital and the integrity risk factors in tax administration.

H2: There is a statistically significant relationship between the level of development and professional training of human capital and ethics in tax administration.

### **Major theme 2: Motivating human capital**

H3: There is a statistically significant difference between financial motivation and demonstrating ethical behavior on the part of human resources.

H4: There is a statistically significant difference between the non-financial motivation of the resource human resources from the tax administration and the demonstration of ethical behavior from the human resource.

H5: The level of motivation is influenced by risk coping strategies.

### **Major theme 3: The role of communication strategies in organizations**

H6: The more diversified the communication strategies are, the more the risks and vulnerabilities in the tax administration are reduced and implicitly the performance increases.

H7: Good communication between management and employees leads to the reduction of integrity risks.

H8: Good communication with stakeholders leads to the establishment of effective partnership relations, which contribute to the reduction of integrity risks.

### **Major theme 4: The impact of PESTEL factors on the performance of human capital**

H9: There is a statistically significant relationship between internal PESTEL factors regarding the performance of tax administration employees and the reduction of integrity risk.

H10: There is a statistically significant relationship between external PESTEL factors regarding the performance of tax administration employees and the reduction of integrity risk.

## **STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS**

The present theme is structured in six chapters, to which are added the introduction, general conclusions, personal contributions, research limits and future directions of action.

**Chapter 1** represents a crucial starting point in our journey through the complex landscape of risk management and highlights the need for an integrated and adaptive approach to manage contemporary challenges. Within public sector organisations, where accountability to citizens, transparency and effective governance are priorities fundamentally, risk management plays a key role in ensuring sustainable and responsible operation. This complex and dynamic field involves

the assessment and management of potential threats and opportunities in light of strategic objectives, ethical values and commitment to community well-being.

**Chapter 2** Description of the public institution, namely the National Tax Administration Agency (ANAF) from Romania brings into discussion a central institution of crucial importance in the country's administrative system, being responsible for managing and monitoring fiscal aspects. Founded several decades ago, ANAF carried out its activity in a constantly changing context, adapting to economic, legislative and technological developments.

Through a complex and results-oriented approach, ANAF contributes to fiscal stability and to the creation of a favorable environment for Romania's economic development. It is a key institution in the administrative landscape, having a significant impact on the economic and social life of the country.

**Chapter 3** of the doctoral thesis discusses the internal and external factors that influence the integrity of human capital within the institution. This detailed analysis aims to highlight the key elements that shape the ethics, behavior and professionalism of ANAF employees, thus contributing to the efficiency and transparency of the activities carried out. It provides a complex perspective on the internal and external factors that contribute to shaping the integrity of human capital in ANAF. This detailed analysis is an essential step for identifying and implementing appropriate measures to strengthen ethics and professional conduct within the institution.

**Chapter 4** of the scientific approach focuses on the theoretical and conceptual foundation of the process of development and formation of human capital, with an emphasis on the crucial role of training in this paradigm. This chapter aims to provide an understanding of the impact of PESTEL factors (Politics, Economy, Society, Technology, Environment and Legal) on the performance of human capital in organizations. The detailed analysis of these factors will serve as the foundation for the development of effective human resource management strategies adapted to a constantly changing and evolving environment.

**Chapter 5** brings to the fore a detailed and empirical survey-based perspective on how the National Agency for Fiscal Administration (ANAF) approaches and manages integrity risks. By analyzing data and current practices, this chapter aims to provide a comprehensive look at the strategies, processes and results recorded in the management of integrity risks within ANAF.

**Chapter 6** in a context of continuous changes in the field of tax administration and the need for transparent and efficient governance, focuses on the presentation and analysis of the INTEGRA Management Model as an essential tool in increasing the degree of integrity of human resources within tax administrations, with emphasis on the National Fiscal Administration Agency (ANAF). This model (INTEGRA) is designed to improve personnel management practices and integrity in organizations with the goal of promoting an ethical and effective work environment.

By implementing this model, it aims to create an organizational culture where transparency, accountability and respect are fundamental, and where employees are encouraged to adopt honest practices and actively contribute to the achievement of organizational goals.

INTEGRA focuses on the development of comprehensive personnel management strategies, which include recruitment, training and performance evaluation in a fair and objective manner. By providing the right resources and tools, this model aims to give organizations the tools to attract and retain talent, develop skills and provide career advancement opportunities while maintaining high ethical standards. In addition, INTEGRA aims to strengthen the integrity of the tax administration institutions. By establishing effective mechanisms for monitoring and reporting unethical behavior or conflicts of interest, the model encourages a proactive approach to preventing corruption and improving transparency. INTEGRA also promotes open and honest communication within the organization, thus creating an environment where employees feel encouraged to express their opinions and concerns without fear of retaliation. By implementing this model, organizations aim to create a solid framework for developing and maintaining a healthy professional climate based on sound ethical principles and mutual respect. INTEGRA is an essential tool in the management of human resources and integrity, contributing to building a sustainable and responsible organizational culture.

The concept of INTEGRA is the result of the research carried out. The model designed in this chapter offers viable solutions to the managerial act.

The managerial act is a complex act that differs from one organization to another and from one manager to another, an integral manager who promotes integrity contributes to the development of an organizational culture based on mutual trust and respect, which can have a strong impact on morale and employee productivity.

## **GENERAL CONCLUSIONS**

Risk management in the structures of the Tax Administration is a crucial and complex field, having a direct impact on the efficiency and integrity of the entire fiscal system of a country. By exploring and analyzing this theme, significant conclusions can be drawn that underline the importance of a proactive approach to risk management to ensure the proper functioning of tax administration.

One of the main takeaways is that the tax administration needs to carefully identify and understand the specific risks it faces in its operating environment. This includes not only financial risks, but also those related to data security, legislative changes and taxpayer behaviour. Risk management must be structurally and systematically integrated into the day-to-day operations of the tax administration. Implementing a well-defined risk management system is essential to effectively identify, assess and manage risks in real time.

The implementation of a structural and systematic approach to risk management within the tax administration is a fundamental pillar for ensuring an efficient and adaptable operation to the dynamic challenges of the tax environment. This process involves more than simply recognizing risks; it involves a strategic integration of risk management practices in all operational and decision-making levels of the institution.

The success of a risk management system depends, to a large extent, on the involvement and awareness of staff. Adequate training and the creation of an organizational culture oriented towards risk management are essential to ensure everyone's participation in the effort to manage and minimize risks.

By implementing these practices, the tax administration becomes more resilient, more able to achieve its strategic objectives and respond effectively to changes in the operating environment.

The conclusions emphasize the need for a flexible and adaptable approach in the face of rapid technological and legislative changes. The tax administration must be ready to embrace new technologies and adapt to legislative changes in order to remain effective and relevant. To remain relevant and effective, the tax administration must adopt a proactive attitude and adapt its practices to new challenges and opportunities .

A flexible and adaptable approach is essential to ensure that tax administration not only survives in a dynamic environment, but thrives and contributes to sustainable economic development. By anticipating and quickly addressing changes, tax administration can remain not only efficient, but also relevant and valuable in a constantly changing society.

Another crucial aspect is the involvement of staff in the risk management process and the constant development of their skills. A well-trained and risk-aware team can significantly contribute to reducing vulnerabilities and strengthening risk response capacity. The involvement of staff in the risk management process and the continuous development of skills is an essential dimension for ensuring a comprehensive and effective approach to risks in within the fiscal administration. A well-trained and risk-aware team not only better identifies potential threats, but also actively contributes to the implementation and improvement of risk management measures.

The success of a risk management system depends, to a large extent, on the involvement and awareness of staff. Adequate training and the creation of an organizational culture oriented

towards risk management are essential to ensure everyone's participation in the effort to manage and minimize risks.

By implementing these practices, the tax administration becomes more resilient, more able to achieve its strategic objectives and respond effectively to changes in the operating environment

The conclusions emphasize the need for a flexible and adaptable approach in the face of rapid technological and legislative changes. The tax administration must be ready to embrace new technologies and adapt to legislative changes in order to remain effective and relevant. To remain relevant and effective, the tax administration must adopt a proactive attitude and adapt its practices to new challenges and opportunities .

