



Titlul proiectului: “Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort - II”

Beneficiar: Secretariatul General al Guvernului

Partener 1: Curtea de Conturi a României

Partener 2: Academia Română

Cod SIPOCA 612 /MySMIS nr. 127338

INFORMARE

ANALIZĂ PRIVIND ACȚIUNILE DE CONTROL ȘI AUDIT PUBLIC EXTERN LA NIVELUL CURȚII DE CONTURI A ROMÂNIEI

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Academia Română implementează în parteneriat cu Secretariatul General al Guvernului (lider de parteneriat) și Curtea de Conturi a României (partener 1) proiectul „Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul ministerelor de resort - II” Cod SIPOCA 612 /MySMIS nr. 127338, în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.

În baza Acordului de Parteneriat semnat, partenerul 2 - Academia Română, a realizat o analiză privind acțiunile de control și audit public extern la nivelul Curții de Conturi, în perioada 2010-2017, ale cărei rezultate vor sprijini experții Băncii Mondiale în elaborarea și actualizarea PSI-urilor.

Extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul instituțiilor publice are ca obiectiv major consolidarea planificării strategice instituționale și a procesului de monitorizare, pe baza indicatorilor de performanță, în vederea îmbunătățirii capacității de bugetare. Pentru atingerea acestui obiectiv, la nivelul Academiei Române a fost realizată o analiză având în vedere planificarea strategică instituțională la nivelul fiecărei instituții publice din grupul țintă și acțiunile de control și audit public extern la nivelul Curții de Conturi a României, acțiuni realizate la nivelul grupului țintă constituit din 9 instituții publice cu scopul de a sprijini experții Băncii Mondiale în activitatea de elaborare / actualizare a Planurilor Strategice Instituționale.

Echipa de cercetare a cuprins 18 experți, care au analizat activitatea fiecărei entități din grupul țintă pentru perioada 2010 - 2017, și un expert principal, având rolul de a realiza un studiu integrator prin care informațiile obținute prin studiile individuale, realizate la nivelul fiecărei instituții publice, au fost centralizate și prelucrate în scopul identificării unor tendințe și condiționalități care se creează cu privire la evoluția indicatorilor utilizați.

Raportul întocmit de către fiecare expert din echipa de cercetare cuprinde câte 3 studii, care acoperă perioada alocată, respectiv:

- a. *Analiza documentelor rezultate în urma acțiunilor de audit extern, în scopul identificării punctelor forte și punctelor slabe ale ministerului;*



b. *Analiza diagnostic privind execuția bugetară și aplicarea prevederilor legale în domeniul planificării strategice și a bugetării pe programe;*

c. *Studiu privind gradul de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României în cadrul ministerului. Direcții de acțiuni pentru creșterea performanței în planificarea strategică instituțională.*

Aceste studii au stat la baza fundamentării analizei privind acțiunile de control și audit public extern realizată, analiză ce cuprinde trei componente:

- 1. Identificarea punctelor forte și punctelor slabe ale ministerelor din grupul țintă pe baza analizei documentelor rezultate în urma acțiunilor de audit public extern în perioada 2010 -2017;*
- 2. Studiu privind gradul de implementare al planificării strategice și al bugetării pe programe la nivelul ministerelor din grupul țintă în perioada 2010 -2017;*
- 3. Analiză cu privire la identificarea, planificarea și implementarea acțiunilor de reducere sau eliminare a disfuncționalităților din cadrul ministerelor din grupul țintă.*

Prima parte a analizei, intitulată **”Identificarea punctelor forte și punctelor slabe ale ministerelor din grupul țintă pe baza analizei documentelor rezultate în urma acțiunilor de audit public extern în perioada 2010 -2017”** are ca obiectiv principal evidențierea importanței utilizării planificării strategice instituționale pentru entitățile din sectorul public, încercând să stabilească o conexiune cu activitatea de control și audit public extern. În urma analizei mediului intern și a mediului extern a fost realizată o analiză SWOT la nivelul fiecărei instituții publice analizate, identificându-se punctele forte, punctele slabe, amenințările și oportunitățile care au caracterizat activitatea acestora.

Atât punctele forte, cât și punctele slabe au fost evaluate, în funcție de importanța / gravitatea lor, prin punctaje cuprinse între ± 1 și ± 3 puncte, determinându-se un scor mediu la nivelul fiecărui minister, în funcție de rezultatele misiunilor de audit public extern derulate de Curtea de Conturi a României . Gruparea punctelor



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

forte și a deficiențelor constatate în funcție de obiectivele misiunilor de audit care le-au generat, a permis identificarea zonelor cu risc sporit, în care au fost sesizate cele mai multe / grave deficiențe, în scopul furnizării de instrumente de soluționare a acestora de către managementul instituțiilor publice. Pe baza rezultatelor obținute a fost propus un set de priorități pe care instituțiile publice trebuie să le aibă în vedere pentru atingerea obiectivelor propuse.

Studiul intitulat “Identificarea punctelor forte și punctelor slabe ale ministerelor din grupul țintă pe baza analizei documentelor rezultate în urma acțiunilor de audit public extern în perioada 2010 - 2017” sprijină activitatea de planificare strategică instituțională pentru entitățile din sectorul public, stabilindu-se o conexiune cu activitatea de control și audit public extern.

Obiectivele specifice urmărite în cadrul studiului sunt:

”OS1: Identificarea punctelor forte și punctelor slabe ale ministerelor pe baza analizei documentelor rezultate în urma acțiunilor de control și audit public extern pentru toate ministerele din grupul țintă, în perioada 2010 - 2017, relevante pentru elaborarea planurilor strategice instituționale;

OS2: Analiza comparativă a rezultatelor obținute la nivelul ministerelor din grupul țintă. Rezultatele obținute la nivelul studiilor individuale vor fi analizate comparativ în vederea identificării elementelor de bună practică din ministerele în care s-au implementat măsuri de planificare strategică instituțională, în vederea extinderii lor și pentru celelalte ministere;

OS3: Interpretarea datelor analizate și formularea unor concluzii relevante în vederea creșterii performanței la nivelul ministerelor din grupul țintă;

OS4: Analiza influenței mediului intern cât și a mediului extern asupra ministerelor din grupul țintă. Se bazează pe analiza SWOT realizată la nivelul fiecărui minister și presupune cuantificarea influenței factorilor identificați asupra activității fiecărui minister, dar și pe global;

OS5: Analiza execuției bugetare a ministerelor din grupul țintă”.

Lucrarea conține 4 capitole, la care se adaugă *Introducerea*, iar la final *Concluziile și Bibliografia* utilizată.

Primul capitol având denumirea *Analiza documentelor rezultate în urma acțiunilor de audit public extern derulate de CCR la nivelul entităților din grupul*

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Țintă este unul introductiv în care este prezentat cadrul general al cercetării, fiind identificate misiunile de audit public extern derulate de CCR la nivelul entităților analizate, urmate de o analiză a dinamicii și structurii acestora în funcție de obiectivele urmărite, pentru perioada 2010 - 2017.

În cadrul studiului realizat au fost analizate documentele rezultate în cadrul celor trei tipuri de misiuni de audit. Pentru analiză a fost alocat câte un expert individual care a identificat deficiențele constatate de către auditorii Curții de Conturi a României, dar și realizările (obiective fără deficiențe identificate) de la nivelul fiecărei entități. Echipa de cercetători a inclus 18 experți, alocați celor 9 entități analizate (8 ministere plus SGG), fiecărei entități fiindu-i alocați 2 experți. A fost analizată activitatea desfășurată în intervalul 2010 - 2017, fiecare expert analizând un interval de 4 ani.

Cea mai mare parte a analizei s-a bazat pe documentele puse la dispoziție de partenerul în proiect - Curtea de Conturi a României, precum și pe documentele furnizate de beneficiarul proiectului - Secretariatul General al Guvernului. Aceste informații au fost completate cu o serie de informații publice obținute de către experți din *surse externe*, în urma consultării paginilor web ale instituțiilor implicate: Curtea de Conturi a României, Secretariatul General al Guvernului, ministerele din grupul țintă, Senatul, Camera Deputaților etc. În cadrul surselor informaționale interne, s-au identificat și utilizat datele din rapoartele de audit financiar, rapoartele de audit al performanței, rapoartele de control, procesele verbale de constatare, notele de constatare, notele de conciliere, notele cu propuneri de valorificare emise de Curtea de Conturi a României etc.

Pentru atingerea obiectivelor cercetării, s-a plecat de la studiile realizate de către experții individuali de la nivelul fiecărei entități analizate. În cadrul acestor studii, experții au identificat deficiențele constatate de auditorii CCR, dar și realizările obținute, care au stat la baza identificării punctelor forte și a punctelor slabe, relevante pentru planificarea strategică instituțională.

Pe parcursul perioadei analizate (2010 - 2017), a fost identificat un număr de 96 misiuni de audit public extern derulate la nivelul ministerelor analizate.

Informațiile culese din documentele completate de auditorii CCR (rapoarte de audit / control; procesele verbale de constatare, notele de constatare, notele de

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

conciliere, notele cu propuneri de valorificare emise de Curtea de Conturi a României etc.) au fost completate adesea cu informații publicate în Rapoartele publice anuale ale CCR, disponibile pe site-ul instituției.

Volumul mare de informații furnizate de cele 96 misiuni de audit identificate dau consistență studiului realizat, iar incidența eventualelor omisiuni, generate de lipsa informațiilor relevante pentru planificarea strategică instituțională, este redusă, concluziile generale ale studiului nefiind afectate.

Cele 96 misiuni de audit public extern analizate au acoperit întreaga perioadă analizată (2010 - 2017), la nivelul tuturor ministerelor din grupul țintă. Fiind derulate la nivelul a 9 entități publice, pentru o perioadă de 8 ani, înseamnă:

- o medie de 10,67 misiuni / entitate;
- 12 misiuni / an;
- 1,33 misiuni / entitate pe an.

Misiunile de audit au fost derulate relativ uniform pe ministere. Cele mai multe misiuni au fost identificate la MAE (13 misiuni, reprezentând 13,54% din total), iar cele mai puține la MJ, MCSI și MTr, câte 9 misiuni, reprezentând 9,38% din total.

Din analiza prezentată se constată că la nivelul CCR a fost desfășurată o activitate intensă de audit public extern a activității entităților din grupul țintă, ceea ce creează condițiile identificării corecte a deficiențelor și realizărilor fiecăreia dintre ele, pe baza cărora să poată fi identificate punctele forte și punctele slabe, dar și amenințările și oportunitățile, relevante pentru planificarea strategică instituțională.

Capitolul 2, intitulat ***Analiza mediului intern al ministerelor. Identificarea și evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe***, reprezintă partea cea mai importantă din lucrare, bazându-se pe studiile individuale realizate de către cei 18 experți din echipa de cercetare. Pentru fiecare entitate analizată sunt identificate și evaluate punctele forte și punctele slabe ce rezultă din analiza documentelor misiunilor de audit public extern. Evaluarea se face în funcție de importanță, pentru punctele forte, respectiv gravitate, pentru punctele slabe cu punctaje cuprinse în intervalul $[\pm 1; \pm 3]$. În funcție de punctajele individuale atribuite, sunt calculate punctajele medii și scorul mediu la nivelul fiecărui minister, care reflectă intensitatea influenței punctelor forte și a punctelor slabe și este caracterizată eficiența gestiunii activității ministerului. Prin





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

conținutul său, capitolul 2 contribuie la realizarea integrală a obiectivelor specifice OS1 și OS2, dar și a unei părți din obiectivele specifice OS3 și OS4.

Studiul realizat este unul integrator și se bazează pe 18 studii individuale realizate de către o echipă de 18 cercetători, care au analizat activitatea celor 9 entități publice din grupul țintă pentru o perioadă retrospectivă de 8 ani (2010 - 2017). Fiecare expert a analizat documentele rezultate în urma derulării misiunilor de audit public extern, în baza cărora au identificat punctele forte și punctele slabe care au caracterizat gestiunea activității entităților respective.

Potrivit *Metodologiei cu privire la realizarea "Analizei privind acțiunile de control și audit public extern la nivelul Curții de Conturi a României"*, punctele forte și punctele slabe identificate sunt codificate: "în funcție de importanța / gravitatea lor, experții de la nivelul fiecărui minister le-au ierarhizat și codificat acordându-le un număr de puncte pentru fiecare, pe o scară de la 1 la 3 (pentru punctele forte cu +, iar pentru punctele slabe cu -). În baza acestor punctaje se calculează un scor la nivelul ministerului (Si) prin agregarea scorurilor individuale acordate punctelor forte și punctelor slabe identificate".

Pentru identificarea zonelor cele mai expuse la apariția deficiențelor, generatoare de puncte slabe, acestea vor fi grupate în 9 categorii, în funcție de obiectivul misiunii de audit la care se referă. S-au identificat astfel, următoarele categorii de puncte forte / puncte slabe, codificate cu litere de la A la I:

- 👍 A. Elaborarea și fundamentarea proiectului de buget propriu, precum și autorizarea, legalitatea și necesitatea modificărilor aduse prevederilor inițiale al bugetului;
- 👍 B. Exactitatea și realitatea datelor reflectate în situațiile financiar-contabile;
- 👍 C. Organizarea, implementarea și menținerea sistemelor de management și de control intern;
- 👍 D. Modul de stabilire, evidențiere și urmărire a încasării veniturilor bugetului general consolidat, respectiv al plății obligațiilor fiscale;
- 👍 E. Calitatea gestiunii economico-financiare;
- 👍 F. Respectarea principiilor de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate în gestionarea și utilizarea resurselor;

***Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!***



- 👍 G. Gradul de realizare a obiectivelor propuse;
- 👍 H. Alte categorii de obiective neclasificate anterior;
- 👍 I. Identificarea eventualelor imperfecțiuni legislative.

Ținând seama de precizările din Metodologia de realizare a studiului, identificarea și analiza punctelor forte și a punctelor slabe, ce rezultă din studierea documentelor misiunilor de audit public extern a fost realizată la nivelul fiecărei entități publice din grupul țintă.