A flexible and adaptable approach is essential to ensure that tax administration not only survives in a dynamic environment, but thrives and contributes to sustainable economic development. By anticipating and quickly addressing changes, tax administration can remain not only efficient, but also relevant and valuable in a constantly changing society.

Another crucial aspect is the involvement of staff in the risk management process and the constant development of their skills. A well-trained and risk-aware team can significantly contribute to reducing vulnerabilities and strengthening risk response capacity. The involvement of staff in the risk management process and the continuous development of skills is an essential dimension for ensuring a comprehensive and effective approach to risks in within the fiscal administration. A well-trained and risk-aware team not only better identifies potential threats, but also actively contributes to the implementation and improvement of risk management measures.

Through periodic simulations and exercises, staff can learn how to react quickly and effectively to risk scenarios, thus helping to reduce their impact. Through active involvement and continuous skill development, staff become a valuable asset in risk management efforts , contributing not only to operational security, but also to the overall improvement of organizational performance and resilience.

The conclusions highlight the importance of transparency and effective communication within the tax administration. Both taxpayers and internal staff must be properly informed of the risks identified and the measures taken to manage them.

Risk management in the Tax Administration is not only a necessity, but a strategic imperative to ensure the efficiency, transparency and integrity of the tax system. Research in this area contributes to the development of more robust practices and to strengthening the institution's ability to adapt to a constantly changing environment. These include the following:

- some combination of compliance and values approaches is necessary for effective public management, and the interaction between these two approaches is important.

- leadership is a critical factor for implementation. Ethical leadership in building a culture of integrity helps preserve and strengthen the trust and credibility needed to govern public institutions.
- institutional design must be complemented by social norms and values. Formal tools such as codes of conduct and professional standards are useful, but informal tools (such as leadership and organizational culture) are also needed to create the environment in which formal tools can be effective.
- Key considerations for policy makers include:
  - adaptation to the particular context;
  - a series of tools that can reach a varied range of people with whom communication is needed;
  - mutual reinforcement of society's rules and values and the integration of anti-corruption and pro-integrity measures with wider efforts to provide efficient services;
  - the partnership of government and citizens working together towards common goals.

Public sector employees are subject to a statutory relationship with the Administration that is specified in a catalog of rights and obligations for both parties. The rules of action of employees indicate the limits of good or bad. But in addition to these limits, the Administration can, for reasons of reputation or image, highlight behavioral guidelines which, without being mandatory, are desirable to strengthen the organization's vision towards the citizen and society.

To the extent that employees act in the best interests of their organizations, higher and better levels of integrity will be achieved. The appropriate combination and balance must be established between control measures and sanctions to avoid non-compliance and deviations from established patterns of behavior, while generating a corporate culture with a sense of belonging to its employees. It is an essential factor for strengthening the integrity of organizations. But employment conditions also have a big impact in the context of ethical behavior and anti-corruption. Low wages, unstable contracts, politicization and lack of professionalism all contribute to an environment that can foster the pursuit of selfish ends and conflicts of interest. If fair employment conditions are granted, the actions to be taken by the Administration are to ensure that the human resource management policy integrates ethical values into personnel policies and provides clarity, especially for those positions with the most big risk. The administration must, in this sense, identify and be aware of the different sources and risks of corruption, adapting its policies to these circumstances.

In anti-corruption strategies, it is necessary to identify the sources and possible risks of corruption before assembling a package of human resource management measures. It is also necessary to sort out the root causes of the most undesirable behaviors. On the one hand, officials need to feel able to speak freely and raise issues when they arise, but on the other hand,



tax administrations need to build team spirit and corporate culture. Officials also face ethical conflicts and ambiguities around loyalty to colleagues, the organization, policies, taxpayers and communication, which can be addressed through ethics training and conflict resolution through Ethics Committees and Workshops. A specific form that is very useful in areas where the risk of corruption is high consists of a training through which officials are trained and analyze the answers to practical cases. As a learning technique, small effective discussion groups are suggested along with a wide collection of problem scenarios, with the understanding that the selection must be tailored to specific audiences. Depending on the results of the risk analysis, institutions can tailor their training programmes, developing modules for higher risk entities or units (such as purchasing, hiring or contact staff) or for specific positions (e.g. managers and supervisors) . It could also consider explicit statements of compliance and appropriate behaviors within management or new hires.

## **PERSONAL CONTRIBUTIONS**

The author's personal contributions in the creation of the work are reflected in his research, analysis and synthesis effort, contributing to the development of knowledge in the specific field of tax administration and risk management. Through these contributions, the author contributed to the understanding and management of risks in tax administration, thus contributing to the advancement of knowledge and the development of a practical framework for improving the performance of this essential institution within the state.

The personal contributions made within the work by the author are:

1. Defining the objectives and structuring the paper: The author made significant contributions in clearly defining the objectives of the paper, establishing the direction and purpose of the research. Through the coherent structuring of the work, the author ensured a clear and logical presentation of the information, facilitating the understanding and following of the presented arguments.
2. Identification and analysis of specific risks: Through his research efforts, the author has carefully identified and analyzed the specific risks facing the tax administration in the current context. This stage was crucial for substantiating the theme and providing a detailed picture of the tax risk landscape.
3. Proposing a management model, INTEGRA, and risk management tools: The author contributed to the proposal of specific risk management methodologies and tools, adapted to the

particularities of the tax administration. These proposals had the role of providing practical and applicable solutions in managing the identified risks.

4. Suggestions for developing personal and organizational skills: The author has made important contributions by offering suggestions and recommendations for developing staff skills and strengthening organizational capabilities in risk management. These suggestions aimed to improve efficiency and resilience in the face of challenges.

5. Carrying out empirical research based on a questionnaire.

Considering the contribution approach, we specify the color identification of two characters:

A. The theoretical contributions of the author in the realization of the work focus on making a significant contribution to the understanding, analysis and management of risks in the specific context of tax administration. Through these synthesized contributions, the author contributed to the consolidation of knowledge and practices in the field of risk management in tax administration, contributing to theoretical and practical advancement in this essential field of public management. The theoretical contributions consisted in the development and application of a framework conceptually robust, adapted to the specificities of tax administration and risk management. Through these theoretical contributions, the author brought an innovative perspective on risk management in the context of tax administration, consolidating and developing the existing theoretical corpus in this complex and constantly changing field. These theoretical proposals aimed to improve risk management practices, having based on established theories in the field of risk management.

The synthesis of these contributions reveals the impact of the author in the development of a comprehensive and applicable framework for the fiscal institution:

1. Conceptual structuring of the paper: The author has provided a well-defined conceptual structure for the paper, establishing a clear framework for analysis and research. This allowed readers to logically follow the arguments presented and understand the connections between the different aspects of risk management in tax administration.

2. Identification of key risks: Through research efforts, the author has identified and highlighted the key risks facing the tax administration, providing a detailed insight into them. This identification served as a solid basis for further risk analysis and management.

3. Concrete proposals for risk management: The author formulated concrete and applicable proposals for managing the identified risks. These proposals included specific methodologies and tools, adapted to the specifics of tax activities, offering practical solutions for tax administration.

4. Promotion of risk management culture: The author promoted the importance of organizational culture oriented towards risk management. Through suggestions for the development of personal

and organizational skills, the author highlighted the need for continuous involvement and collective awareness among staff. The author applied risk management theories in the context of tax administration, integrating aspects such as risk identification, assessment and management. This approach provided a solid theoretical basis for the understanding and practical application management concepts within the tax institution of risk.

B. The practical contributions focused on providing applicable and implementation-oriented solutions within the tax administration. These practical contributions aimed at improving operational efficiency and risk responsiveness. Among these contributions:

- Carrying out empirical research based on a questionnaire designed by the author;
- Realization of the INTEGRA management model, which proposes:

Concrete risk identification methodologies

Applicable risk assessment tools

Concrete proposals for risk management

Suggestions for developing personal and organizational skills

Through these practical contributions, the author has focused his efforts on bringing direct added value at the operational level, thus helping to improve specific processes and strengthen the capacity of the tax administration to manage risks efficiently and effectively.