Studiul realizat la nivelul ministerelor din grupul țintă a mobilizat un volum semnificativ de resurse și a presupus un efort intens de culegere, centralizare, prelucrare și interpretare a datelor. Au fost identificate 96 misiuni de audit public extern în urma analizei cărora au fost identificate 377 puncte forte și 1115 puncte slabe. Distribuția acestora pe ani, dar și punctajele cumulate și cele medii rezultate din evaluarea acestora sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 2.1. Punctajele acordate punctelor forte și punctelor slabe la nivelul ministerelor analizate

An auditat	Număr puncte forte	Punctaj cumulat acordat	Punctaj mediu	Număr puncte slabe	Punctaj cumulat acordat	Punctaj mediu	Scor mediu
2010	58	+121,3	+2,09	198	-443,5	-2,24	-0,15
2011	63	+128,0	+2,03	177	-324,0	-1,83	0,20
2012	48	+102,2	+2,13	86	-181,25	-2,11	0,02
2013	70	+142,2	+2,03	163	-347,75	-2,13	-0,10
2014	60	+131,5	+2,19	190	-368,9	-1,94	0,25
2015	27	+54,8	+2,03	132	-259,6	-1,97	0,06
2016	30	+75,8	+2,53	89	-194,6	-2,19	0,34
2017	21	+55,5	+2,64	80	-154,4	-1,93	0,71
Total	377	+811,0	+2,15	1115	-2274	-2,04	0,11

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

Punctele forte au avut o distribuție inegală în interiorul perioadei analizate. Cele mai multe au fost aferente anului 2013 (70 PF), iar cele mai puține corespund anului 2017 (21 PF). În același timp, se observă o ușoară tendință de reducere a numărului de puncte forte identificate în ultimii ani ai perioadei analizate. Și în cazul punctelor slabe

se contată o evoluție similară, cele mai multe fiind identificate în anul 2010 (198 PS), iar cele mai puține în anul 2017 (80 PS).

În ceea ce privește punctajele rezultate din evaluarea acestora, pe ansamblul entităților analizate punctajul cumulat aferent punctelor forte a fost de +811 puncte, iar cel aferent punctelor slabe de -2274 puncte. Punctajele medii, prin care cuantificăm importanța punctelor forte și gravitatea punctelor slabe, au fost de +2,15 puncte, în cazul punctelor forte și de -2,04 puncte în cazul punctelor slabe. Se constată că, pe ansamblul tuturor entităților analizate, importanța punctelor forte a fost evaluată ca fiind mai mare decât gravitatea punctelor slabe, rezultând un scor pozitiv (+0,11 puncte), aspect apreciat favorabil. Evoluția punctajelor și a scorului mediu pentru întreaga perioadă analizată este reprezentată grafic în figura următoare:

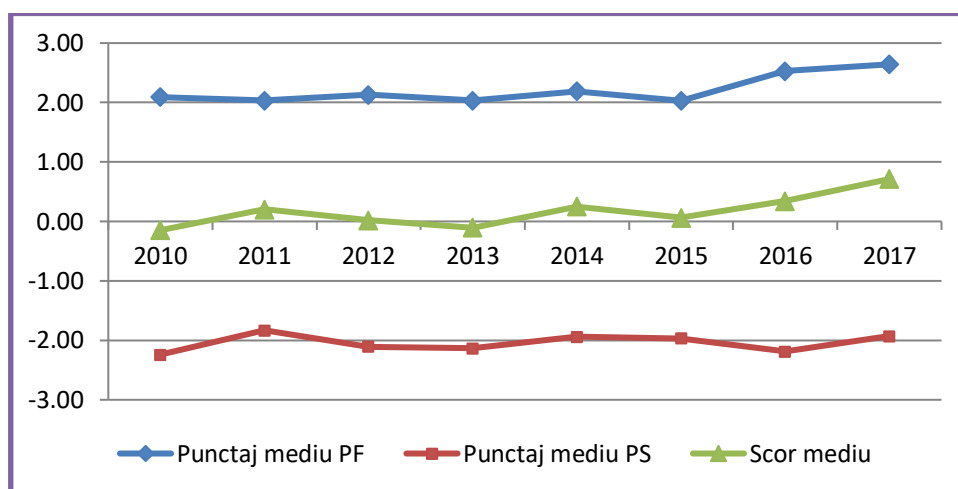


Figura nr. 2.1. Dinamica punctajelor medii și a scorului la nivelul ministerelor analizate

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

Punctajul mediu aferent punctelor forte a avut tendința de creștere, de la +2,09 puncte în anul 2010 la +2,64 puncte în anul 2017, care a fost și valoarea maximă a intervalului, ceea ce înseamnă că importanța punctelor forte identificate a crescut, aspect apreciat favorabil. În privința punctelor slabe, punctajele medii aferente acestora au fost ceva mai reduse, oscilând în jurul valorii medianei (-2 puncte), cu un minim de -1,83 puncte în anul 2011 și un maxim de -2,24 puncte în anul 2010. În astfel de condiții, scorul mediu a înregistrat valori pozitive în 6 din cei 8 ani analizați, cu o tendință de majorare în partea a doua a intervalului analizat, aspect apreciat favorabil. Interpretarea acestor date trebuie însă făcută cu mare atenție, deoarece, de foarte multe ori, o anumită stare de fapt constatată la un minister nu este comparabilă cu

constatări de la celelalte ministere, ceea ce face ca centralizarea datelor să ducă la pierderea unei părți din semnificația acestora.

În ceea ce privește analiza *punctelor slabe* și a *punctelor forte* pe obiective ale misiunilor de audit (categoriile A la I) pe ansamblul tuturor ministerelor din grupul țintă, aceasta este prezentată, în mod sintetic, în tabelul următor:

Tabelul nr. 2.2. Distribuția numărului de puncte slabe pe obiective, la nivelul tuturor ministerelor analizate

Categoria	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total
Nr. puncte slabe	33	217	110	93	472	149	20	7	14	1115
Punctaje cumulate aferente PS	-61	-399	-199	-183	-1028	-326	-40	-12	-26	-2274
Punctaj mediu aferent PS	-1,85	-1,84	-1,81	-1,96	-2,18	-2,19	-2,01	-1,66	-1,86	-2,04
Nr. puncte forte	34	25	76	33	143	9	25	21	11	377
Punctaje cumulate aferente PF	+85	+52	+165	+69	+306	+23	+41	+49	+22	+811
Punctaj mediu aferent PF	+2,50	+2,06	+2,17	+2,09	+2,14	+2,53	+1,64	+2,33	+2,00	+2,15

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

La nivelul ministerelor analizate, cele mai multe puncte slabe s-au concentrat în categoria E ce privesc calitatea gestiunii economico-financiare (472 PS, reprezentând 42,3% din total), urmate, la mare distanță de punctele slabe din categoria B ”exactitatea și realitatea datelor reflectate în situațiile financiar-contabile” cu 217 PS (19,5% din total). Numărul mare de puncte slabe din aceste 2 categorii au determinat și cele mai mari punctaje cumulate. Pentru a evidenția însă gravitatea acestora, s-au calculat punctajele medii pentru fiecare categorie în parte. Se constată că cele mai grave puncte slabe au fost cele din categoria F - ”respectarea principiilor de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate în gestionarea și utilizarea resurselor”, cu un punctaj mediu de -2,19 puncte urmate destul de aproape de cele din

categoria E - "calitatea gestiunii economico-financiare" cu -2,18 puncte. Cea mai redusă gravitate s-a înregistrat la punctele slabe din categoria H - "alte categorii de obiective neclasificate anterior", iar cele mai multe categorii de PS au fost evaluate cu punctaje medii apropiate de -2 puncte.

În privința punctelor forte, și acestea s-au concentrat în categoria E (143 PF reprezentând 37,9% din total), urmată de categoria C (76 PF, 20,2% din total). În mod similar, categoria E a acumulat +306 puncte din cele 811 puncte totale, iar categoria C +165 puncte, celelalte 7 categorii primind fiecare mai puțin de 100 puncte. Evaluarea importanței punctelor forte prin intermediul punctajelor medii arată că cele mai importante PF sunt cele din categoria F - "respectarea principiilor de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate în gestionarea și utilizarea resurselor", cu +2,53 puncte și cele din categoria A - "elaborarea și fundamentarea proiectului de buget propriu, precum și autorizarea, legalitatea și necesitatea modificărilor aduse prevederilor inițiale al bugetului", cu +2,50 puncte. În cealaltă extremă, cu cea mai scăzută importanță, se află punctele forte din categoria G - "gradul de realizare a obiectivelor propuse", cu +1,64 puncte. Restul categoriilor au avut punctaje medii apropiate de valoarea mediană a intervalului de notare (+2 puncte).

Punctajele cumulate aferente punctelor slabe sunt cele care integrează atât frecvența de apariție a deficiențelor, cât și gravitatea lor prin intermediul punctajelor individuale acordate. Pentru o imagine comparativă a distribuției deficiențelor identificate, atât la nivelul ministerelor cât și pe obiective ale misiunilor de audit, a fost construit tabelul următor, pe baza punctajelor cumulate.

Tabelul nr. 2.3: Distribuția punctajelor cumulate pe obiective și ministere

Minister	A	B	C	D	E	F	G	H	I	TOTAL
MAE	-24	-53	-43	-9	-110	-70	-10	0	-2	-321
MJ	-2,5	-76,3	-37,7	-21,5	-228	-6,5	0	0	-3	-376
MEng	-7	-26	-32	-8	-81	-25	-2	-5	0	-186
MCIN	-6	-52	-36	-18	-87	-49	0	0	-6	-254
MCSI	0	-13	-5	-19	-87	-40	-8	0	-3	-175
MTS	-8	-116	-18	-59	-313	-7	0	0	0	-521
MRP	-5,6	-19,2	-16	-42,2	-45,3	-70,5	-9,2	-6,6	-3	-218
MTr	-4	-34	-4	-3	-38	-34	-7	0	-5	-129



UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operational Capacitate Administrativă
Competența face diferența!Instrumente Structurale
2014-2020

SGG	-4	-10	-7	-3	-39	-24	-4	0	-4	-95
TOTAL	-61	-399	-199	-183	-1028	-326	-40	-12	-26	-2274

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

Pentru a pune în evidență intensitatea influenței acestora la nivelul fiecărei entitate publică din grupul țintă au fost utilizate 8 intervale de notare: 0 puncte; -1 - 10 puncte; -11 - 20 puncte; -21 - 40 puncte; -41 - 60 puncte; -61 - 80 puncte; -81 - 100 puncte; peste -101 puncte.

În intervalul 8 de notare (peste -101 puncte) a fost identificată categoria E (calitatea gestiunii economico-financiare), cu 3 ministere având un punctaj cumulat de peste -101 puncte, urmată de categoria B (exactitatea și realitatea datelor reflectate în situațiile financiar-contabile) cu un minister având punctaj încadrat în intervalul peste -101 puncte. În intervalul 7 de notare, cu un punctaj cuprins între -81 - 100 puncte, se regăsește tot categoria E cu alte 3 ministere, ceea ce atrage atenția asupra frecvenței de apariție și gravității deficiențelor ce privesc calitatea gestiunii economico-financiare la nivelul ministerelor din grupul țintă. În cealaltă extremă, cu punctaje cuprinse în primele 2 intervale de notare se află categoriile G, H și I, unde numărul deficiențelor identificate a fost redus. Pe ministere, cel mai mare punctaj cumulat a fost înregistrat la MTS, pentru care punctele slabe din categoriile B și E au primit punctaje încadrate în intervalul 8 de notare (peste -101), urmate de MJ și MAE.

În sinteză, principalii indicatori care au rezultat în urma analizei documentelor misiunilor de audit public extern desfășurate de CCR, sunt prezentați în continuare:





Tabelul nr. 2.4. Sinteza indicatorilor obținuți, pe ministere

<i>Indicatori / Minister</i>	<i>MAE</i>	<i>MJ</i>	<i>MEng</i>	<i>MCIN</i>	<i>MCSI</i>	<i>MTS</i>	<i>MRP</i>	<i>MTr</i>	<i>SGG</i>	<i>Total</i>
Nr. misiuni de audit analizate	13	9	11	12	9	12	11	9	10	96
Nr. puncte forte	61	62	26	41	54	37	32	42	22	377
Punctaj cumulată aferent punctelor forte	+103	+176,7	+59	+111	+117	+70	+72,6	+57	+45	+811,3
Punctaj mediu aferent punctelor forte	+1,69	+2,85	+2,27	+2,71	+2,17	+1,89	+2,27	+1,36	+2,05	+2,15
Nr. puncte slabe	132	240	81	95	88	230	112	74	63	1115
Punctaj cumulată aferent punctelor slabe	-321	-375,5	-186	-254	-175	-521	-217,5	-129	-95	-2274
Punctaj mediu aferent punctelor slabe	-2,43	-1,56	-2,30	-2,67	-1,99	-2,27	-1,94	-1,74	-1,51	-2,04
Raportul între nr. punctelor slabe și nr. punctelor forte	2,16	3,87	3,12	2,32	1,63	6,22	3,50	1,76	2,86	2,96
Obiectivul cu cel mai mare nr. de P.F.	-0,74	1,29	-0,03	0,03	0,18	-0,37	0,33	-0,39	0,54	0,11
Obiectivul cu cele mai importante P.F.	E	C	H	E	E	E	E	E	E	E
Obiectivul cu cel mai mare nr. de P.S.	D	I	D	E	A	F,H	B	E	E	F
Obiectivul cu cele mai grave P.S.	E	E	E	E	E	E	F	E	E	E

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Din analiza acestor date rezultă:

- 👍 cel mai mare număr de misiuni de audit analizate - MAE (13 misiuni);
- 👍 cel mai mic număr de misiuni de audit analizate - MJ, MCSI și MTr (9 misiuni);
- 👍 cel mai mare număr de puncte forte identificate - MJ (62 puncte forte);
- 👍 cel mai mic număr de puncte forte identificate - SGG (22 puncte forte);
- 👍 cel mai mare punctaj cumulativ aferent punctelor forte - MJ (+176,7 puncte);
- 👍 cel mai mic punctaj cumulativ aferent punctelor forte - SGG (+45 puncte);
- 👍 cel mai mare punctaj mediu acordat punctelor forte - MJ (+2,85 puncte);
- 👍 cel mai mic punctaj mediu acordat punctelor forte - MTr (+1,36 puncte);
- 👍 cel mai mare număr de puncte slabe identificate - MJ (240 puncte slabe);
- 👍 cel mai mic număr de puncte slabe identificate - SGG (63 puncte slabe);
- 👍 cel mai mare punctaj cumulativ aferent punctelor slabe - MTS (-521 puncte);
- 👍 cel mai mic punctaj cumulativ aferent punctelor slabe - SGG (-95 puncte);
- 👍 cel mai mare punctaj mediu acordat punctelor slabe - MCIN (-2,67 puncte);
- 👍 cel mai mic punctaj mediu acordat punctelor slabe - SGG (-1,51 puncte);
- 👍 cel mai mare raport între numărul PS și numărul PF - MTS (6,22);
- 👍 obiectivul cu cel mai mare număr de PF, cu frecvența de apariție cea mai mare - E (7 apariții);
- 👍 obiectivul cu cele mai importante PF, cu frecvența de apariție cea mai mare - E (3 apariții);
- 👍 obiectivul cu cele mai grave PS, cu frecvența de apariție cea mai mare - I (3 apariții).