## THE LIMITS OF THE SCIENTIFIC APPROACH

In the realization of the doctoral thesis with the *Management of integrity risks in structures NATIONAL TAX ADMINISTRATION AGENCY*, there were also certain limits that must be mentioned:

- Availability of resources: in many cases, access to these resources can be limited, which can affect the depth and breadth of research.
- Geographical and sampling limitations: sampling may be difficult and may have certain limitations in terms of representativeness and generalizability of results.
- Data validity and reliability: obtaining valid and reliable data can be a challenge in research of this kind; responses to questionnaires or other research instruments can be influenced by factors such as subjectivity, underestimation or overestimation, or misinterpretation of questions.
- The specific context: Each tax administration is unique and may be influenced by specific factors such as organizational culture, political or legislative environment.
- Continuous changes: tax administration is a constantly changing field, being influenced by social, economic and political evolution. Thus, the results obtained at the time of the thesis may

become outdated or the need for updating may arise in the face of new trends or emerging challenges.

## **FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH**

In light of the current research on "Risk Management in Tax Administration Structures", there are many promising directions for future research. These pathways can provide a better understanding of the dynamics and complexity of tax risk management:

1. **The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Fiscal Risk Management:** An investigation of how emerging technologies such as artificial intelligence can impact fiscal risk management processes. Analysis of the implementation of AI systems for tax fraud detection and improving the accuracy of risk assessment.
2. **International comparisons in tax risk management:** A comparison of tax risk management practices between different countries or tax jurisdictions. This could highlight differences in approaches and provide insights into best practices adopted globally.
3. **Evaluation of the effectiveness of risk management measures:** A detailed analysis of the effectiveness of specific risk management measures implemented in tax administrations. Assessing the impact of these measures on reducing risks and improving operational efficiency.
4. **Risk management in the context of digital transformation:** Investigating how digital transformation processes influence fiscal risk management. This would include the impact of blockchain technology, automation and other digital innovations in tax administrations.
5. **Public-Private Partnerships in Fiscal Risk Management:** Examining public-private collaborations in fiscal risk management. How can collaborations and partnerships help improve information sharing and increase operational efficiency?
6. **Resilience to legislative and policy change:** An investigation of how tax administrations can become more resilient to legislative and policy change. How can they quickly adapt their procedures and remain efficient in the context of a constantly evolving legal framework?
7. **Effects of telecommuting on fiscal risk management:** Analysis of how the pandemic and associated changes in the way of working, such as increased telecommuting, may affect fiscal risks and how to manage them.

8. Social and Ethical Perspectives in Fiscal Risk Management: Examining the impact of fiscal risk management decisions on taxpayers and society as a whole. How can risk management approaches take into account social and ethical issues?
9. Regarding data collection, we suggest collecting data from different sources: additional interviews and case studies to find more validated results.
10. For more reliable results, the sample size should be larger than in this study.
11. For future studies, it is suggested to add more geoFigurae locations to remove the effect of culture and regulations on strategic decision-making.
12. It would also be beneficial if the study can be conducted longitudinally, as more time allows the researcher to analyze the important factors of the study in a more natural environment.
13. With more resources and a larger scope, the study can have more applicable results that can have practical use for manufacturing companies.

## BIBLIOGRAPHY

### Scientific books and articles:

1. Adams, G. and D. Balfour (1998). *Unmasking Administrative Evil*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Adler, T. R., Leonard, J. G., Nordgren, R. K. (1999). Improving Risk Management: Moving from Risk Elimination to Risk Avoidance, *Information and Software Technology*, 41(1)
3. Agyei-Mensah, and Ben Kwame. 2016. *Impact of Adopting IFRS in Ghana: Empirical Evidence In Economics and Political Implications of International Financial Reporting Standards*. Hershey: IGI Global
4. Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421.
5. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
6. Andersen, L. B., & Pedersen, L. H. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35, 46-57.

7. Anwar, K., & Balcioglu, H. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2), 250-256.
8. Arena, Marika, Michela Arnaboldi, and Tommaso Palermo. 2017. The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society* 62: 65–81.
9. Ariely, D. (2013). *The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves*. New York, NY: Harper Collins Publishers
10. Arnold M, Chen RS, Deichmann U, Dilley M, Lerner-Lam AL, Pullen RE, et al. Natural Disaster Hotspots: Case Studies [Internet]. *Disaster Risk Management No. 6. World Bank: Washington, DC, USA; 2006*.
11. Asenova, D., Stephen, J., Bailey, J.S. and McCann, C. (2015). Public Sector Risk Managers and Spending Cuts: Mitigating Risks. *Journal of Risk Research*, 18(5), pp. 552-465
12. Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-9.
13. Aven, T., (2011). *Quantitative risk assessment - The Scientific Platform*, Cambridge University Press, ISBN 978-0-521-76057-7
14. Aven, T., Renn, O., (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12, 1–11.
15. Bajec B. Relationship between time perspective and time management behaviours. *Psihologija*, 2019:52(2):197-215
16. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press
17. Bakker, A. B., van Emmerik, I. H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.
18. Baldwin, R. & Black, J. (2016). Driving Priorities in Risk-Based Regulation: What's the Problem? *Journal of Law and Society* 43(4):565–95
19. Bărbulescu, S., 2008, Jurnal of Public Finance and Accountancy, Considerations regarding the implementation of the financial management and internal control system in Romania, p. 60
20. Beck U. Risk society revisited: Theory, politics and research programmes. In: Adam B, Beck U, van Loon J, editors. *The Risk Society and beyond: Critical Issues for Social Theory*. London: Sage Publications; 2000. p. 211-229

21. Bhattacharya, C. B., Sen, S., &Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2)
22. Botke, J. A., Jansen, P. G., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147.
23. Bovaird, T. (2005). Public Governance: Balancing Stakeholder Power in a Network Society. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2)
24. Bracci, E., Mouhcine, T., Rana, T. & Wickramasinghe, D. (2022). Risk Management and Management Accounting Control Systems in Public Sector Organizations: A Systematic Literature Review. *Public Money & Management* 42(6):395–402.
25. Braig, S., Gebre, B., & Sellgren, A. (2011). *Strengthening risk management in the US public sector*. McKinsey & Company.
26. Braumann, E.C. (2018). Analyzing the Role of Risk Awareness in Enterprise Risk Management. *Journal of Management Accounting Research* 30(2):241–68
27. Braumann, E.C., Grabner, I. & Posch, A. (2020). Tone from the Top in Risk Management: A Complementarity Perspective on How Control Systems Influence Risk Awareness. *Accounting, Organizations and Society* 84:101128.
28. Brymman, A. and Bell, E. (2007), *Business research strategies, Business research methods, second edition: 3-37*. United States: Oxford University Press
29. BSI 31100 (2008) Risk Management – Code of Practice. British Standards Institution, London.
30. Burns, A. (2012). Managing Employee Relations. *The Encyclopedia of Human Resource Management*, 186
31. C. Scholz, H. Bohm and T. Bollendorf, “Introduction” in C. Scholz and H. Bohm, Human Resource Management in Europe: *Comparative analysis and contextual understanding (London: Routledge, 2008), 1- 30, 4-5*
32. Caemmerer, B., & Dewar, A. (2013). A Comparison Of Private And Public Sector Performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(5), 1451
33. Campbell, S., (2005). Determining overall risk. *Journal of Risk Research*, 8, 569–581
34. Capaldo, G., Costantino, N., Pellegrino, R. & Rippa, P. (2018). The Role of Risk in Improving Goal Setting in Performance Management Practices within Public Sector: An Explorative Research in Courts Offices in Italy. *International Journal of Public Administration* 41(12):986–97.

35. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID- 19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research, 116*, 183- 187
36. Chandrasekar K. (2011). Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizations, *International Journal Of Enterprise Computing and Business Systems, Vol:1,Issue:1*.
37. Chelcea, S., (2004), *Metodologia cercetării sociologice* , Editura Economică
38. Chen, Ch., & Bozeman, B. (2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation through the Lens of Self-Determination Theory. *Public Management Review, 15*, 584-607.
39. Chen, X. (2020, April). Influence of parents' education level on household human capital investment. In *2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology (ECIT)* (pp. 97-104)
40. Collins, C. J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(2), 331-358.
41. "The preventive control of some high-risk operations" page 82, point 4.4. The preventive financial control manual, developed by the Ministry of Public Finance, the General Directorate of Preventive Financial Control, published on the Internet address of the Ministry of Public Finance
42. Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. și Cooke, FL (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human resources management, 58* (1), 85–97.
43. COSO (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework, September. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission.
44. Covello VT, Mumpower J. Risk analysis and risk management: An historical perspective. *Risk Anal [Internet]. 1985;5*(2):103-120
45. Cristina Sandu, (2017-2018), Business ethics. Synthesis, Spiru Haret University, Constanta,
46. Crossan MM, Vieira da Cunha J, Cunha MPE, Vera D. Time and Organizational Improvisation. *SSRN Electronic Journal,2011;7*(519):1-36.
47. Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews, 8*(2), 113- 129.



48. De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: The link between theory and practice through the model „Respect Openness Continuity (ROC)”. *Management Revue*, 25 (4), 263–284
49. Demek, Kristina C., Robyn L. Raschke, Diana J. Janvrin, and William N. Dilla. 2018. Do organizations use a formalized risk management process to address social media risk? *International Journal of Accounting Information Systems* 28: 31–44.
50. Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Pearson
51. Dewi, L. R., & Kartowagiran, B. (2018). An evaluation of internship program by using Kirkpatrick evaluation model. *REID (Research and Evaluation in Education)*, 4(2), 155-163
52. Dilley M, Chen RS, Deichmann U, Lerner-Lam AL, Arnold M. (2005) Natural Disaster Hotspots: A *Global Risk Analysis* [Internet]. Washington, DC: World Bank
53. Dobrea, C., & Ene, N. (2006). Adapting Risk Management Principles to the Public Sector Reforms. (6, Ed.) *Administratie Si Management Public*, 126-130.
54. Dobson, I., Hietala, J. (2011). *Risk Management- The Open Group Guide*, Van Haren Publishing
55. Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Van den Bossche, P. (2021). *Theories of workplace learning in changing times*. Routledge.
56. Dong, Yizhe, Claudia Girardone, and Jing-Ming Kuo. 2017. Governance, efficiency and risk taking in Chinese banking. *The British Accounting Review* 49: 211–29.
57. Dr. S.Yuvaraj and R.Nadheya, A Study on the Role of Technology on Employee Behaviour and their Performance, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 2018, pp. 244–251
58. Drennan, L. T., McConnell, A.(2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, New York: Routledge
59. ECI. (2020). *Global Business Ethics Survey 2020*. Ethics & Compliance Initiative.
60. Eppen, G.D. (2001) *Charting a course through the perils of production*. In J. Pickford (ed.), *Mastering Risk Volume 1: Concepts*. Financial Times, Harlow.
61. Ewald F. (1991) *Insurance and risk*. In: Burchell G, Gordon C, Miller PM, editors. *The Foucault Effect: Studies in Governmentality: With Two Lectures by and an Interview with Michel Foucault* [Internet]. Chicago, USA: The University of Chicago Press, pp. 197-210.
62. Ewald F. (1993) Two infinities of risk. In: Massumi B, editor. *The Politics of Everyday Fear*. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Press

63. Ferlie, E. (2010). Public Management 'Reform' Narratives and the Changing Organisation of Primary Care, *London Journal of Primary Care*, 3(2)
64. FERMA (2002). *A Risk Management Standard*. London
65. Fitriana, Shifana, and Ratna Wardhani. 2020. The effect of enterprise risk management and sustainability reporting quality on performance: Evidence from Southeast Asia countries. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies* 13: 344–55
66. Florea N.V., 2010, Recruitment, selection and hiring strategies of human resources in Romanian organizations, *Doctoral Research Magazine*, Târgoviște
67. Florea N., V., 2014, *Training, Coaching, Mentoring. Methods and models*, Publishing House C.H. Beck
68. Florea N., V., 2014, *The marketing plan. Practical Guide*, Publishing House C.H. Beck Bucharest
69. Florea N.V., Recruitment and selection benchmarking to improve performance in Romanian organizations, *International Seminar Espaces Europeenes*, 8-9 oct. 2010, *Valahian Journal of Economic Studies*, vol.1 (15), issue 4, p.15-25
70. Florea N.V., Stegăroiu I. și Florea D., Human resources recruitment, selection and employment efficiency in organizations, *International Conference “Modern Approaches in Organisational Management and Economy”*, *International Comparative Management Magazine*, ASE Bucharest 2010, p.425-429
71. Florea N.V., (2010) Recruitment, selection and hiring strategies of human resources in Romanian organizations, *Doctoral Research Magazine*, Târgoviște
72. Fregonese, C., Caputo, A., & Langher, V. (2018). Italian translation of the questionnaire for professional training evaluation. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 34-50
73. Fuller, Richard, et al., “Pollution and health: a progress update”, *The Lancet Planetary Health*, vol. 6, iss. 6, 17 May 2022.
74. Gay, L.R., Mills, G.E. and Airasian, P. (2009), *Educational Research Competencies for Analysis and Applications*. Pearson, Columbus.
75. Gherai, D. S., Balaciu, D. E. (2013).Role of Internal Auditing in Risk Management in the Public Sector and Local Entities - Case Study Bihor Country, *The Journal of the Faculty of Economics - Economic*, 1(1)
76. Goodwin, C. J. (2010). *Research in psychology: Methods and design* (6th ed.). John Wiley & Sons Inc.
77. Graham, J.D., and J.B. Weiner, eds. (1995). *Risk versus risk: Tradeoffs in protecting health and the environment*. Cambridge: Harvard University Press.

78. Griesinger, D. (1990). The human side of economic organization. *Academy of Management Review*, 15, 478-499.
79. Griffiths, A. and Wall, S. (2005) *Economics for Business and Management: A Student Text*. Pearson Education, Harlow.
80. Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 39.
81. Hansson, S. (2005). Seven Myths of Risk. *Palgrave Macmillan Journals*, 7(2), 15
82. Hashem, F.N.R. & Hashem, A.N.R. (2023). How Can Management Accounting Contribute to Risk Management Strategies Within Organization Case Study of Small and Medium Enterprises: Evidence from Emerging Countries. *International Journal of Professional Business Review* 8(4):e01137
83. Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
84. Hillson, D. (1997) Towards a risk maturity model. *International Journal of Project and Business Risk Management*, 1(Spring), 35–45.
85. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69(1)
86. Hopkin, P. (2012). *Fundamentals of Risk Management 2nd edition, Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, The Institute of Risk Management
87. <http://static.anaf.ro/static/10/Anaf/prezentare/prezentare.htm> accesat 07.09.2022
88. [https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/Informatii\\_R/Tutorial\\_SPV\\_09062015.pdf](https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/Informatii_R/Tutorial_SPV_09062015.pdf)
89. <https://www.crowe.com/insights/healthcare-connection/25-top-management-risks-for-healthcare-in-2023-report>, accesat 23.06.2023
90. <https://www.crowe.com/insights/healthcare-connection/25-top-management-risks-for-healthcare-in-2023-report>, accesat 23.06.2023
91. <https://www.hannover-re.com/261349/emerging-risks>, accesat 17.05.2023
92. [https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS\\_DOC\\_ENT\\_HLP\\_BDE\\_EN/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_DOC_ENT_HLP_BDE_EN/lang--en/index.htm)
93. International Standard (2018) ISO 31000 Risk Management – principles and guidelines. International Organisation for Standardisation, Switzerland.