În capitolul 3 cu titlul *Analiza influenței mediului extern asupra ministerelor din grupul țintă. Identificarea oportunităților și amenințărilor relevante. Analiza SWOT*, sunt puse în evidență oportunitățile și amenințărilor ce influențează activitatea ministerelor. Prin integrarea acestora cu punctele forte și punctele slabe identificate anterior este realizată analiza SWOT și sunt propuse o serie de priorități de care să țină seama ministerele pentru atingerea obiectivelor propuse. În acest mod, capitolul 3 contribuie la realizarea obiectivelor specifice OS3 și OS4.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Analiza mediului intern stă la baza identificării punctelor forte și a punctelor slabe. Aceasta trebuie completată cu analiza mediului extern, deoarece orice entitate, indiferent de dimensiunea și rolul său este afectată de modificările produse în mediul extern. În cea mai generală definiție, mediul extern este reprezentat de ansamblul factorilor, evenimentelor și informațiilor, de natură economică, socială, politică, tehnologică, demografică etc., susceptibile a influența evoluția organizației. Evaluarea mediului intern și a mediului extern al entității se poate realiza cu ajutorul analizei SWOT, care reprezintă o tehnică managerială utilizată pentru înțelegerea poziției strategice a entității analizate.

Pe baza Planurilor Strategice Instituționale și a altor documente de planificare strategică disponibile la nivelul entităților publice din grupul țintă, precum și pe baza studiilor individuale realizate de cei 18 experți din echipa de cercetare, s-a procedat la analiza mediului extern al ministerelor, identificând principalele oportunități și amenințări ce caracterizează activitatea acestora.

În capitolul 2 s-a analizat mediul intern al organizației, identificând și evaluând punctele forte și punctele slabe. Acestea se corelează cu oportunitățile și amenințările prezentate anterior realizând analiza SWOT a activității ministerelor din grupul țintă. Analiza SWOT realizată permite formularea unor **priorități** pe care ministerele trebuie să le aibă în vedere pentru atingerea obiectivelor propuse:

- ✚ Perfecționarea continuă a resursei umane, în special pentru obținerea abilităților digitale și asigurarea stabilității acesteia;
- ✚ Evaluarea și finanțarea proiectelor de investiții necesare a fi realizate, după principiile analizei cost - beneficiu;
- ✚ Implementarea principiilor "managementului de program" în gestionarea proiectelor ministerelor, pentru optimizarea alocării resurselor disponibile;
- ✚ Elaborarea propunerilor de buget inițial și de rectificare ulterioară pe baza strategiilor politice și a programelor prioritare ale ministerului, în limita fondurilor disponibile;
- ✚ Implementarea completă a sistemului de management și control intern, inclusiv auditul intern;
- ✚ Evaluarea ex-ante și ex-post a impactului bugetar al măsurilor avute în vedere pentru atingerea obiectivelor;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Realizarea de studii de impact privind eficiența și eficacitatea utilizării resurselor financiare la nivelul instituțiilor publice;
- Organizarea unor programe de pregătire pentru salariații care ocupă funcții cu un ritm alert al schimbărilor tehnologice / legislative (ex. utilizarea instrumentelor TIC; accesarea fondurilor europene; auditul public intern; aplicarea legislației financiar - contabile etc.);
- Evaluarea volumului, structurii și calificării resurselor umane disponibile în scopul identificării componentelor care au excedent / deficit de personal în scopul redistribuirii acestuia;
- Utilizarea pe scară largă a soluțiilor IT pentru rezolvarea unor deficiențe interne (ex. managementul electronic al documentelor) și a comunicării cu mediul extern (ex. plățile electronice);
- Creșterea rigurozității cu ocazia închiderii exercițiilor financiare și a întocmirii situațiilor financiar - contabile, una din principalele cauze ale deficiențelor constatate de Curtea de Conturi a României;
- Îmbunătățirea dotării cu tehnică de calcul, interconectarea aplicațiilor informatice disponibile în cadrul aceleiași entități, sau a unor entități diferite care utilizează baze de date comune, folosind, în acest scop, programele finanțate prin fonduri europene.

Capitolul 4, cu denumirea ***Analiza execuției bugetare a ministerelor din grupul țintă***, prezintă, în sinteză, rezultatele analizei Contului de execuție bugetară al fiecărui minister din grupul țintă, pentru perioada 2010 - 2017, conform clasificății economice. Sunt analizate prevederile bugetare (inițiale și definitive) și plățile nete efectuate la nivelul fiecărui minister, în baza cărora se calculează și analizează indicatorii execuției bugetare: Indicele de rectificare bugetară; Gradul de realizare a bugetului inițial și Gradul de realizare a bugetului definitiv. Analiza pune în evidență modul de utilizare a resurselor alocate, pe categorii de cheltuieli, răspunzând obiectivului specific OS5.

Analiza execuției bugetare oferă informații cu privire la modul de alocare și utilizare a resurselor financiare pe destinații, respectându-se principiile de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate. Datele privind execuția bugetară la nivelul fiecărui minister se regăsesc în Contul de execuție bugetară. Modul de

***Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!***





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

prezentare a cheltuielilor în cadrul acestuia este reglementat de Legea nr. 500 / 2002 privind finanțele publice.

Pentru fiecare an execuția bugetară este aprobată de către Parlament prin Legea privind contul general anual de execuție a bugetului de stat. Legile aprobate sau proiectele de lege aferente perioadei 2010 - 2017, (http://www.cdep.ro/pls/proiecte/upl_pck2015.lista?cam=2) sunt: Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2010*; Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2011*; Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2012*; Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2013*; Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2014*; Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2015*; Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2016*; Proiect de Lege pentru aprobarea contului general anual de execuție a bugetului de stat, aferente anului 2017*.

** Acestea se află la Parlamentul României pentru aprobare.*

Din Contul de execuție bugetară al fiecărui minister s-a utilizat clasificarea economică a cheltuielilor, conform căreia cheltuielile cuprind:

- *Cheltuieli curente:* Cheltuieli de personal; Bunuri și servicii; Dobânzi; Subvenții; Fonduri de rezervă; Transferuri între unități ale administrației publice; Alte transferuri; Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile; Asistență socială; Alte cheltuieli; Cheltuieli aferente programelor cu finanțare rambursabilă;
- *Cheltuieli de capital;*
- *Împrumuturi;*
- *Rambursări de credite;*
- *Rezerve, excedent/deficit.*

Din Contul de execuție bugetară s-au utilizat trei categorii de date: prevederi inițiale; prevederi definitive; plăți nete de casă. Pentru fiecare categorie de date s-au

***Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!***



calculat indicii de dinamică pentru a analiza evoluția în timp atât a prevederilor bugetare, cât și a cheltuielilor efective de la nivelul ministerului.

Analiza execuției bugetare este continuată pe baza a trei indicatori:

$$- \text{Indicele de rectificare bugetară (IRB)} = \frac{\text{Prevederi definitive}}{\text{Prevederi inițiale}} \times 100$$

Acesta arată realismul prognozelor inițiale, cu cât nivelul său se apropie de 100% cu atât este mai bine.

$$- \text{Gradul de realizare a bugetului inițial (GBI)} = \frac{\text{Plăți nete}}{\text{Prevederi inițiale}} \times 100$$

Nivelul său depinde de nivelul Indicelui de rectificare bugetară, însă reflectă și gradul de utilizare a resurselor alocate.

$$- \text{Gradul de realizare a bugetului definitiv (GBD)} = \frac{\text{Plăți nete}}{\text{Prevederi definitive}} \times 100$$

Reprezintă cel mai utilizat indicator pentru analiza execuției bugetare, fiind recomandată o valoare apropiată de 100%.

Analiza a fost realizată pentru fiecare entitate din grupul țintă, evidențiind atât dinamica și structura prevederilor bugetare și a plăților nete, cât și evoluția indicatorilor execuției bugetare.

În finalul studiului sunt prezentate o serie de **concluzii**, care sintetizează principalele rezultate obținute, precum și o serie de recomandări / priorități care rezultă din analiza efectuată.

Această analiză a stat la baza identificării punctelor forte și a punctelor slabe ce au caracterizat activitatea fiecărei entități, relevante pentru planificarea strategică instituțională.

În urma activității de inventariere a misiunilor de audit public extern derulate la entitățile din grupul țintă, s-a constatat că cei 18 experți din echipa de cercetare au analizat documentele rezultate în urma a 96 misiuni de audit, dintre care 66 misiuni de audit financiar, 16 misiuni de audit de performanță și 14 misiuni de audit de conformitate, rezultând o medie de 10,67 misiuni / entitate, 12 misiuni / an, respectiv 1,33 misiuni / entitate / an.

Analiza efectuată a condus la identificarea a 377 puncte forte și 1115 puncte slabe (deficiențe) la nivelul celor 9 entități publice din grupul țintă, pentru perioada 2010 - 2017. Fiecare punct forte / punct slab identificat a fost evaluat în funcție de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

importanță / gravitate cu punctaje cuprinse între $[\pm 1; \pm 3]$. Pe baza punctajelor individuale au fost calculate punctajele medii. Pentru punctele forte punctajul mediu s-a încadrat între o valoare minimă de +2,03 puncte în anul 2011 și una maximă de +2,64 puncte în anul 2017, cu o valoare medie aferentă întregului interval de +2,15 puncte. Pentru punctele slabe, punctajul mediu a oscilat între -1,83 puncte în anul 2011 și -2,24 puncte în anul 2010, cu o valoare medie de -2,04 puncte. Se observă că, în valori absolute, în cei mai mulți ani punctajul mediu acordat punctelor forte a fost superior punctajului mediu acordat punctelor slabe. Comparația dintre cele două categorii de punctaje conduce la obținerea scorului mediu, al cărui nivel, pe ansamblul tuturor ministerelor din grupul țintă, este pozitiv în 6 din cei 8 ani analizați, cu o ușoară tendință de creștere în ultimii ani analizați, aspect care se apreciază favorabil.

Pe ansamblul entităților analizate, importanța punctelor forte a fost evaluată ca fiind mai mare decât gravitatea punctelor slabe. Trebuie însă ca datele să fie interpretate cu mare atenție, rezultatele putând conține aprecieri subiective și uneori incomplete. Scorurile obținute permit o analiză în dinamică a situației fiecărui entități în parte, nefiind comparabile cu scorurile calculate pentru celelalte entități. De aceea, nu se recomandă analiza în spațiu și realizarea unor clasamente, prin compararea indicatorilor calculați, între entități.

Pentru a evidenția zonele cele mai expuse apariției deficiențelor, dar și a zonelor cu cele mai importante puncte forte, s-a analizat **distribuția acestora în funcție de obiectivele misiunilor de audit**, grupându-le în 9 categorii (categoriile A la I). S-a constatat că cele mai multe puncte slabe s-au concentrat în categoria E ce privesc calitatea gestiunii economico-financiare (42,3% din total), urmate de punctele slabe din categoria B "exactitatea și realitatea datelor reflectate în situațiile financiar-contabile" (19,5% din total). Cele mai grave puncte slabe au fost însă cele din categoria F - "respectarea principiilor de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate în gestionarea și utilizarea resurselor", cu un punctaj mediu de -2,19 puncte urmate destul de aproape de cele din categoria E - "calitatea gestiunii economico-financiare" cu -2,18 puncte.

Punctele forte s-au concentrat în categoria E (37,9%), urmată de categoria C "organizarea, implementarea și menținerea sistemelor de management și de control intern" (20,2%). Evaluarea importanței lor prin intermediul punctajelor medii arată că

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

cele mai importante PF sunt cele din categoria F - ”respectarea principiilor de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate în gestionarea și utilizarea resurselor”, cu +2,53 puncte și cele din categoria A - ”elaborarea și fundamentarea proiectului de buget propriu, precum și autorizarea, legalitatea și necesitatea modificărilor aduse prevederilor inițiale al bugetului”, cu +2,50 puncte.

După identificarea punctelor forte și a punctelor slabe, ce provin din mediul intern al entităților, în capitolul 3 al studiului a fost analizată influența mediului extern asupra ministerelor din grupul țintă, identificând oportunitățile și amenințările relevante de la nivelul acestora. Unele dintre acestea sunt generale, acționând la nivelul tuturor ministerelor, în timp ce altele au caracter specific. Evenimentele din ultima perioadă și necunoscutele legate de implicațiile crizei coronavirus, amplifică incertitudinile și sporesc necesitatea elaborării unor programe de măsuri pentru valorificarea oportunităților și diminuarea efectelor amenințărilor identificate.

În capitolul 4 este realizată o analiză a execuției bugetare la nivelul ministerelor din grupul țintă. Datele necesare analizei, respectiv prevederile bugetare inițiale, prevederile definitive și plățile nete, pe total și pentru fiecare capitol conform clasificăției economice, au fost extrase din Conturile de execuție bugetară ale fiecărei entități, pentru perioada 2010 - 2017. Pe baza acestora s-au calculat alți trei indicatori (Indicele de rectificare bugetară; Gradul de realizare a bugetului inițial și Gradul de realizare a bugetului definitiv) prin care s-a caracterizat intensitatea rectificărilor bugetare, dar și modul de utilizare a resurselor alocate, pentru fiecare entitate analizată.

Valorile obținute pentru acești indicatori au pus în evidență un grad redus de predictibilitate în elaborarea bugetelor ministerelor, reflectate prin două fenomene:

- Pe de o parte intensitatea ridicată a rectificărilor bugetare operate în timpul unui exercițiu financiar, fiind numeroase cazuri în care prevederile bugetare inițiale au fost majorate sau diminuate cu mai mult de 10% pe parcursul unui an, fără să ținem seama de realocările de resurse între capitolele bugetare ale aceleiași entități;
- Pe de altă parte diferențele foarte mari între sumele alocate de la un an la altul pentru același minister, înregistrându-se cazuri în care, pentru același minister, bugetul inițial a fost majorat sau redus cu mai mult de 20% în 2 ani

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

consecutivi, pentru ca apoi să fie supus unor rectificări bugetare semnificative.

Un alt fenomen întâlnit a fost gradul redus de utilizare a resurselor alocate la unele ministere. Există cazuri în care, deși bugetul ministerului a fost majorat prin rectificări bugetare, plățile nete au fost mai mici chiar decât prevederile inițiale, rămânând resurse financiare neutilizate. O astfel de situație, perpetuată de la un an la altul, pune în pericol realizarea obiectivelor strategice ale ministerului.

În ceea ce privește structura bugetelor ministerelor analizate, s-a constatat o pondere redusă și în scădere a cheltuielilor de capital, dar și a proiectelor cu finanțare FEN, ceea ce, pe termen lung, poate avea consecințe nefavorabile.

Pe baza Planurilor Strategice Instituționale și a altor documente de planificare strategică disponibile la nivelul ministerelor din grupul țintă, precum și pe baza studiilor individuale realizate de cei 18 experți din echipa de cercetare, s-a realizat o analiză SWOT a activității ministerelor, pe baza căreia s-au propus un set de **recomandări / priorități** pe care ministerele trebuie să le aibă în vedere pentru atingerea obiectivelor propuse:

- ✚ Perfecționarea continuă a resursei umane, în special pentru obținerea abilităților digitale și asigurarea stabilității acesteia;
- ✚ Implementarea principiilor "managementului de program" în gestionarea proiectelor ministerelor, pentru optimizarea alocării resurselor disponibile;
- ✚ Elaborarea propunerilor de buget inițial și de rectificare ulterioară pe baza strategiilor politice și a programelor prioritare ale ministerului, în limita fondurilor disponibile. Se vor evita astfel, situațiile în care apar diferențe foarte mari între prevederile bugetare și plățile efectuate, cu efect direct asupra eficienței utilizării resurselor publice;
- ✚ Realizarea de analize operative cu privire la utilizarea resurselor bugetare și repartizarea creditelor bugetare aprobate și necheltuite către ale obiective ale ministerului sau disponibilizarea acestora către bugetul de stat, conform legislației în vigoare;
- ✚ Includerea în anexele la legile privind execuția bugetului de stat a realizării indicatorilor care au stat la fundamentarea bugetării proiectelor, pentru a se

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



analiza concordanța între conținutul anexelor cu cele de la legile anuale privind bugetul de stat;

- + Creșterea sumelor alocate finanțării programelor de investiții, în toate domeniile;
- + Evaluarea și finanțarea proiectelor de investiții necesare a fi realizate, după principiile analizei cost - beneficiu;
- + Creșterea sumelor alocate domeniului de cercetarea științifică de specialitate, prin planul sectorial propriu al fiecărui minister;
- + Implementarea completă a sistemului de management și control intern, inclusiv auditul intern;
- + Respectarea reglementărilor financiar-contabile aplicabile operațiunilor derulate de instituția publică, astfel încât situațiile financiare să ofere o imagine fidelă a poziției financiare, a performanței financiare și a altor informații referitoare la activitatea desfășurată de entitate;
- + Evaluarea ex-ante și ex-post a impactului bugetar al măsurilor avute în vedere pentru atingerea obiectivelor;
- + Realizarea de studii de impact privind eficiența și eficacitatea utilizării resurselor financiare la nivelul instituțiilor publice;
- + Organizarea unor programe de pregătire pentru salariații care ocupă funcții cu un ritm alert al schimbărilor tehnologice / legislative (ex. utilizarea instrumentelor TIC; accesarea fondurilor europene; auditul public intern; aplicarea legislației financiar - contabile etc.);
- + Evaluarea volumului, structurii și calificării resurselor umane disponibile în scopul identificării componentelor care au excedent / deficit de personal în scopul redistribuirii acestuia;
- + Utilizarea pe scară largă a soluțiilor IT pentru rezolvarea unor deficiențe interne (ex. managementul electronic al documentelor) și a comunicării cu mediul extern (ex. plățile electronice);
- + Creșterea rigurozității cu ocazia închiderii exercițiilor financiare și a întocmirii situațiilor financiar - contabile, una din principalele cauze ale deficiențelor constatate de Curtea de Conturi a României;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

- ✚ Îmbunătățirea dotării cu tehnică de calcul, interconectarea aplicațiilor informatice disponibile în cadrul aceleiași entități, sau a unor entități diferite care utilizează baze de date comune, folosind, în acest scop, programele finanțate prin fonduri europene;
- ✚ Acordarea unei atenții mai mari recomandărilor auditorilor externi ai Curții de Conturi cu ocazia misiunilor de audit realizate, astfel încât erorile/abaterile de la legalitate și regularitate constatate, indiferent de forma acestora, să fie diminuate substanțial până la eliminarea lor;
- ✚ Atragerea de fonduri externe nerambursabile, ca surse alternative de finanțare a programelor bugetare;
- ✚ Dezvoltarea capacităților ministerelor de a gestiona Parteneriatele Public-Private;
- ✚ Asigurarea cadrului procedural/legal de interoperabilitate a sistemelor informatice ale diferitelor entități publice, precum și între acestea și cetățean/mediul de afaceri;
- ✚ Armonizarea prevederilor legislative în vederea diminuării riscului de utilizare ineficientă a resurselor financiare ale ministerelor pentru atingerea aceluiași obiective prin activități derulate de organizații diferite cu atribuții similare.

Prin implementarea recomandărilor prezentate în politicile publice viitoare, specifice domeniului gestionat de către fiecare minister, planificarea strategică instituțională la nivelul întregii administrații publice central și implicit performanțele instituționale vor cunoaște o îmbunătățire.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Partea a doua a analizei, intitulată ”*Studiu privind gradul de implementare al planificării strategice și al bugetării pe programe la nivelul ministerelor din grupul țintă în perioada 2010 -2017*” are ca obiectiv principal analiza gradului de implementare al planificării strategice și al bugetării pe programe la nivelul instituțiilor publice din grupul țintă al proiectului și formularea concluziilor referitoare la problematica analizată. Punctul de plecare în realizarea acestui demers l-a reprezentat analiza execuției bugetare conform clasificăției funcționale și a sursei de finanțare, în vederea identificării domeniilor majore care au fost finanțate prin bugetul fiecărei instituții, precum și a surselor de finanțare utilizate. Pe baza informațiilor furnizate de Planurile Strategice Instituționale ale entităților analizate și de Legile de aprobare a bugetului de stat, a fost realizată analiza bugetării pe programe la nivelul fiecărei instituții, identificând programele bugetare care au fost finanțate, inclusiv sumele alocate acestora, precum și gradul de implementare al planificării strategice la nivelul fiecărui minister.

Pentru îndeplinirea obiectivului general, prin Metodologia de realizare a studiului au fost propuse următoarele **obiective specifice**:

OS1: Identificarea strategiei de dezvoltare proprie entității analizate și evidențierea programelor bugetare pentru toate ministerele din grupul țintă, în perioada 2010 - 2017, relevante pentru elaborarea planurilor strategice instituționale;

OS2: Evaluarea gradului de implementare al planificării strategice la nivelul ministerelor din grupul țintă;

OS3: Interpretarea datelor analizate și formularea unor concluzii relevante în vederea creșterii performanței la nivelul ministerelor din grupul țintă;

OS4: Elaborarea unor recomandări cu privire la bugetarea pe programe la nivelul ministerelor din grupul țintă.

Structura lucrării a fost adaptată acestor obiective. Astfel, lucrarea cuprinde 3 capitole, care sunt precedate de *Introducere*, iar la final sunt prezentate *Concluziile* și *Bibliografia*.

Capitolul 1, intitulat ”*Cadrul teoretico-metodologic al cercetării realizate*” pune în evidență importanța planificării strategice la nivelul ministerelor, după care





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

dezvoltă prevederile din Metodologia de realizare a studiului. Astfel, în scopul realizării obiectivelor specifice ale cercetării, analiza efectuată a inclus trei etape:

- ✓ *Analiza execuției bugetare conform clasificăției funcționale și sursei de finanțare;*
- ✓ *Analiza bugetării pe programe;*
- ✓ *Evaluarea gradului de implementare al planificării strategice la nivelul fiecărui minister.*

În conținutul capitolului 1 sunt prezentați indicatorii utilizați în fiecare etapă a analizei și sunt formulate ipotezele de cercetare.

Cadrul metodologic pentru analiza gradului de implementare al planificării strategice și al bugetării pe programe la nivelul ministerelor din grupul țintă, este stabilit prin Metodologia cu privire la studiului, completată cu o serie de indicatori considerați oportuni de către autor. În cadrul analizei vor fi parcurse trei etape:

- ✓ *Analiza execuției bugetare conform clasificăției funcționale și sursei de finanțare;*
- ✓ *Analiza bugetării pe programe;*
- ✓ *Evaluarea gradului de implementare al planificării strategice la nivelul fiecărui minister.*

A. Analiza execuției bugetare conform clasificăției funcționale și sursei de finanțare se bazează pe informațiile furnizate de Contul de execuție bugetară al fiecărui minister. Analiza execuției bugetare conform clasificăției funcționale vizează trei aspecte:

- ✚ Evoluția plăților nete în perioada analizată;
- ✚ Structura cheltuielilor bugetare pe categorii, conform clasificăției funcționale;
- ✚ Evoluția indicatorilor execuției bugetare: Indicele de rectificare bugetară (IRB); Gradul de realizare a bugetului inițial (GBI) și Gradul de realizare a bugetului definitiv (GBD).

În mod similar se realizează și analiza execuției bugetare după sursa de finanțare (Bugetul de stat; Credite externe; Fonduri externe nerambursabile și Venituri proprii), evidențiindu-se evoluția plăților nete, structura cheltuielilor pe cele patru surse de finanțare, precum și evoluția indicatorilor execuției bugetare (IBD; GBI și GBD).

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



B. Analiza bugetării pe programe reprezintă cea de-a doua etapă a studiului, în care sunt identificate programele bugetare propuse spre finanțare la nivelul fiecărui minister. Pentru fiecare program bugetar sunt identificate sumele prevăzute pentru anul curent, precum și execuția bugetară preliminară pentru anul precedent. Pe baza valorilor cumulate la nivelul întregii perioade de finanțare se stabilește ponderea fiecărui program bugetar în totalul sumelor bugetate pe programe, putând astfel realiza o ierarhizare a acestora. Pentru cuantificarea modului în care s-a realizat bugetarea pe programe sunt analizați următorii indicatori:

1. Gradul de Bugetare pe Programe (GBP), reflectă măsura în care bugetul ministerului este alocat pe programe bugetare. Se calculează cu relația:

$$GBP = \frac{\text{Valoarea cumulată a sumelor bugetate pe programe}}{\text{Prevederile bugetare inițiale totale ale ministerului}} \times 100$$

Dacă nivelul său crește, apropiindu-se de 100%, se consideră că la ministerul respectiv se îmbunătățește bugetarea pe programe, aspect interpretat ca fiind favorabil.

2. Gradul de execuție bugetară pe programe (GEBp), reflectă modul în care sunt utilizate resursele alocate pe fiecare program bugetar.

$$GEBp = \frac{\text{Execuția bugetară preliminară aferentă programelor (EBP)}}{\text{Plățile nete de la nivelul ministerului}} \times 100$$

Este complementar cu GBP, unul dintre ei reflectând modul cum a fost alocat bugetul ministerului pe programe, iar celălalt, modul cum a fost utilizat bugetul pe programe.

3. Gradul de realizare a bugetului inițial pe programe bugetare (GBIp), reflectă modul în care resursele bugetare prevăzute inițial pentru finanțarea programelor bugetare, sunt utilizate în cursul exercițiului financiar respectiv. Se determină cu ajutorul relației:

$$GBIp = \frac{\text{Execuția bugetară preliminară aferentă programelor (EBP)}}{\text{Prevederi bugetare inițiale aferente programelor}} \times 100$$

Se recomandă ca nivelul acestui indicator să oscileze în jurul valorii de 100%, însă trebuie comparat și cu Gradul de realizare a bugetului inițial de la nivelul ministerului (GBI).



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Analiza bugetării pe programe este continuată cu analiza corelației dintre gradul de bugetare pe programe și indicatorii execuției bugetare. O astfel de analiză are ca scop validarea unei dintre cele două ipoteze de cercetare, respectiv:

H0 - Creșterea gradului de bugetare pe programe influențează nivelul indicatorilor execuției bugetare pentru ministerele din grupul țintă; și ipoteza alternativă:

H1 - Creșterea gradului de bugetare pe programe nu influențează nivelul indicatorilor execuției bugetare pentru ministerele din grupul țintă;

Validarea uneia dintre aceste ipoteze se face cu ajutorul coeficientului de corelație Pearson dintre *indicatorii bugetării pe programe* (GBP; GEBp și GBIp) și *indicatorii execuției bugetare* (IRB; GBI și GBD). Analiza este realizată cu ajutorul aplicației SPSS.

C. Evaluarea gradului de implementare al planificării strategice la nivelul fiecărui minister presupune identificarea modului în care ministerele analizate au elaborat și implementat planuri strategice instituționale în perioada 2010 - 2017, precum și corelarea acestora cu Legea bugetului de stat, în ceea ce privește programele bugetare finanțate.

Capitolul 2, intitulat "**Analiza gradului de implementare al planificării strategice și al bugetării pe programe la nivelul ministerelor din grupul țintă**" reprezintă partea cea mai consistentă a cercetării realizate, în care, pe baza prevederilor Metodologiei de realizare a studiului, completate cu cadrul teoretico-metodologic din capitolul 1, este evaluat gradul de implementare al planificării strategice și al bugetării pe programe pentru fiecare din cele 9 entități din grupul țintă. Suportul informațional pentru această analiză este reprezentat de studiile individuale realizate de echipa de cercetare formată din cei 18 experți (câte 2 experți pentru fiecare entitate), completate cu informațiile privind bugetul și execuția bugetară la nivelul ministerelor din grupul țintă (Legea bugetului de stat și Contul de execuție bugetară pentru perioada 2010 - 2017), precum și informațiile din documentele de planificare strategică.

Într-o primă etapă este analizată execuția bugetară conform clasificății funcționale și sursei de finanțare, urmărind: evoluția plăților nete, pe fiecare categorie





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

de cheltuieli, structura cheltuielilor pe categorii, precum și evoluția indicatorilor execuției bugetare.