94. IRGC (International Risk Governance Council), (2005). Risk Governance – Towards an Integrative Approach, White Paper no 1, Renn O. with an Annex by P. Graham, Geneva: IRGC.
95. IRMI (2004). Construction Risk Management. Volume I. Dallas
96. ISO (2002). Risk Management Vocabulary. ISO/IEC Guide 73.
97. ISO (2009) ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva
98. Jawadi, Fredj, and Wael Louhichi. 2017. Overview on the recent developments of banking and risk management. *Research in International Business and Finance* 39: 896–98.
99. Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252
100. Joyce, Paul. 2015. *Strategic Management in the Public Sector*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
101. Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–315.
102. Kaplan, S. (1991). “Risk assessment and risk management – basic concepts and terminology”. In Risk management: Expanding horizons in nuclear power and other industries. Boston, MA: Hemisphere Publ. Corp.
103. Kaplan, S., and B.J. Garrick. (1981). “On the quantitative definition of risk”. *Risk Analysis Vol. 1*, pp. 11–27.
104. Khatta, R. S. (2008). *Risk Management, New Delhi*: Global India Publications Pvt. Ltd
105. Kirovska, Z., & Qoku, P. N. (2014). System of employee performance assessment: Factor for sustainable efficiency of organization. *Journal of Sustainable Development*, 5(11), 25-51.
106. Klepić, I. (2021). Correlation between training and education of human resources and business performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 67(3), 1-16.
107. Knechel, W. Robert, and Steven E. Salterio. 2016. *Auditing: Assurance and Risk*. Abingdon-on-Thames: Routledge
108. Knight FH. (2014) Risk, *Uncertainty and Profit*. London, UK: Pantianos Classics
109. Knight, R.F. and Petty, D.J. (2001) *Philosophies of risk, shareholder value and the CEO*. In J. Pickford (ed.), *Mastering Risk Volume 1: Concepts*. Financial Times, Harlow.

110. Kobrin, S.J. (1997) Globalization and multinationals. In T. Dickson and G. Bickerstaffe (eds), *Financial Times Mastering Management*. Financial Times/Prentice Hall, London.
111. Kraiger, K. (2017). *Training from an organizational psychology perspective*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.33>
112. Kumamoto, H., Henley, E., (1996). *Probabilistic Risk Assessment and Management for Engineers and Scientists*, IEEE Press, ISBN-13: 978-0780360174
113. Kuruvilla, S. (1996). Linkages between industrialization strategies and industrial relations/human resource policies: Singapore, Malaysia, the Philippines, and India. *ILR Review*, 49(4), 635-657.
114. Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
115. Lambrinouidakis, C.; Gritzalis, S.; Xenakis, C.; Katsikas, S.; Karyda, M.; Tsochou, A.; Papadatos, K.; Rantos, K.; Pavlosoglou, Y.; Gasparinatos, S.; et al. *Compendium of Risk Management Frameworks with Potential Interoperability: Supplement to the Interoperable EU Risk Management Framework Report*; European Union Agency for Cybersecurity (ENISA): Athens, Greece, 2022
116. Lark, J. (2015). *ISO 31000: Risk management – A practical guide for SMEs*. Switzerland: ISO.
117. Lawrence, W.W., (1976). *Of Acceptable Risk*, William Kaufman Inc., Los Altos
118. Leung, F., & Isaacs, F. (2008). Risk management in public sector research: approach and lessons learned at a national research organization. *R&D Management*, 38(5), 510
119. Lewis, D., 2018, How poor communication impacts the workplace, viewed 09 October 2019, from <https://www.coursehero.com/file/50738026/How-PoorCommunication-Impacts-the-Workplacedocx/>.
120. Liaw, J., Wong, W.L., Mardzuki, K., Mohaiyadin, N.M. & Razak, M.A., 2018, 'Applying effective communication in quality management for military organisations', *Journal of Social Sciences and Humanities* 1(6), 1–6
121. Likert, R. L. (1961). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
122. Lim, Chu Yeong, Margaret Woods, Christopher Humphrey, and Jean Lin Seow. 2017. The paradoxes of risk management in the banking sector. *The British Accounting Review* 49: 75–90

123. Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2021). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.
124. Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3–30.
125. Mahama, H., Rana, T., Marjoribanks, T. & Elbashir, M.Z. (2023). Principles-Based Risk Regulatory Reforms and Management Control Practices: A Field Study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal 36(3):773–800*
126. Malita L. Social media time management tools and tips. *Procedia Computer Science, 2011:3:747-753*.
127. Martin, J., Wanna, J. (1996). *Financial Risk in the Public Sector: The Accountability Dilemmas of Entrepreneurialism*, [in:] Wanna, J., Forster, J., Graham, P. (Eds.). (1996). *Entrepreneurial Management in the Public Sector*, South Melbourne: MacMillan Education Australia PTY LTD
128. Martin, Kasey, Sander Elaine, and Scalan Genevieve. 2014. The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs. *Research in Accounting Regulation 26*: 110–17.
129. Maslow, A. (1943). *A Theory of Motivation*. *Psychological Review*, 54
130. Maylor, H. 2010, *Project Management 4 th edition*. London: Financial Times Prentice Hall.
131. McCarthy, M.P. and Flynn, T.P. (2004) *Risk from the CEO and Board Perspective*. McGraw-Hill, New York.
132. Merchant, K. & Van der Stede, W. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
133. Meyer, T. K. (2021, December 21). How to encourage employees to pursue professional development. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/10092-encourage-professional-development.html>
134. Morris, T. H. (2020). Experiential learning—a systematic review and revision of Kolb's model. *Interactive Learning Environments, 28(8)*, 1064-1077
135. Nassazi, N. (2013). *Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation)*. University of Applied Sciences, Vassa, Finland.
136. Nassim, B. (2019) *Employee participation in decision making and organizational productivity. Case of human right initiative*. (Bachelor' Degree Project, Kampala International University, Uganda)

137. Nilsen, A., & Olsen, O. (2005). Different Strategies: Equal Practice? Risk Assessment and Management in Municipalities. *Palgrave Macmillan Journals*, 7(2), 37-47.
138. Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
139. Nwanzu, C.L. & Babalola, S.S., 2019, 'Impact of organisation ownership and strategy on organisational sustainable practices', *Academy of Strategic Management Journal* 18(5), 1–10
140. OECD (2015), *Prevention of Corruption in the Public Sector in Eastern Europe and Central Asia*, OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/ACN-Prevention-Corruption-Report.pdf>
141. OECD (2017), *OECD Recommendation of the Council on Public Integrity*, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
142. OECD. (2005). *Advances in Risk Management of Government Debt*. Paris / France: OECD Publishing, pp13
143. OECD. (2014). *Risk management and corporate governance*. OECD Publishing, pp13
144. Onder, Savas, Bulent Damar, and Alper Ali Hekimoglu. 2016. Macro Stress Testing and an Application on Turkish Banking Sector1. *Procedia Economics and Finance* 38: 17–37.
145. Osiobe, E. U. (2019). A literature review of human capital and economic growth. *Business and Economic Research*, 9(4), 179-196
146. Ospina, S. & Uhl-Bien, M. (2012). *Mapping the Terrain: Convergence and Divergence around Relational Leadership*. in Uhl-Bien. Pp. xix–xlvii in *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*. Charlotte, NC: Information Age Publishers.
147. Palermo, T. (2014). Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study. *Financial Accountability & Management* 30(3):322–41.
148. Pearce, J., & Robinson, R. (2009). *Strategic management (10th Ed.)*. McGraw-Hill International Edition
149. Petrescu M., I. Stegăroiu, N. Năbârjoiu, A. Duică, MC Duică, E. Popa, 2010, *Change and risk management*, *Bibliotheca Publishing House*, Târgoviște