În etapa a doua este realizată analiza bugetării pe programe, prin care sunt identificate programele bugetare finanțate la nivelul fiecărui minister, precum și sumele alocate fiecărui program conform Anexei 3 de la Legea bugetului de stat. Pentru cuantificarea modului în care s-a realizat bugetarea pe programe la nivelul fiecărui minister sunt analizați următorii indicatori: Gradul de Bugetare pe Programe (GBP); Gradul de execuție bugetară pe programe (GEBp) și Gradul de realizare a bugetului inițial pe programe bugetare (GBIp), a căror evoluție este urmărită în corelație cu indicatorii execuției bugetare (IRB, GBI și GBD). Pe baza prevederilor din Planurile Strategice Instituționale, precum și cele din alte documente de planificare strategică (strategii, programe, politici publice), în corelație cu prevederile din Legea bugetului de stat, în finalul analizei va fi evaluat gradul de implementare al planificării strategice la nivelul fiecărui minister. Prin conținutul său, capitolul 2 răspunde obiectivelor specifice OS1, OS2 și OS3.

Pe baza studiilor individuale realizate de către experții din echipa de cercetare la nivelul a 9 entități din grupul țintă (8 ministere și SGG), dar și a datelor din Legea bugetului de stat, Conturile de execuție bugetară și documentele de planificare strategică, în cadrul acestui capitol a fost realizată o analiză a gradului de implementare a planificării strategice și al bugetării pe programe pentru fiecare din cele 9 ministere incluse în grupul țintă. Complexitatea studiului provine din volumul foarte mare de informații care au fost culese, prelucrate și interpretate, iar dificultatea realizării sale din multitudinea de tipuri de documente de planificare strategică, cu conținut prezentat în forme diferite, uneori fiind imposibil de identificat informațiile despre programele bugetare implementate la nivelul unor ministere. Toate acestea au sporit volumul de muncă din partea experților din echipa de cercetare, însă au contribuit la creșterea valorii studiului realizat, minimizând influența unor elemente întâmplătoare, ne semnificative, care ar fi putut influența concluziile obținute.

Pentru realizarea studiului s-a apelat la o multitudine de surse de informații, dintre care, cele mai relevante au fost:

- Legile de aprobare a bugetului de stat pentru perioada 2010 - 2017, din care în mod special Anexa 3 referitoare la detalierea bugetului ministerelor;

***Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!***





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Conturile de execuție ale ministerelor din grupul țintă, pentru aceeași perioadă;
- Planurile Strategice Instituționale ale ministerelor, precum și alte documente de planificare strategică în vigoare în perioada 2010 - 2017;
- Studiile individuale realizate de către cei 18 experți din echipa de cercetare.

Prima etapă a acestui demers a reprezentat-o analiza execuției bugetare conform clasificății funcționale și a sursei de finanțare, cu scopul de a identifica domeniilor majore care au fost finanțate prin bugetul fiecărui minister, precum și a surselor de finanțare utilizate. La toate ministerele analizate finanțarea de la bugetul de stat a reprezentat principala sursă de finanțare. În ceea ce privește capitolele bugetare finanțate, conform clasificății funcționale, pentru fiecare minister s-a identificat câte un capitol reprezentativ, corelat cu domeniul gestionat de acesta, care deține mai mult de jumătate din bugetul ministerului.

Din analiza execuției bugetare conform clasificății funcționale s-a constatat că, în perioada 2010 - 2017, rectificările bugetare au fost foarte intense, conducând la reducerea gradului de predictibilitate în alocarea resurselor. În același timp s-a îmbunătățit gradul de execuție bugetară, atât pe total cât și la nivelul principalelor capitole, aspect considerat favorabil, fiind o premisă pentru realizarea obiectivelor asumate.

Informațiile furnizate de Contul de execuție bugetară au fost completate cu cele furnizate de Legile de aprobare a bugetului de stat, realizând analiza bugetării pe programe la nivelul fiecărui minister. În Anexa 3 la Legea bugetului de stat sunt prezentate programele bugetare care au fost finanțate în fiecare an, la nivelul fiecărui minister, inclusiv prevederile bugetare inițiale și execuția bugetară preliminară. Pe baza acestor date a fost realizată o situație centralizatoare privind programele bugetare de la nivelul fiecărui minister:

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Tabelul nr. 1. Situația bugetării pe programe la nivelul ministerelor

<i>Minister</i>	<i>Număr programe bugetare (2010 - 2017)</i>	<i>Gradul mediu de bugetare pe programe (GBP)</i>	<i>Gradul mediu de realizare a bugetului inițial pe programe bugetare (GBIp)</i>	<i>Gradul mediu de execuție bugetară pe programe (GEBp)</i>
MAE	12	83,7%	107,9%	93,0%
MJ	12	99,5%	113,7%	101,0%
MEng	29	45,4%	93,5%	55,1%
MCIN	6	13,6%	94,4%	13,3%
MCSI	7	25,1%	82,4%	52,7%
MTS	8	64,1%	99,1%	68,6%
MRP	3	15,7%	102,5%	18,5%
MTr	2	51,8%	117,3%	74,8%
SGG	38	101,2%	137,3%	153,7%
Total	*	79,0%	105,3%	70,1%

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

La cele 9 entități analizate (8 ministere și SGG) s-au constatat diferențe semnificative în ceea ce privește numărul de programe bugetare, dar și nivelul Gradului de Bugetare pe Programe (GBP) în perioada 2010 - 2017. De exemplu, la nivelul MTr au fost finanțate doar 2 programe bugetare, în timp ce la nivelul SGG au fost finanțate 38 programe.

GBP a oscilat între 13,6% la nivelul MCIN și 101,2% la nivelul SGG, cu o medie de 55,6% pentru toate entitățile analizate. Constatăm că sunt 4 entități (MEng, MCIN, MCSI și MRP) pentru care nivelul GBP este mai mic de 50%, reflectând existența unor resurse financiare importante la nivelul fiecărei entități, care nu au fost repartizate pe programe bugetare, aspect apreciat nefavorabil. La extrema cealaltă se găsește SGG, pentru care GBP a fost de 101,2%, mai mare decât nivelul maxim de 100%. Acest fapt semnaleză necorelarea sumelor alocate pentru finanțarea programelor bugetare prin fișele de program cu prevederile bugetare inițiale conform Legii bugetului și Contului de execuție bugetară. Complementar cu Gradul de bugetare pe programe a fost utilizat Gradul de execuție bugetară pe programe (GEBp), care a înregistrat valori mai ridicate

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!Instrumente Structurale
2014-2020

decât GBP la 7 din cele 8 entități analizate, semnificând efectuarea unor rectificări bugetare pozitive la nivelul programelor implementate.

Se constată că gradul de bugetare pe programe a oscilat semnificativ de la o entitate la alta, iar, uneori, sumele alocate pe programe bugetare, conform Legii bugetului de stat, nu sunt corelate cu sumele prezentate în Contul de execuție bugetară al ministerului.

Pentru validarea / invalidarea ipotezelor de cercetare stabilite în capitolul 1 al lucrării, pentru fiecare minister din grupul țintă a fost realizată **analiza corelației dintre gradul de bugetare pe programe și indicatorii execuției bugetare (IRB, GBI și GBD)**. Analiza s-a bazat pe coeficientul de corelație Pearson, calculat cu ajutorul aplicației *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Rezultatele obținute au validat (integral sau parțial) ipoteza de cercetare H_0 la 3 ministere (MAE, MEng și MCSI), la celelalte 6 ministere (MJ, MCIN, MTS, MRP, MTr și SGG) fiind validată ipoteza alternativă H_1 . Se constată existența unui număr mai mare de ministere pentru care evoluția gradului de bugetare pe programe nu a influențat evoluția indicatorilor execuției bugetare.

Informațiile obținute în urma analizei bugetării pe programe au fost corelate cu datele din Planurile Strategice Instituționale, respectiv din alte documente de planificare strategică identificate la nivelul fiecărui minister. Odată cu aprobarea actelor normative care reglementează conținutul planurilor strategice instituționale și obligativitatea elaborării acestora de către ministere, implementarea planificării strategice a devenit o prioritate. Din analiza realizată în capitolul 2 al lucrării s-a constatat că la 5 din cele 9 entități evaluate (MJ, MCIN, MCSI, MTS și MRP) nu a fost identificat nici un PSI aferent perioadei 2010 - 2017, iar la celelalte entități, Planurile Strategice identificate au acoperit doar o parte a perioadei analizate. Lipsa unor PSI-uri integrate care să înglobeze toate obiectivele și direcțiile de acțiune din fiecare domeniu, propuse prin Programul de Guvernare, arată că, la nivel instituțional, aceste obiective sunt puse în practică fără să existe o prioritizare și fără să se poată corela cu componenta bugetară la nivel instituțional.

Au existat însă alte documente de planificare strategică (strategii naționale, strategii sectoriale, programe, politici publice etc.), care includ obiective și direcții de acțiune pe domenii, fără să includă programele bugetare propuse pentru atingerea

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

acestora, cu descrierea indicatorilor acestora și prezentarea sumelor alocate pentru fiecare program. Programele bugetare finanțate sunt prezentate doar în Legea bugetului de stat, fără a fi corelate cu obiectivele strategice ale ministerului.

De foarte multe ori aceste documente de planificare strategică au fost redundante, având prevederi referitoare la același domeniu. Alteori, implementarea unora dintre ele a intrat în atribuțiile mai multor entități, ceea ce a făcut dificilă monitorizarea acestora.

În aceste condiții, programele bugetare propuse prin Legea bugetului de stat pentru perioada 2010 - 2017, sunt destul de generale, existând 1-2 programe bugetare care concentrează peste 80% din resursele bugetare ale ministerului. Devine astfel destul de dificilă corelarea sumelor cheltuite cu gradul de atingere a obiectivelor fixate și ”închiderea” ciclului planificării strategice.

De aceea, este necesară elaborarea unui Plan strategic instituțional la nivelul fiecărui minister, care să includă obiectivele generale, obiectivele specifice, direcțiile de acțiune, dar și programele bugetare propuse pentru realizarea acestora, inclusiv a sumelor alocate și a indicatorilor de monitorizare a progresului.

Capitolul 3 intitulat ”**Recomandări privind bugetarea pe programe la nivelul ministerelor din grupul țintă**” răspunde obiectivului specific OS4. Pe baza analizei realizate la nivelul fiecărui minister vor fi identificate deficiențele în ceea ce privește planificarea strategică și bugetare pe programe, pentru eliminarea cărora vor fi propuse o serie de recomandări de care să se țină seama în procesul de planificare strategică. Deși bugetarea pe programe este reglementată din anul 2008, odată cu adoptarea HG nr. 158 / 2008 privind aprobarea Componentei de programare bugetară din cadrul Metodologiei privind sistemul de planificare strategică pe termen mediu al instituțiilor administrației publice de la nivel central, din analiza realizată s-a constatat că aceasta a fost implementată doar parțial la nivelul ministerelor din grupul țintă. Nu s-a atins astfel scopul planificării strategice de a se asigura corespondența dintre obiectivele instituționale asumate la nivelul fiecărui minister prin documentele de planificare strategică și rezultatele efective înregistrate, referitoare la îndeplinirea respectivelor obiective.

Analiza realizată la nivelul celor 9 ministere incluse în grupul țintă al proiectului, de o echipă formată din 19 cercetători (câte 2 cercetători alocați fiecărui minister, la

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

care s-a adăugat un expert principal care a centralizat și sintetizat rezultatele cercetărilor) a radiografiat situația existentă pe parcursul perioadei analizate (2010 - 2017), evidențiind progresele înregistrate în procesul de planificare strategică, dar și deficiențele constatate. Pe baza acestor constatări, fiecare expert din echipa de cercetare a identificat o serie de recomandări, propuse la nivelul ministerului a cărui activitate a analizat-o. Situația concretă identificată la nivelul fiecărei entități este prezentată detaliat în studiile individuale realizate de cei 18 experți și sintetizată în capitolul 2 al prezentei lucrări.

În baza acestor studii, au fost identificate o serie de **deficiențe** în procesul de planificare strategică în general și al bugetării pe programe în special, care necesită măsuri structurale în vederea eliminării. Plecând de la deficiențele identificate prin analiza realizată de întreaga echipă de cercetare, sunt propuse o serie de recomandări aplicabile tuturor ministerelor din grupul țintă. Pentru fiecare deficiență identificată în etapa de analiză sunt propuse una sau mai multe **recomandări**.

Cele mai relevante astfel de deficiențe, constatate la mai multe dintre entitățile analizate, precum și recomandările asociate acestora, sunt:

Deficiența nr. 1

D1. Lipsa unor Planuri Strategice Instituționale la nivelul fiecărui minister care să includă atât componenta de management, cât și componenta de bugetare pe programe. Din analiza prezentată în capitolul 2 al lucrării s-a constatat că la 5 din cele 9 entități evaluate (MJ, MCIN, MCSI, MTS și MRP) nu a fost identificat nici un PSI aferent perioadei 2010 - 2017, iar la celelalte entități, Planurile Strategice identificate au acoperit doar o parte a perioadei analizate. Au existat însă alte documente de planificare strategică (strategii naționale, strategii sectoriale, programe, politici publice etc.).

Recomandări pentru D1:

- ❖ Stabilizarea structurilor ministeriale și limitarea modificărilor legislative care privesc structura Guvernului și a ministerelor;
- ❖ Realizarea unor Planuri Strategice Instituționale pentru toate ministerele, care să acopere o perioadă de 4 ani, suprapusă cu un ciclu

***Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!***



electoral și cu un Program de Guvernare. Se limitează astfel modificările determinate de schimbarea Guvernului;

- ❖ Planurile Strategice Instituționale elaborate trebuie să conțină programe bugetare în concordanță cu obiectivele și prioritățile strategice fixate prin intermediul componentei de management a acestuia, care să fie corelate cu bugetul aprobat pentru fiecare instituție.

Deficiența nr. 2

D2. Existența unui număr mare de documente de planificare strategică, sub forma unor strategii naționale, strategii sectoriale, programe, politici publice etc. De foarte multe ori acestea au fost redundante, având prevederi referitoare la același domeniu. Alteori, implementarea unora dintre ele a intrat în atribuțiile mai multor entități, ceea ce a făcut dificilă monitorizarea acestora.

O situație centralizatoare a numărului documentelor de planificare strategică pentru fiecare entitate analizată, este prezentată în tabelul următor:

Tabelul nr. 2. Situația numărului de documente de planificare strategică la nivelul ministerelor

<i>Denumire entitate</i>	<i>Nr. documente de planificare strategică</i>
Ministerul Afacerilor Externe	9
Ministerul Justiției	6
Ministerul Energiei	5
Ministerul Culturii și Identității Naționale	5
Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale	5
Ministerul Tineretului și Sportului	5
Ministerul pentru Românii de Pretutindeni	6
Ministerul Turismului	7
Secretariatul General al Guvernului	3

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

De foarte multe ori astfel de documente au substituit Planul Strategic Instituțional, însă nu au reușit să furnizeze toate elementele ce trebuie luate în considerare în elaborarea PSI, făcând dificilă corelarea cu bugetul instituției.

Recomandări pentru D2:

- ❖ Elaborarea unui Plan Strategic Instituțional la nivelul fiecărui minister, care să armonizeze prevederilor tuturor documentelor de planificare strategică subsecvente respectivului domeniu, ce intră în atribuțiile ministerului. De cele mai multe ori, celelalte documente de planificare strategică (strategii naționale, strategii sectoriale, programe, politici publice etc.) se referă la mai multe instituții ce activează în respectivul sector și nu doar activitatea ministerului, făcând dificilă monitorizarea implementării lor.

Deficiența nr. 3

D3. Conținutul eterogen al documentelor de planificare strategică. Documentele de planificare strategică elaborate în cadrul diferitelor ministere au structuri diferite, neutilizându-se o metodologie unitară pentru elaborarea lor.

Recomandări pentru D3:

- ❖ Implementarea unui format cadru pentru fiecare tip de document de planificare strategică (strategie națională, strategie sectorială, program, politică publică etc.), care să faciliteze procesul de elaborare, monitorizare, dar mai ales analiză comparativă a rezultatelor obținute.

Deficiența nr. 4

D4. Variații mari ale numărului de programe finanțate, atât între ministere, cât și între ani. De exemplu, la Ministerul Turismului, în perioada 2010 - 2017 au fost finanțate 2 programe bugetare, în timp ce la SGG au fost finanțate 38 programe bugetare. În același timp, la MCSI în anul 2011 au fost finanțate 6 programe, iar în perioada 2014 - 2017 doar un singur program bugetar.

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**



Recomandări pentru D4:

- ❖ Includerea în Planurile Strategice Instituționale ale ministerelor a unor programe bugetare care să răspundă nevoilor cetățenilor, rezultate prin consultarea acestora, în baza unor studii realizate;
- ❖ Propunerea unui număr echilibrat de programe bugetare finanțate la nivelul fiecărui minister, care să nu fie foarte mare, evitându-se riscul de dispersare a resurselor disponibile, dar nici prea mic, când există riscul de omitere a unor priorități ale ministerului și nealocarea de resurse pentru finanțarea lor;
- ❖ Dezvoltarea unor programe bugetare pe perioade de timp medii sau lungi (minim 4 ani), care să răspundă unor necesități structurale ale ministerului, și nu unor probleme curente;
- ❖ Evaluarea periodică a întregului portofoliu de programe pe care le administrează fiecare minister și corelarea instrumentelor de planificare, cu cele de management aplicat și cu cele de raportare.

Deficiența nr. 5

D5. Necorelarea obiectivelor urmărite prin documentele de planificare strategică întocmite cu programele bugetare finanțate prin Legea bugetului de stat. Deși, pentru toate entitățile analizate au fost identificate programe bugetare cărora le sunt alocate resurse financiare, foarte rar acestea au fost prevăzute și în documentele de planificare strategică, nereușindu-se corelarea prevederilor bugetare cu obiectivele asumate.

Recomandări pentru D5:

- ❖ Clarificarea obiectivelor strategice pentru fiecare dintre domeniile de activitate ale ministerului;
- ❖ Corelarea programelor bugetare propuse cu obiectivele strategice definite la nivelul ministerului.

Deficiența nr. 6

D6. Necorelarea politicilor publice ale mai multor ministere cu bugetul instituției. Acest lucru s-a datorat faptului că metodologia de planificare strategică prevăzută de reglementările în vigoare (care trebuie să realizeze legătura între obiective, indicatori de performanță, rezultate și resursele financiare) nu a fost pusă în aplicare conform prevederilor acesteia.

Recomandări pentru D6:

- ❖ Programele bugetare propuse trebuie să urmărească legătura dintre politicile publice, procesul de elaborare a bugetului și creșterea eficienței utilizării resurselor publice. Bugetarea pe programe trebuie corelată cu formularea politicilor publice, cu planificarea strategică și cu programarea bugetară multianuală.

Deficiența nr. 7

D7. Deficiențe în monitorizarea implementării programelor bugetare. Utilizarea unor indicatori de monitorizare a programelor bugetare necorelați cu planificarea financiară pe termen mediu. Indicatorii de rezultate sunt prezentați în Fișa programului, regăsită în Anexa 3 la Legea bugetului de stat. În lipsa unui PSI care să coreleze obiectivele asumate cu resursele alocate, monitorizarea acestora este dificil de realizat.

Recomandări pentru D7:

- ❖ Desemnarea a câte unui responsabil pentru fiecare program bugetar, care să coordoneze procesul de implementare și să monitorizeze gradul de realizare a obiectivelor asumate;
- ❖ Utilizarea Planurilor operaționale anuale, care să detalieze activitățile ce trebuie întreprinse în fiecare an pentru realizarea obiectivelor propuse prin Planul strategic instituțional;
- ❖ Implementarea unei proceduri de monitorizare a modului în care sunt implementate programele bugetare la nivelul fiecărui minister, prin

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



utilizarea unor indicatori de rezultate și de eficiență. Evaluarea implementării programelor bugetare trebuie făcută anual, astfel încât să se asigure concordanța dintre instrumentele de planificare strategică și cele de raportare;

- ❖ Utilizarea unor indicatori specifici de rezultate (output) și performanță cuantificabili și corelați cu input-urile (efortul financiar privit prin prisma alocările bugetare). Monitorizarea evoluției acestora pentru toate programele gestionate de minister;
- ❖ Utilizarea unei aplicații informatice care să faciliteze completarea tuturor secțiunilor din Planul Strategic Instituțional, să centralizeze informațiile referitoare la implementare acțiunilor propuse și să permită extragerea facilă de diverse rapoarte de monitorizare;
- ❖ Realizarea unor studii de impact pentru evaluarea ex-post a eficienței și eficacității utilizării fondurilor alocate;
- ❖ Asigurarea de personal/structuri în cadrul ministerelor care să permită monitorizarea implementării bugetării pe programe. Organizarea de cursuri de pregătire profesională pentru aceștia;
- ❖ Extinderea rolului CCR în urmărirea rezultatelor programelor bugetare implementate, prin efectuarea de misiuni de audit de performanță.

Deficiența nr. 8

D8. Abordarea preponderent formală a documentelor de planificare strategică, privite la documente obligatorii, realizate periodic, prin stabilirea unor obiective, uneori prea generale, și schițarea unor bugete aproximative. Documentele de planificare strategică au rolul de a transpune în practică strategiile existente, de a evidenția programele bugetare și sumele estimate pentru finanțarea acestora, trebuie corelate cu prevederile din Legea bugetului de stat.

Recomandări pentru D8:

- ❖ Elaborarea unor Planuri strategice instituționale care trebuie să includă obiective strategice definite SMART, desprinse din problemele cu care se confruntă domeniul gestionat;

***Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!***



- ❖ Obiectivele generale și obiectivele specifice incluse în PSI trebuie transpuse în termeni de cost în cadrul programelor bugetare;
- ❖ Respectarea prioritizărilor propuse prin Planul Strategic Instituțional în alocarea resurselor bugetare.

Deficiența nr. 9

D9. Gradul redus de bugetare pe programe constatat la mai multe ministere, care reduce posibilitatea corelării resurselor bugetare cu obiectivele entității. La cele 9 entități analizate (8 ministere și SGG) au fost identificate diferențe semnificative în ceea ce privește nivelul Gradului de Bugetare pe Programe în perioada 2010 - 2017. Valorile medii ale acestora pentru întreaga perioadă sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 3. Gradul mediu de bugetare de programe la nivelul ministerelor

Minister	GBP	Minister	GBP	Minister	GBP
MAE	83,7%	MCIN	13,6%	MRP	15,7%
MJ	99,5%	MCSI	25,1%	MTr	51,8%
Meng	45,4%	MTS	64,1%	SGG	101,2%

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

Se constată existența unor ministere unde nivelul mediu al indicatorului a fost foarte redus: MCIN - 13,6%; MRP - 15,7%; MCSI - 25,1% etc., cea mai mare parte a bugetului acestora nefiind alocat pe programe bugetare.

Recomandări pentru D9:

- ❖ Creșterea Gradului de Bugetare Programe prin alocarea unor sume mai mari finanțării programelor bugetare, sau acolo unde numărul programelor este redus, propunerea unor programe bugetare noi, corelate cu obiectivele ministerului.

Deficiența nr. 10

D10. Acolo unde au fost identificate Planuri Strategice Instituționale s-a constatat existența unor diferențe semnificative între programele bugetare

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

prezentate în cadrul acestora și cele din anexele la Legea bugetului de stat. După cum s-a constatat anterior, doar la 4 ministere din cele 9 analizate a fost identificată existența PSI. În aceste cazuri s-a constatat existența unor diferențe foarte mari între programele bugetare prevăzute de PSI, de regulă mult mai puține, și programele bugetare identificate în Anexa 3 la Legea bugetului de stat.

Recomandări pentru D10:

- ❖ Corelarea prevederilor din Planurile Strategice Instituționale cu cele din Anexa 3 la Legea bugetului de stat, în ceea ce privește programele bugetare ale ministerelor și modalitatea de finanțare a acestora.

Deficiența nr. 11

D11. Insuficiența informațiilor cu privire la implementarea prevederilor din documentele de planificare strategică, care face dificilă evaluarea ex-post a eficienței măsurilor întreprinse. De foarte multe ori nu au fost identificat informații publice cu privire la implementarea acțiunilor prevăzute în documentele de planificare strategică, ceea ce a făcut imposibilă evaluarea gradului de realizare a obiectivelor propuse.

Recomandări pentru D11:

- ❖ Elaborarea și publicarea anuală a unui raport, ca anexă la Contul de execuție bugetară, care să indice rezultatele obținute comparativ cu cele planificate prin intermediul PSI.
- ❖ Includerea în anexele la legile privind execuția bugetului de stat a informațiilor despre realizarea indicatorilor care au stat la baza fundamentării bugetării pe programe;
- ❖ Prezentarea execuției bugetare pe programe, pentru a facilita monitorizarea rezultatelor alocării și utilizării creditelor bugetare, prin raportarea la obiectivele și indicatorii de performanță prevăzuți în Planurile strategice instituționale.

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**



Deficiența nr. 12

D12. Numărul mare și intensitatea ridicată a rectificărilor bugetare operate la nivelul capitolelor bugetului ministerelor din grupul țintă. Deși, de multe ori, prin rectificări bugetare, bugetele ministerelor au fost majorate, acestea reflectă o fiabilitate redusă a prevederilor inițiale și o scădere a gradului de predictibilitate în alocarea resurselor.

Recomandări pentru D12:

- ❖ Fundamentarea bugetelor ministerelor la un nivel cât mai aproape de valoarea reală a plăților ce urmează a fi efectuate pe parcursul fiecărui an bugetar, la nivelul tuturor programelor și proiectelor propuse, ținându-se seama de resursele disponibile și de prioritizările propuse prin PSI. Se vor reduce astfel rectificările bugetare și va crește gradul de predictibilitate în alocarea resurselor bugetare;
- ❖ Analiza, împreună cu Ministerul de Finanțe, a posibilității introducerii unor bugete multianuale, respectiv a creditelor de angajament multianuale;
- ❖ Fundamentarea bugetelor ministerelor pe o bază multianuală prin includerea programelor bugetare propuse prin PSI.

Deficiența nr. 13

D13. Existența unor ministere, perioade și capitole bugetare pentru care gradul de realizare a bugetului a fost redus, punând în pericol realizarea obiectivelor asumate. Din analiza execuției bugetare la nivelul ministerelor au fost identificate numeroase situații în care Gradul de realizare a bugetului definitiv (GBD) a fost mai mic de 90%, semnalând existența unor importante resurse financiare neutilizate, cu posibile consecințe nefavorabile asupra eficienței activității desfășurate.

Recomandări pentru D13:

- ❖ Creșterea gradului de realizare a bugetului definitiv, prin apropierea sa de nivelul maxim de 100%, în corelație cu urmărirea eficienței utilizării acestora;
- ❖ Repartizarea creditelor bugetare aprobate și necheltuite către ale obiective ale ministerului sau disponibilizarea acestora către bugetul de stat, conform legislației în vigoare;
- ❖ Realizarea unei execuții bugetare riguroase la nivelul programelor, în scopul evitării efectuării de cheltuieli nelegale, constatate ulterior prin misiunile de audit public extern desfășurate de CCR.

Deficiența nr. 14

D14. *Contribuția redusă a fondurilor externe nerambursabile la asigurarea bugetului ministerelor analizate și implicit la finanțarea programelor bugetare.* Deși finanțarea prin FEN reprezintă o oportunitate disponibilă pentru majoritatea instituțiilor, contribuția lor asigurarea bugetului ministerelor a fost sporadică și destul de modestă.

Recomandări pentru D14:

- ❖ Creșterea gradului de atragere și utilizare a resurselor provenind din fonduri externe nerambursabile. În perioada analizată, la majoritatea ministerelor din grupul țintă, fondurile externe nerambursabile au avut o contribuție foarte mică în bugetul total. Apreciem că există oportunități pentru utilizarea acestei surse de finanțare la nivelul fiecărui minister.

Implementarea acestor recomandări va contribui la creșterea eficienței utilizării resurselor disponibile și în acest fel la îmbunătățirea performanței manageriale pentru fiecare minister.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

Cea de-a treia parte a analizei, intitulată ”*Analiză cu privire la identificarea, planificarea și implementarea acțiunilor de reducere sau eliminare a disfuncționalităților din cadrul ministerelor din grupul țintă*” are ca obiectiv principal realizarea unei analize cu privire la identificarea, planificarea și implementarea acțiunilor de reducere sau eliminare a disfuncționalităților din cadrul instituțiilor publice și formularea concluziilor referitoare la problematica analizată. Pe baza studiilor individuale realizate de experții din echipa de cercetare și a documentelor rezultate în urma misiunilor de audit public extern derulate de Curtea de Conturi a României la nivelul entităților, au fost identificate și analizate recomandările realizate de Curtea de Conturi a României, precum și gradul de implementare a acestora. Analiza a fost realizată atât din punct de vedere al evoluției numărului și structurii lor în perioada 2010 - 2017, cât și a gradului de implementare a acestora.

Prin analiza comparativă a evoluției gradului de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României și a scorului mediu aferent punctelor forte și punctelor slabe au fost identificate principalele direcții de acțiune în vederea creșterii capacității de dezvoltare a ministerelor. Prelucrarea statistică a datelor a continuat cu analiza corelației dintre acțiunile Curții de Conturi a României și indicatorii execuției bugetare la nivelul instituțiilor din grupul țintă, utilizând atât coeficientul de corelație Pearson cât și regresia liniară multiplă.