150. Pedersen, M. J. (2013). Public Service Motivation and Attraction to Public versus Private Sector Employment: Academic Field of Study as Moderator? *International Public Management Journal*, 16, 357-385.
151. Pickett, S.H.K. (2006). *Enterprise Risk Management. A Manager's Journey*. Hoboken: John Wiley & Sons
152. PMI (2008) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKR Guide), 4th edition. Project Management Institute, Newtown Square, PA.
153. Popchev, I.; Radeva, I.; Nikolova, I. Aspects of the Evolution from Risk Management to Enterprise Global Risk Management. *Eng. Sci.* 2021, LVIII, 16–30
154. Posner, P.L. & Stanton, T.H. (2014). *Risk Management and Challenges of Managing in the Public Sector*. Pp. 63–85 in *Managing Risk and Performance*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
155. Power, M. (2016). *Riskwork: Essays on the Organizational Life of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
156. Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
157. Priya, C., (2018), *Effective communication*, from <https://theinvestorsbook.com/effective-communication.html>
158. Proske U. (2008) *Catalogue of Risks. Natural, Technical, Social and Health Risks*. Berlin Heidelberg: SpringerVerlag Berlin Heidelberg;
159. Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. John Wiley & Sons
160. Rahman Khan, A., & Khandaker, S. (2016). Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 9(12), 2873–2885
161. RECOMMENDS that Adherents cultivate a culture of public integrity. <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>
162. Reddy SG. Claims to expert knowledge and the subversion of democracy: The triumph of risk over uncertainty. *Econ Soc [Internet]*. 1996;25(2):222-254
163. Rehman, Amin Ur, and Muhammad Anwar. 2019. Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research* 26: 1–21.
164. Reid, S. G. (1999). Perception and Communication of Risk, and the Importance of Dependability, *Structural Safety* 21(4)



165. Ristea, A., Ioan-Franc, V., Popescu, C. (2017), *Metodică în cercetarea științifică*, Editura Expert, București
166. Robert J. Chapman PhD, (2011), *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, Second Edition, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication
167. Rosa, E., (1998). Meta theoretical foundations for post-normal risk. *Journal of Risk Research*, 15–44.
168. Rothrock, Ray A., James Kaplan, and Friso Van Der Oord. 2018. The board's role in managing cybersecurity risks. *MIT Sloan Management Review* 59: 12–15.
169. Sadikova, M. (2020). Theoretical basics of Human resource Management. *Аpxue научных исследований*, (3), 1-11.
170. Salesforce. (2020). *Salesforce Code of Conduct*. Salesforce.
171. Samimi, Amir. (2020). Risk Management in Information Technology. *Progress in Chemical and Biochemical Research* 3: 130–34
172. Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019) *Research Methods for Business Students*. 8th Edition, Pearson, New York
173. Sawyer, L.B., Dittenhofer, M.A., Scheiner, J.H. (2005). *Sawyer's Internal Auditing*, 5th Edition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte
174. Scorsone, E.A. (2008). New Development: What are the Challenges in Transferring Lean Thinking to Government? *Public Money & Management*, 28(1)
175. Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation - Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(05), 966-979.
176. Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312.
177. Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values (9th ed.)*. Boston: Pearson Education Company.
178. Silverman, D. (2017) How Was It for You? The Interview Society and the Irresistible Rise of the (Poorly Analyzed) Interview. *Qualitative Research*, 17, 144-158.
179. Singh, H. (2019) *The impact of employee participation in decision making on organizational productivity*. (Doctoral Thesis, Selinus University of Sciences and Literature, School of Business and Media
180. Six, F. and L. Huberts (2008). *Judging a public official's integrity*, in Leo W.J.C. Huberts, Jeroen Maesschalck, and Carole Jurkiewicz (eds.), *Ethics and Integrity of Governance: Perspectives Across Frontiers*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing

181. Smith, D., Fischbacher, M. (2009). The Changing Nature of Risk and Risk Management: The Challenge of Borders, Uncertainty and Resilience, *Risk Management 11(1)*
182. Soin, K. & Collier, P. (2013). Risk and Risk Management in Management Accounting and Control. *Management Accounting Research 24(2)*:82–87
183. Spaho, K. (2012). Organizational communication process. *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 25(2)*, 309–318.
184. Spira, L., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16(4)*, 640-661
185. Stegăroiu I., Petrescu M., Duică A., Florea N. V., Duică M.C., Croitoru G., Iancu D., (2023), *Treatise on general management, Volume IX, Change Management, Pro Universitaria Publishing House, Bucharest*
186. Steyn, Jurie. 2018. Introduction to Project Risk Management: Part 1-Planning for project risk management: [https://www.researchgate.net/publication/327981091\\_Introduction\\_to\\_Project\\_Risk\\_Management\\_Part\\_1-Planning\\_for\\_project\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/327981091_Introduction_to_Project_Risk_Management_Part_1-Planning_for_project_risk_management)
187. Sthapit, A. (2018). *Human resource management: Issues & perspectives* (1st ed). Kathmandu: Taleju Prakashan
188. Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the link between organizational communication and innovation: An examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management, 47(2)*, 217–244
189. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). *Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary participation and evaluation*. Human
190. Surbhi, S., 2018, Difference between formal and informal communication, viewed 13 May 2020, from <https://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html>
191. TABILITY, <https://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf>
192. Tan, Yong. 2016. Chapter 2—Chinese Banking Sector and Reforms. In *Efficiency and Competition in Chinese Banking*. Oxford and Cambridge: Chandos Publishing
193. Terje, A. (2009). Risk Analysis and Management Basic Concepts and Principles. *Reliability & Risk Analysis: Theory & Applications, 2(1)*
194. Toma, A., (2011) , *Marketing research, Cetatea de Caun Publishing House*

195. Trevino, L. and K. Nelson (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 5th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Publishers
196. Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
197. Tser-Yieth, C. Hwang, S. & Liv, Y. (2012). Antecedents of the voluntary performance of employees: clarifying the roles of employee satisfaction and trust. *Public Personnel Management*, 41 (3)
198. Tworek, P. (2009). The risk management system as a source of information and knowledge about hazards in construction companies – selected theoretical aspects. *Proceedings of the 9th International Conference 'Liberec Economic Forum 2009'. Liberec: Technická Univerzita v Liberci*, pp. 398-407
199. Tworek, P. (2015). Public Risk Management (PRM). [in:] Financial Management of Firms and Financial Institutions. Part IV. Ed. M. Čulík. *Proceedings from 10th International Conference. Ostrava: VŠB – TU Ostrava 2015*, pp. 1340-1347
200. Vasileios, G. & Favotto, A. (2022). New Development: Management Control for Emergent Risks in the Public Sector—a Levers of Control Perspective. *Public Money & Management* 42(6):417– 19
201. Waples, E. P., Antes, A. L., Murphy, S. T., Connelly, S., & Mumford, M. D. (2009). A meta-analytic investigation of business ethics instruction. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 133–151.
202. Williams, T. (1996). The Two-Dimensionality of Project Risk. *International Journal of Project Management*, 14(3)
203. Willumsen, Pelle, Josef Oehmen, Verena Stingl, and Joana Geraldi. 2019. Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management* 37: 731–49
204. Wilson, R. Crouch, E.A.C., (1982). *Risk-Benefit analysis Cambridge, MA: Ballinger*
205. Wok, S., & Hashim, J. (2015). The moderating effect of employee relations on networking towards workplace happiness among married women in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 211, 306-312
206. Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.

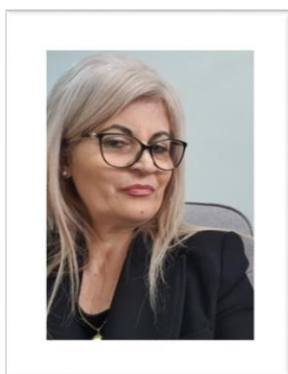
207. Zeier Roeschmann, A. (2014). Risk Culture: What It Is and How It Affects an Insurer's Risk Management. *Risk Management and Insurance Review* 17(2):277–96
208. Zimbardo P. (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. New York, NY: Random House.
209. Zonis, M. and Wilkin, S. (2001) *Driving defensively through a minefield of political risk*. In J. Pickford (ed.), *Mastering Risk Volume 1: Concepts*. Financial Times, Harlow.