Obiectivele specifice ale studiului sunt:

OS1: Identificarea problemelor reale cu care se confruntă ministerele din grupul țintă, în perioada 2010 - 2017, relevante pentru elaborarea planurilor strategice instituționale;

OS2: Identificarea soluțiilor în vederea dezvoltării capacității administrative care să permită implementarea politicilor publice și organizarea eficientă la nivelul ministerelor din grupul țintă;

OS3: Analiza gradului de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României la nivelul ministerelor din grupul țintă;

OS4: Identificarea capacității de dezvoltare la fiecare din ministerele din grupul țintă;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

OS5: Propuneri privind îmbunătățirea managementului de performanță a utilizării resurselor entității, la ministerelor din grupul țintă;

OS6: Analiza impactului implementării recomandărilor Curții de Conturi a României asupra activității ministerelor;

OS7: Elaborarea unor recomandări privind procesul de reducere sau eliminarea disfuncționalităților la nivelul ministerelor din grupul țintă.

Lucrarea este organizată pe 3 capitole, care sunt precedate de *Introducere*, iar la final sunt prezentate concluziile, recomandările și bibliografia utilizată.

Primul capitol al studiului, intitulat "*Cadrul teoretico-metodologic al cercetării*" completează metodologia de realizare a analizei cu câteva precizări privind demersul logic al cercetării și metodele folosite pentru realizarea obiectivelor asumate.

Cadrul metodologic pentru realizarea studiului este prezentat în Metodologia cu privire la realizarea "Analizei privind acțiunile de control și audit public extern la nivelul Curții de Conturi a României", completat cu precizările din acest capitol. Pe baza obiectivelor cercetării, dar și ale prevederilor metodologiei amintite, realizarea studiului presupune parcurgerea a două etape:

- A. Analiza acțiunilor de reducere / eliminare a disfuncționalităților de la nivelul fiecărui minister;
- B. Analiza corelației dintre acțiunile Curții de Conturi a României și indicatorii execuției bugetare pe ansamblul ministerelor din grupul țintă.

În prima etapă, localizată la nivelul fiecărui minister, utilizând rezultatele studiilor individuale realizate de experții din echipa de cercetare alocată analizei activității fiecărui minister, sunt urmărite trei obiective:

- ✓ *Identificarea problemelor cu care se confruntă ministerele și a recomandărilor Curții de Conturi a României pentru rezolvarea acestora;*
- ✓ *Analiza gradului de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României și a impactului acestora la nivelul fiecărui minister;*
- ✓ *Analiza corelației dintre gradul de implementare a recomandărilor și punctele forte / slabe identificate la nivelul fiecărui minister.*

Pentru *identificarea problemelor cu care se confruntă ministerele* sunt analizate punctele forte și punctele slabe identificate cu ocazia analizei documentelor rezultate în urma misiunilor de audit extern ale CCR, execuția bugetară, dar și studiile

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

realizate de experți pentru evaluarea gradului de implementare a planificării strategice și a bugetării pe programe. Pentru remedierea deficiențelor constatate, auditorii CCR au formulat o serie de recomandări, identificate în studiile individuale realizate de experți la nivelul fiecărui minister. Acestea sunt analizate din perspectiva numărului și dinamicii în perioada 2010 - 2017, dar și a structurii pe categorii, conform obiectivelor misiunilor de audit.

Analiza gradului de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României și a impactului acestora la nivelul fiecărui minister urmărește, pentru fiecare recomandare în parte, pentru fiecare an și pentru fiecare minister, modul în care au fost implementate recomandările CCR. Gradul de implementare primește un punctaj cuprins între 0 și 1. Se calculează o valoare medie la nivelul fiecărui minister, dar și pentru fiecare an în parte și pentru fiecare din cele 9 categorii de recomandări (de la A la I). În funcție de nivelul acestuia se evaluează impactul implementării / neimplementării recomandărilor CCR.

Analiza impactului implementării recomandărilor CCR este continuată cu ***analiza corelației dintre gradul de implementare a acestora și performanța ministerului***, evaluată prin intermediul punctelor slabe și a punctelor forte identificate. O astfel de analiză are ca scop validarea unei dintre cele două ipoteze de cercetare, respectiv:

H1a - Creșterea Gradului de implementare a recomandărilor CCR va conduce la îmbunătățirea performanțelor ministerelor din grupul țintă; respectiv,

H1b - Creșterea Gradului de implementare a recomandărilor CCR nu influențează performanța ministerelor din grupul țintă;

Validarea uneia dintre aceste ipoteze se face cu ajutorul coeficientului de corelație Pearson, calculat cu ajutorul aplicației *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

În cea de-a doua etapă se va realiza o analiză a corelației dintre deficiențele constatate de auditorii CCR, indicatorii execuției bugetare și gradul de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României la nivelul tuturor ministerelor din grupul țintă. Pentru aceasta se va formula ipoteza de cercetare (H2a), dar și ipoteza sa alternativă (H2b):

***Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!***





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

H2a - Creșterea Gradului de implementare a recomandărilor CCR va influența pozitiv execuția bugetară de la nivelul ministerelor din grupul țintă;

H2b - Creșterea Gradului de implementare a recomandărilor CCR nu va influența execuția bugetară de la nivelul ministerelor din grupul țintă;

Pentru validarea / invalidarea acestor ipoteze de cercetare se va utiliza aplicația *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, cu ajutorul căreia se calculează coeficientul de corelație Pearson, dar se va apela și la regresia liniară multiplă.

Studiul se va încheia cu o serie de concluzii și recomandări privind reducerea disfuncționalităților la ministerele din grupul țintă.

În capitolul 2, intitulat **"Analiza acțiunilor de reducere / eliminare a disfuncționalităților la nivelul ministerelor"**, pe baza studiilor individuale realizate de cei 18 experți din echipa de cercetare, este realizată o analiză la nivelul fiecărui minister din grupul țintă, prin care au fost identificate deficiențele cu care se confruntă, recomandările propuse de auditorii CCR pentru remedierea acestora, precum și gradul de implementare a acestora.

Gradul de implementare al recomandărilor a fost evaluat cu punctaje cuprinse între 0 și 1 puncte. A fost urmărită evoluția în timp a gradului de implementare a recomandărilor, atât pe total minister, cât și pe categoriile identificate în funcție de obiectivele misiunilor de audit.

În scopul identificării principalelor direcții de acțiune pentru creșterea capacității de dezvoltare a ministerelor, a fost analizată legătura dintre gradul de implementare a recomandărilor și punctele forte / slabe identificate la nivelul fiecărui minister, apelând la prelucrarea statistică a datelor obținute cu ajutorul aplicației *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Prin conținutul său, capitolul 2 răspunde integral obiectivelor specifice OS1, OS2, OS3, OS4, OS5 și OS6, dar și parțial obiectivului specific OS7.

Lucrarea prezentată face parte dintr-un studiu mai amplu ce presupune realizarea unei analize privind acțiunile de control și audit public extern la nivelul Curții de Conturi. Acest studiu a fost realizat la nivelul a 9 entități (8 ministere și SGG), care formează grupul țintă al proiectului.

În cadrul său, rezultatele obținute prin studiile realizate la nivelul fiecărui minister au fost centralizate și prelucrate în scopul identificării unor tendințe și legături

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**



care se creează cu privire la evoluția indicatorilor utilizați. Sursa informațională de bază a fost reprezentată de cele 54 module realizate de către cei 18 experți din echipa de cercetare, la care s-au adăugat informațiile obținute din analiza documentelor rezultate în urma misiunilor de audit public extern desfășurate de Curtea de Conturi a României, precum și cele din Conturile de execuție bugetară ale ministerelor, pentru perioada 2010 - 2017 și Planurile Strategice Instituționale.

În prima etapă a fost realizată o analiză la nivelul fiecărui minister din grupul țintă, urmărind trei obiective:

- ✓ Identificarea problemelor cu care s-a confruntat fiecare minister și a recomandărilor Curții de Conturi a României pentru rezolvarea acestora;
- ✓ Analiza gradului de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României și a impactului acestora asupra activității ministerului;
- ✓ Analiza corelației dintre gradul de implementare a recomandărilor și punctele forte / slabe identificate.

În baza studiilor individuale realizate de experții din echipa de cercetare, au fost centralizate recomandările realizate de auditorii CCR pentru remedierea deficiențelor constatate, precum și gradul de implementare a acestora, așa cum a rezultat din rapoartele de audit ulterioare, sau din rapoartele de follow-up.

Numărul total al recomandărilor identificate la nivelul fiecărui minister, precum și gradul mediu de implementare a acestora pentru fiecare an al perioadei 2010 - 2017, sunt prezentate în tabelele următoare:

Tabelul nr. 2.1. Numărul recomandărilor CCR la nivelul ministerelor din grupul țintă

<i>Indicator</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>Total</i>
MAE	30	81	25	71	15	11	27	8	268
MJ	5	13	8	9	9	1	1	17	63
MEng	5	3	11	12	2	17	10	11	71
MCIN	9	12	9	1	23	11	34	6	105
MCSI	16	13	23	14	25	24	11	9	135
MTS	105	24	6	58	5	11	11	9	229
MRP	8	25	5	2	40	9	39	4	132

MTr	0	16	8	8	5	0	22	14	73
SGG	3	10	14	4	9	8	8	5	61
Total	181	197	109	179	133	92	163	83	1137

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

Tabelul nr. 2.2. Gradul mediu de implementare a recomandărilor CCR la nivelul ministerelor din grupul țintă

<i>Indicator</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
MAE	0,38	0,42	0,48	0,55	0,69	0,80	0,76	-	0,52*
MJ	0,90	1,00	0,75	0,94	1,00	1,00	1,00	0,54	0,83
MEng	0,94	0,60	0,69	-	0,33	0,65	0,86	0,70	0,71**
MCIN	0,57	0,75	0,72	0,80	0,24	0,23	0,44	0,42	0,45
MCSI	0,72	0,57	0,66	0,54	0,60	0,61	0,59	0,44	0,60
MTS	0,49	0,89	0,57	0,34	0,75	0,57	0,75	0,94	0,54
MRP	0,79	0,34	0,18	0,20	0,87	0,89	0,76	1,00	0,70
MTr	-	0,78	1,00	0,40	0,66	-	0,47	0,36	0,58
SGG	1,00	0,73	0,72	0,93	0,94	0,50	0,75	0,90	0,77
Total	0,64	0,68	0,64	0,58	0,68	0,58	0,71	0,59	0,64

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

* Valorile prezentate nu includ recomandările aferente anului 2017, pentru care expertul alocat nu a identificat datele necesare stabilirii gradului de implementare;

** Valorile prezentate nu includ recomandările aferente anului 2013 și 3 recomandări aferente anului 2012, pentru care expertul alocat nu a identificat datele necesare stabilirii gradului de implementare.

Pe ansamblul celor 9 ministere din grupul țintă, în perioada 2010 - 2017, au fost identificate 1137 recomandări realizate de auditorii CCR, dintre care 380 recomandări au fost implementate integral, 559 recomandări au fost implementate parțial, 175 recomandări au fost neimplementate, unele aflate în litigiu, iar pentru diferența nu au fost disponibile informații privind gradul de implementare. Constatăm existența unui număr mare de recomandări implementate integral, dar au rămas și foarte multe recomandări neimplementate.

Recomandările au fost grupate, în funcție de obiectivele misiunilor de audit, în 9 categorii, codificate de la A la I. Situația centralizatoare a acestora la nivelul tuturor ministerelor din grupul țintă, este prezentată în tabelul următor:

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Tabelul nr. 2.3. Gruparea recomandărilor CCR pe categorii

Anul	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total recomandări
2010	0	47	20	9	75	27	0	3	0	181
2011	10	27	22	6	85	33	3	7	4	197
2012	4	17	13	0	51	14	0	5	5	109
2013	12	24	10	2	102	15	6	6	2	179
2014	2	43	10	4	51	23	0	0	0	133
2015	3	28	8	1	22	28	0	1	1	92
2016	7	32	13	1	61	40	5	0	4	163
2017	1	34	6	0	22	20	0	0	0	83
Total	39	252	102	23	469	200	14	22	16	1137

Sursa: Prelucrări ale expertului principal

O bună parte dintre recomandări s-au concentrat în zona calității gestiunii economico-financiare (469 recomandări, reprezentând 41,2% din total) urmate de cele referitoare la exactitatea și realitatea datelor reflectate în situațiile financiar-contabile (252 recomandări, respectiv 22,2% din total) și cele privind respectarea principiilor de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate în gestionarea și utilizarea resurselor (200 recomandări, 17,6% din total).

Pentru fiecare recomandare în parte, dar și pe total, a fost analizat gradul de implementare. Acesta a oscilat între 0,52 puncte la MAE și 0,83 puncte la MJ, cu o medie la nivelul tuturor ministerelor analizate de 0,64 puncte, un nivel care ar trebui îmbunătățit pentru a crește performanțele ministerelor. În funcție de nivelul gradului de implementare a recomandărilor a fost evaluat impactul acestora, constatând că, de cele mai multe ori, acesta a fost pozitiv. Cele mai importante consecințe ale implementării recomandărilor efectuate de Curtea de Conturi a României au fost prezentate în momentul realizării analizei la nivelul fiecărui minister.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

În scopul validării / invalidării ipotezelor de cercetare H1a și H1b, stabilite în capitolul 1 al lucrării, pentru fiecare minister din grupul țintă a fost realizată o analiză comparativă a evoluției gradului de implementare a recomandărilor Curții de Conturi a României și a scorului mediu aferent punctelor forte și punctelor slabe identificate la nivelul fiecărui minister din grupul țintă. Instrumentul principal pentru realizarea acestei analize a fost coeficientul de corelație Pearson dintre indicatorii obținuți în urma analizei documentelor rezultate din misiunile CCR și gradul de implementare a recomandărilor CCR, utilizând în acest scop aplicația software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Rezultatele obținute au validat ipoteza de cercetare H1a la 3 ministere (MAE, MCIN și MTS), la celelalte 6 ministere (MJ, MEng, MCSI, MRP, MTr și SGG) fiind validată ipoteza alternativă H1b. Se constată existența unui număr mai mare de ministere pentru care creșterea gradului de implementare a recomandărilor CCR nu a influențat performanța entității.

Cel de-al 3-lea capitol, intitulat ***”Analiza corelației dintre acțiunile Curții de Conturi a României și indicatorii execuției bugetare la nivelul ministerelor din grupul țintă”*** prezintă o analiză la nivelul întregului grup de ministere, plecând de la ipoteza că implementarea recomandărilor auditorilor CCR va influența în mod pozitiv execuția bugetară de la nivelul ministerelor. Verificarea acestei ipoteze s-a făcut utilizând metodologia statistică, respectiv coeficientul de corelație Pearson și regresia liniară multiplă.

Analiza indicatorilor execuției bugetare trebuie realizată periodic, în timpul exercițiului bugetar, în strânsă legătură cu gradul de îndeplinire a obiectivelor asumate. Astfel, se pot identifica din vreme posibilele deficiențe și se pot propune măsurile necesare pentru a se asigura executarea în bune condiții a bugetului de venituri și cheltuieli, fie prin repartizarea, pe parcursul anului bugetar, a creditelor bugetare aprobate și neutilizate pentru finanțarea altor obiective de la nivelul ministerului, fie prin disponibilizarea acestora la bugetul de stat, potrivit termenelor prevăzute de legislația în vigoare.

Pentru fiecare minister din grupul țintă a fost realizată analiza execuției bugetare conform clasificății economice, a clasificății funcționale și a sursei de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

finanțare. În acest scop au fost utilizați trei indicatori: Indicele de rectificare bugetară, Gradul de realizare a bugetului inițial și Gradul de realizare a bugetului definitiv.

Concomitent, a fost realizată o analiză a documentelor rezultate în urma misiunilor de audit public extern, identificând deficiențele cu care s-a confruntat fiecare minister, recomandările propuse pentru remedierea acestora, dar și măsura în care acestea au fost implementate. Această analiză s-a bazat pe următorii indicatori: Numărul misiunilor de audit; Numărul punctelor slabe identificate; Punctajul mediu aferent punctelor slabe; Numărul punctelor forte identificate; Punctajul mediu aferent punctelor forte; Scorul mediu al ministerului; Numărul de recomandări CCR și Gradul de implementare a recomandărilor CCR.

În continuarea acestor studii, plecăm de la ipoteza că implementarea recomandărilor auditorilor Curții de Conturi a României va influența în mod pozitiv execuția bugetară de la nivelul ministerelor, formulând următoarea ipoteză de cercetare (H2a), dar și ipoteza alternativă (H2b):

H2a - Creșterea Gradului de implementare a recomandărilor CCR va influența pozitiv execuția bugetară de la nivelul ministerelor din grupul țintă;

H2b - Creșterea Gradului de implementare a recomandărilor CCR nu va influența execuția bugetară de la nivelul ministerelor din grupul țintă;

Pentru validarea / invalidarea acestor ipoteze de cercetare s-a utilizat aplicația *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, cu ajutorul căreia s-a calculat coeficientul de corelație Pearson, prin care măsurăm intensitatea și sensul corelației dintre variabilele analizate. Indicatorul a fost calculat pentru fiecare an al perioadei analizate, pe baza valorilor individuale ale fiecărui indicator analizat, de la nivelul fiecărui minister.

Indicele de rectificare bugetară se corelează direct și foarte puternic cu Gradul de realizare a bugetului inițial, valoarea coeficientul de corelație Pearson fiind mai mare de +0,800 în 7 din cei 8 ani analizați, dar și pe total. Nu se corelează însă cu Gradul de realizare a bugetului definitiv decât pe total și la nivelul anului 2013, în ceilalți ani corelația fiind slabă sau nesemnificativă. În ceea ce privește corelația dintre IRB și indicatorii rezultați din analiza documentelor CCR, s-au constatat următoarele:

✍️ Între IRB și numărul misiunilor de audit, respectiv numărul punctelor forte nu există o corelație în nici unul dintre anii analizați;

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**



- ✎ Între IRB și punctajul aferent punctelor forte există o corelație directă într-un singur an (anul 2010), pentru care nivelul coeficientului de corelație Pearson este $r = +0,686$, în timp ce în restul perioadei variabilele nu se corelează;
- ✎ IRB nu se corelează în nici un an cu numărul punctelor slabe, cu punctajul aferent acestora și cu scorul mediu;
- ✎ Corelația dintre IRB și numărul de recomandări CCR este inversă în anul 2015, ceea ce înseamnă că pe măsură ce numărul de recomandări CCR a crescut, nivelul IRB a scăzut;
- ✎ IRB nu se corelează semnificativ cu gradul de implementare a recomandărilor CCR.

Gradul de realizare a bugetului inițial se corelează pozitiv, destul de puternic cu Indicele de rectificare bugetară în 7 din cei 8 ani analizați, precum și pe total, iar cu gradul de realizare a bugetului definitiv în 5 ani dar și pe ansamblul perioadei. Legătura dintre GBI și indicatorii rezultați în urma analizei documentelor CCR se prezintă astfel:

- ✎ Între GBI și numărul misiunilor de audit nu există o legătură semnificativă statistic în niciun an analizat, deoarece nivelul coeficientului de corelație Pearson este scăzut;
- ✎ GBI nu se corelează semnificativ în nici un an cu numărul punctelor forte identificate și cu numărul punctelor slabe identificate;
- ✎ Corelația dintre GBI și punctajul mediu aferent punctelor forte este directă și destul de puternică, semnificativă din punct de vedere statistic, în 3 ani din cei 8 ani analizați (2010, 2012 și 2013);
- ✎ Doar în anul 2013 a fost identificată o corelație directă semnificativă din punct de vedere statistic între GBI și scorul mediu, pentru o valoare a coeficientului de corelație Pearson de $+0,707$;
- ✎ Corelația este inversă între GBI și numărul de recomandări CCR într-un singur an (2015), ceea ce înseamnă că, pentru acest an, pe măsură ce numărul de

recomandări CCR a fost mai mare, gradul de realizare a bugetului inițial a scăzut;

- ✎ Gradul de implementare a recomandărilor CCR nu se corelează cu GBI în nici un an analizat.

Gradul de realizare a bugetului definitiv se corelează pozitiv cu Indicele de rectificare bugetară doar în anul 2013 și pe ansamblul perioadei analizate, iar cu Gradul de realizare a Bugetului Inițial în 5 ani, dar și pe ansamblul perioadei.

În privința corelației dintre GBD și indicatorii rezultați în urma analizei documentelor CCR, aceasta se prezintă astfel:

- ✎ Între GBD și numărul misiunilor de audit nu există o corelație semnificativă statistic în niciunul dintre anii analizați;
- ✎ GBD se corelează pozitiv cu numărul punctelor forte identificate doar în anul 2012 ($r = +0,712$), iar cu punctajul mediu aferent acestora în anii 2011 ($r = +0,748$) și 2013 ($r = +0,674$);
- ✎ GBD nu se corelează cu numărul de puncte slabe și cu punctajul mediu acordat acestora;
- ✎ În anul 2013, GBD se corelează pozitiv cu scorul mediu ($r = 0,742$);
- ✎ Într-un singur an (2015) GBD se corelează negativ cu numărul de recomandări CCR ($r = -0,776$), însă nu se corelează deloc cu gradul de implementare a acestora.

Considerând că, dintre indicatorii execuției bugetare, Gradul de realizare a bugetului definitiv (GBD) reflectă cel mai bine modul în care au fost utilizate resursele financiare ale ministerului pe parcursul unui exercițiu financiar, vom apela la **regresia liniară multiplă** pentru a măsura dependența dintre acesta și celelalte variabile incluse în analiză. Potrivit acestei tehnici, nivelul variabilei dependente (Y) se poate determina în funcție de nivelul mai multor variabile independente ($X_1, X_2 \dots X_n$) la care se adaugă termenul de eroare, ce însumează influențele variabilelor neincluse în model, asupra variabilei Y. Forma generală a modelului de regresie simplu liniar este:

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$$

Unde: α - o constantă care reflectă valoarea lui Y când variabilele independente sunt egale cu 0;

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





UNIUNEA EUROPEANĂ





Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferență!



Instrumente Structurale
2014-2020

$\beta_{1...n}$ - coeficient de regresie ce arată gradul de dependență dintre variabile.

Pentru construirea modelului de analiză vom lua în considerare următoarele variabile:

-  *Variabila dependentă*: Gradul de realizare a bugetului definitiv (GBD);
-  *Variabilele independente*: Indicele de rectificare bugetară (IRB); Gradul de realizare a bugetului inițial (GBI); Numărul misiunilor de audit (Nr_MA); Numărul punctelor forte identificate (Nr_PF); Punctajul mediu aferent punctelor forte (P_PF); Numărul punctelor slabe identificate (Nr_PS); Punctajul mediu aferent punctelor slabe (P_PS); Scorul mediu (S); Numărul de recomandări (Nr_rec); Gradul de implementare a recomandărilor (Gi).

Modelul de regresie liniară multiplă este construit pentru fiecare an al perioadei analizate (2010 - 2017), utilizând programul statistic SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Pentru a identifica cea mai bună combinație între variabilele independente care explică variația variabilei dependente (Gradul de realizare a bugetului definitiv), s-a utilizat opțiunea *Forward* din SPSS, prin care variabilele independente sunt introduse în model una câte una, în ordinea importanței lor, la fiecare pas testându-se dacă coeficientul de regresie corespunzător este zero.

Cele mai des selectate variabile în modelul de analiză au fost Gradul de realizare a bugetului inițial și Indicele de rectificare bugetară, în timp ce indicatorii aferenți analizei documentelor rezultate în urma misiunilor de audit extern au apărut destul de rar. Din această analiză se constată că influența implementării recomandărilor CCR asupra execuției bugetare de la nivelul ministerelor este redusă, fiind validată ipoteza de cercetare alternativă *H2b - Creșterea Gradului de implementare a recomandărilor CCR nu va influența execuția bugetară de la nivelul ministerelor din grupul țintă*. Reducerea intensității rectificărilor bugetare operate în cursul exercițiului financiar are o influență benefică asupra gradului de realizare a bugetului definitiv, conducând la îmbunătățirea eficienței utilizării resurselor financiare disponibile.

În finalul lucrării sunt prezentate **”Concluzii și recomandări privind reducerea disfuncționalităților la ministerele din grupul țintă”**. Prin intermediul acestora este realizat în totalitate obiectivul specific OS7, fiind propuse o serie de recomandări de





UNIUNEA EUROPEANĂ




Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!





Instrumente Structurale
2014-2020


care să se țină seama în procesul de planificare strategică, precum și principalele concluzii ale cercetării realizate.


Pe baza analizei efectuate au fost identificate principalele direcții de acțiune și recomandări pentru reducerea disfuncționalităților, particularizate la nivelul fiecărui minister din grupul țintă. Dintre acestea s-au selectat **recomandările** cu caracter general, care vizează activitatea tuturor ministerelor analizate respectiv:


 Corelarea prevederilor din documentele de planificare strategică cu cele din Legea bugetului de stat, respectiv din Conturile de execuție bugetară, astfel încât sumele alocate programelor bugetare să fie clar identificate, în corelație cu gradul de realizare a obiectivelor strategice asumate;


 Includerea în documentele de planificare strategică a unor obiective generale și obiective specifice SMART, transpuse în termeni de cost în cadrul programelor bugetare;


 Definirea de indicatori de rezultat (output) pentru fiecare obiectiv inclus în Planul Strategic Instituțional. Aceștia trebuie să fie relevanți, cuantificabili și corelați cu input-urile (efortul financiar privit prin prisma alocărilor bugetare);

 Implementarea unei proceduri de monitorizare a modului în care sunt implementate programele bugetare la nivelul fiecărui minister, prin utilizarea unor indicatori de rezultate și de eficiență;

 Creșterea gradului de informatizare în procesul de planificare strategică, prin investiții în dotarea cu echipamente software, dar și interconectarea programelor informatice existente;

 Utilizarea resurselor provenind din fonduri externe nerambursabile pentru completarea resurselor financiare necesare pentru implementarea programelor ministerului;

 Alocarea resurselor financiare în concordanță cu documentele strategice și obiectivele ministerului;

 Îmbunătățirea metodologiei de fundamentare a bugetelor anuale și multianuale de venituri și cheltuieli ale ministerului, care să țină seama de principalele strategii politice și programe prioritare ale ministerului și să conducă la reducerea numărului și intensității rectificărilor bugetare;

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operational Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

✎ Întărirea disciplinei financiar-contabile, care să conducă la respectarea principiilor de legalitate, regularitate, economicitate, eficiență și eficacitate în gestionarea și utilizarea resurselor alocate;

✎ Asigurarea formării profesionale continue pentru persoanele care ocupă funcții cheie în minister: personalul compartimentului de control / audit intern; persoanele care acordă viză CFP; cele implicate în accesarea de fonduri externe nerambursabile; personalul IT care asigură securitatea datelor și circuitul electronic al documentelor; personalul implicat în achizițiile publice etc.;

✎ Introducerea bugetelor multianuale, care să permită alocarea de resurse financiare pentru realizarea investițiilor strategice;

✎ Extinderea bugetării pe programe și asigurarea continuității în finanțarea programelor bugetare;

✎ Intensificarea eforturilor pentru implementarea în totalitate a recomandărilor efectuate de auditorii CCR, inclusiv analiza prejudiciilor sesizate și luarea măsurilor necesare pentru stabilirea modului de recuperare a acestora;

✎ Acordarea unei atenții deosebite cu ocazia elaborării bugetului de venituri și cheltuieli, capitolului de investiții de capital, prin includerea în buget a necesarului de finanțare pentru punerea în funcțiune a proiectelor aflate în implementare;

✎ Creșterea gradului de utilizare a resurselor financiare alocate ministerului, urmărind atingerea indicatorilor de performanță stabiliți;

✎ Îmbunătățirea organizării și exercitării auditului public intern, inclusiv prin asigurarea necesarului de personal calificat pentru desfășurarea acestei activități;

✎ Respectarea prioritizărilor propuse prin Planul Strategic Instituțional în alocarea resurselor bugetare;

✎ Desemnarea a câte unui responsabil pentru fiecare program bugetar al ministerului care să se ocupe de elaborarea și monitorizarea derulării acestora.

Prin implementarea acestor recomandări, dar și a celor cu caracter specific propuse la nivelul fiecărui minister, se va înregistra o reducere sau chiar eliminare a disfuncționalităților identificate, ceea ce va conduce la îmbunătățirea activității ministerelor și creșterea capacității de dezvoltare a acestora.

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!**





Prin conținutul său, analiza realizată este una consistentă, bazată pe un volum foarte mare de date, iar rezultatele obținute sunt utile în extinderea sistemului de planificare strategică la nivelul instituțiilor publice.

*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