## CURRICULUM VITAE



### Curriculum vitae Europass

#### Personal Information



Name/First name **CECILIA MĂNTESCU (TÎLVAN)**

Adrese Ale. Prof. Radu Gioglovan no. 51 Târgoviște Municipality, Dâmbovița County

Phone 0786706102

Fax(uri) -

E-mail(uri) Cecilia.tilvan@gmail.com

Nationality Romanian

Date of birth 08.08.1971

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Gender                               | Female  |
| Period                               | June 2021– present  |
| Occupation or position held          | HEAD OF SERVICE GRADE II  |
| Main activities and responsibilities | Organizes, plans, coordinates, controls and is responsible for the activity of the subordinate service and the fulfillment of their duties established by the normative acts in force, by the Organization and Operation Regulation and the ANAF Strategy. It verifies and centralizes the annual budget projects for the local budget at the county level, The initial annual budget at the county level, the quarterly and annual financial statements drawn up by the principal credit officers of the local budget within Dâmbovița county for transmission to the Ministry of Finance.<br>It provides specialized technical assistance to public entities within Dâmbovița county, regarding the way of preparing and reporting financial statements in the FOREXEBUG National Reporting System.<br>GENERAL DIRECTORATE OF PUBLIC FINANCE PLOIESTI- AJFP DAMBOVIȚA |
| Name and address of employer         | THE SYNTHESIS SERVICE AND ASSISTANCE FOR THE ELABORATION AND EXECUTION OF LOCAL BUDGETS   |
| Type of business or sector           |   |
| Period                               | September 2013-June 2021  |
| Occupation or position held          | SUPERIOR INSPECTOR CLASS I  |
| Main activities and responsibilities | Verification, analysis and centralization of local budgets with all the annexes provided by the documents<br>norms;<br>Verification, analysis, centralization of monthly and annual financial statements and transmission to the Ministry of Finance<br>Verification, analysis and information regarding the allocation and use of IVG and VAT amounts at the MF as well as at the AJFP level;<br>Specialized technical assistance to public entities regarding how to complete and report financial statements in the FOREXEBUG National Reporting System<br>GENERAL DIRECTORATE OF PUBLIC FINANCE PLOIESTI- AJFP DAMBOVIȚA  |
| Name and address of employer         | THE SYNTHESIS SERVICE AND ASSISTANCE FOR THE ELABORATION AND EXECUTION OF LOCAL BUDGETS   |
| Type of business or sector           |   |
| Period                               | 2004-2013   |
| Occupation or position held          | INSPECTOR   |
| Main activities and responsibilities | Accounting-settlements;<br>Treasury certificates;<br>IT implementation of the changes for the applications used in the treasury:<br>treasury, taxedive, emicert;<br>Monthly closing and cancellation of the budget execution in the IT system;  |
| Name and address of employer         | Supervising the transmission of documents in SEP  |
| Type of business or sector           | GENERAL DIRECTORATE OF PUBLIC FINANCES DAMBOVIȚA - AFP PUCIOASA<br>THE PUCIOASA TREASURY  |
| Period                               | 1995-2004   |
| Occupation or position held          | reviewer  |
| Main activities and responsibilities | Accounting-settlements;<br>Processing documents in the computer system.<br>IT implementation of the changes for the applications used in the treasury:<br>treasury, taxedive, emicert;  |
| Name and address of employer         | Monthly closing and cancellation of the budget execution in the IT system   |
| Type of business or sector           | GENERAL DIRECTORATE OF PUBLIC FINANCES DAMBOVIȚA - AFP PUCIOASA<br><br>THE PUCIOASA TREASURY  |
| Period                               | 1989-1995   |
| Occupation or position held          | ICS MIXTA PUCIOASA - accountant   |

## Education and professional training

|   |   |
|---|---|
| <p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>The main subjects studied / professional skills acquired</p> <p>Name and type of educational institution / training provider</p> | <p>October 2018-present</p> <p>PhD</p> <p>Managerial communication, Information management, Scientific research methodology, Statistics, Ethics and academic integrity, Econometric and statistical methods used in scientific research, Management concepts, methods and techniques used in modern management systems</p> <p>Valahia University of Târgoviște – IOSUD - DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANITIES, Management Field</p> |
| <p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Name and type of educational institution / training provider</p>   | <p>10 October 2022-17 October 2022</p> <p>PROJECT MANAGER</p> <p>Project management</p> <p>SC Consulting Group SRL Suceava</p>  |
| <p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Name and type of educational institution / training provider</p>   | <p>February 22- February 28, 2023</p> <p>Training program in the field of public procurement</p> <p>NATIONAL INSTITUTE OF ADMINISTRATION</p>  |
| <p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Name and type of educational institution / training provider</p>   | <p>December 15, 2022- December 15, 2023</p> <p>Accessibility of advanced research for sustainable economic development - ACADEMIKA - project POCU/993/6/13/153770</p> <p>Development of applied research.</p> <p>UNIVERSITY OF WALAHIA FROM TÂRGOVIȘTE, as the Beneficiary, and the Ministry of European Investments and Projects</p>   |
| <p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Name and type of educational institution / training provider</p>   | <p>October 10-11, 2022</p> <p>Financial management and accounting</p> <p>SCHOOL OF PUBLIC FINANCE AND CUSTOMS</p>   |
| <p>Period</p> <p>Qualification / diploma obtained</p> <p>Name and type of educational institution / training provider</p>   | <p>September 19-27, 2022</p> <p>ETHICS, INTEGRITY AND ANTI-CORRUPTION</p> <p>NATIONAL INSTITUTE OF ADMINISTRATION</p>   |

Period 2018  
 Qualification / diploma obtained European System of Accounts - S.E.C  
 The main subjects studied / professional Specialization course  
 skills acquired  
 Name and type of educational institution European accounting  
 / training provider The Ministry of Finance

Period 2011  
 Qualification / diploma obtained E.C.D.L. – European Computer Driving Permit  
 The main subjects studied / professional  
 skills acquired  
 Name and type of educational institution Targoviste  
 / training provider

Period 2006-2007  
 Qualification / diploma obtained MASTER / European Public Administration  
 The main subjects studied / professional Legal competences  
 skills acquired Valahia University/Faculty of Legal and Political Sciences  
 Name and type of educational institution  
 / training provider

Period September 1999- July 2004  
 Qualification / diploma obtained Economic/ Accounting and Management Informatics  
 The main subjects studied / professional Accounting / IT  
 skills acquired  
 Name and type of educational institution ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES - Faculty of Accounting and Management Informatics  
 / training provider

Period 1985-1989  
 Qualification / diploma obtained Accounting / Baccalaureate diploma  
 The main subjects studied / professional Accounting / Political Economy  
 skills acquired Targoviste Economic High School  
 Name and type of educational institution  
 / training provider

### Personal skills and competences

| Language (s) default (s)  | Română        |            |          |                                   |             |                    |    |            |
|---------------------------|---------------|------------|----------|-----------------------------------|-------------|--------------------|----|------------|
|                           | Understanding |            | Speaking |                                   | Writing     |                    |    |            |
| Foreign language(s) known | Obedience     |            | Reading  | Participating in the conversation | Oral speech | written expression |    |            |
| SELF                      |               |            |          |                                   |             |                    |    |            |
| European level (*)        |               |            |          |                                   |             |                    |    |            |
| French                    | A2            | Basic User | A2       | Basic User                        | A2          | Basic User         | A2 | Basic User |
| English                   | A2            | Basic User | A2       | Basic User                        | A2          | Basic User         | A2 | Basic User |

Organisational skills and competences Permanent desire for improvement and self-improvement on a professional level, spirit of perseverance in the correct execution and JIT-Just in Time, of the entrusted service tasks, firm, determined character, agreeing to the way of working in a team and individually, consistent. Flexible and adaptable approaches to rapid technological and legislative changes.

Social skills and competences Responsible person, communicative, with initiative, team spirit

Computer skills and knowledge Windows NT

Microsoft Office 2000

Lotus ,Microsoft Visual Fox

Driver's license(s). Driving license category B

March 15, 2024

Cecilia Măntescu( Tîlvan)



## SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY

### PUBLISHED WORKS

1. **INCREASING THE LEVEL OF INTEGRITY IN THE STRUCTURES OF THE NATIONAL AGENCY FOR FISCAL ADMINISTRATION**, Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN), Georgiana Daniela VASILE (VLAD), Mirela Roxana BĂRBULESCU (NIȚA), CONTEMPORARY ECONOMY MAGAZINE, Economic Independența Publishing House - Magazine edited by the University "Constantin Brâncoveanu" Pitesti, ISSN 2537 - 4222, ISSN-L 2537 - 4222, 2022, Volume 7, No. 4/2022, pages 58-62, available at:  
[http://www.revec.ro/images/images\\_site/articole/article\\_cbda7ade955634d9c8808afbb8f7d79b.pdf](http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_cbda7ade955634d9c8808afbb8f7d79b.pdf)
2. **CORRUPTION RISK IN THE PUBLIC SECTOR**, Cecilia MĂNTESCU(TÎLVAN)- OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES SERIES Volume XXII, Issue 2 /2022, pag.645-651, THE INTERNATIONAL CONFERENCE GLOBAL ECONOMY UNDER CRISIS -CONSTANTA 2022,  
Certificate of participation  
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%204/23.pdf>
3. **THE IMPACT OF COACHING ON MANAGERIAL BEHAVIOR**, Florinel Cîmpeanu, Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN) - MANAGERIAL STRATEGIES - "Constantin Brâncoveanu" University Pitesti Year XV, no. II (60) / 2023, ISSN 1844 – 668X, page 34-42,  
[http://www.strategiimanagieriale.ro/images/images\\_site/articole/article\\_fa66fd2815977280b6b90c4969f0a350.pdf](http://www.strategiimanagieriale.ro/images/images_site/articole/article_fa66fd2815977280b6b90c4969f0a350.pdf)
4. **STRENGTHENING THE INTEGRITY DETERMINING FACTOR REGARDING THE QUALITY OF PUBLIC FISCAL SERVICES**, Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN), CONTEMPORARY ECONOMY MAGAZINE, Economic Independence Publishing House - Magazine edited by "Constantin Brâncoveanu" Pitesti University, ISSN 2537 - 4222, ISSN-L 2537 - 4222 Volume 8, No. 2/2023, page 101-107  
[http://www.revec.ro/images/images\\_site/articole/article\\_024ce99695ee64583f32b3e11b7dbabf.pdf](http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_024ce99695ee64583f32b3e11b7dbabf.pdf)
5. **HUMAN RESOURCE INTEGRITY –Factor for Organizational Performance**, Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN), Valahia University of Targoviste, Romania October 27-28, 2023 Global Interferences of Knowledge Society, 4th Edition Romania, October 27-28, 2023 CONFIRMATION 4th International Conference GIKS 2023 Global Interferences of Knowledge

Society VALAHIAN JOURNAL OF ECONOMIC STUDIES (VJES) (only in English) (BDI indexed),

<https://sciendo.com/journal/VJES?tab=issues>

LES CAHIERS DU CEDIMES (only in French) (ISSN Journal)

[www.cedimes.com/index.php/publi/cahiers-du-cedimes](http://www.cedimes.com/index.php/publi/cahiers-du-cedimes)

[https://drive.google.com/file/d/1geexDH433\\_OBZEHswM7r\\_mwsUpjiTW1s/view](https://drive.google.com/file/d/1geexDH433_OBZEHswM7r_mwsUpjiTW1s/view)

## INTERNATIONAL CONFERENCES

1. **ORGANIZED COMMUNICATION - CHARACTERISTICS, RISK FACTORS AND IMPLICATIONS ON ORGANIZATIONAL EFFICIENCY** Ionela BUCĂLOIU, Mihai MIEILĂ, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, **INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE - 4th edition - Accounting and finance the global languages în business**, april 12, 2019, „Constantin Brâncoveanu” University of Pitești-Faculty of Finance-Accounting, Reserved Center în Economics Pitești  
<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202019.pdf>
2. **RISK MANAGEMENT IN ECOTOURISM**, Otilia CRACIUN, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, **INTERNATIONAL CONFERENCE** on Management Economics and Accounting, „1 Decembrie 1918” University of Alba Iulia, Faculty of Economic Sciences - ICMEEA 2019 November 14th-15th, , 2019 Alba Iulia
3. **STRENGTHENING INTEGRITY IN PUBLIC ADMINISTRATION**, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, **INTERNATIONAL CONFERENCE - „Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes” 3rd Edition** June 20-22, 2019, Valahia University of Targoviste
4. **Management Of The Risks In Ecotourism**, Otilia CRACIUN (RADU), **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, Warsaw – Bucharest – Blagoevgrad – Chisinau – Surabaya, Innovative Business Management & Global Entrepreneurship, September 4th, 2020, **on-line Conference**.  
[https://ince.md/uploads/files/1599230704\\_ibmage-2020-program.pdf](https://ince.md/uploads/files/1599230704_ibmage-2020-program.pdf)
5. **INTEGRITY RISK MANAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS**, **Cecilia MĂNTEȘCU (TÎLVAN)**, Alexandru Ionuț TÎLVAN Century- Pitesti, 24 November 2022 Constantin Brancoveanu University, **INTERNATIONAL CONFERENCE** Knowledge Economy- Challenges of the 21st  
[https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/1\\_Brosura%2Bconferinta%2BUCB%2B-noiembrie%2B2022.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/1_Brosura%2Bconferinta%2BUCB%2B-noiembrie%2B2022.pdf)  
<https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20Conferinta%20KE%202022.pdf>

6. STRENGTHENING THE INTEGRITY DETERMINING FACTOR REGARDING THE QUALITY OF PUBLIC FISCAL SERVICES  
**Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**, "Valahia" University of Targoviste, Romania  
[https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE\\_1.pdf](https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE_1.pdf)
7. INTEGRITY RISK MANAGEMENT IN THE STRUCTURES OF THE NATIONAL FISCAL ADMINISTRATION AGENCY, **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**,INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE"ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS" 8th Edition, April 21, 2023, "Constantin Brâncoveanu" University of Pitești  
Faculty of Finance-Accounting Research Center in Economics in Pitești  
[https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE\\_1.pdf](https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202023%20SITE_1.pdf)
8. "Constantin Brâncoveanu" **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**, University of Pitești Faculty of Finance-Accounting Research Center in Economics in Pitești  
**INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE** "ACCOUNTING AND FINANCE – THE GLOBAL LANGUAGES IN BUSINESS"7th Edition, April 8, 2022;  
[http://www.univcb.ro/java\\_script/uploaded/Brosura%20AFISC%202023%20SITEpdf.pdf](http://www.univcb.ro/java_script/uploaded/Brosura%20AFISC%202023%20SITEpdf.pdf)
9. HRM Integrity –Factor for Organizational Performance, **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**, Nicoleta Valentina FLOREA- 4th ,**INTERNATIONAL CONFERENCE** Global Interferences of Knowledge Society, Siences October 27-28, 2023 -4th International Conference in the Economics Field Under the Auspices of the Faculty of Economic Siences;  
Certificate of participation 20231121\_200936.ipg  
[https://drive.google.com/file/d/1geexDH433\\_OBZEHswM7r\\_mwsUpjiTW1s/view](https://drive.google.com/file/d/1geexDH433_OBZEHswM7r_mwsUpjiTW1s/view)
10. International Conference "Contemporary Challenges for the Society in the Context of the recent Economic and social Changes" - 4 rd Edition -Certificate of participation  
Corruption Risk in the Public Sector, **Cecilia MĂNTESCU (TÎLVAN)**, OVIDIUS UNIVERSITY ANNALS ECONOMIC SCIENCES,INTERNATIONAL CONFERENCE  
**GLOBAL ECONOMY UNDER CRISIS -CONSTANTA DECEMBRIE 2022**,  
Certificate of participation  
<https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2022-issue2/Section%204/23.pdf>