



**UNIVERSITATEA TEHNICĂ
„GHEORGHE ASACHI”, IAȘI**



**CERCETĂRI ȘI CONTRIBUȚII PRIVIND
MANAGEMENTUL RISCURILOR ÎN UNITĂȚILE
ADMINISTRATIV TERITORIALE
- REZUMAT -**

DOCTORAND: Daniela SOLOVĂSTRU (căs. IVAN)

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT: Prof. univ. dr. ing Ion VERZEA

**Facultatea de Design Industrial și Managementul Afacerilor
Domeniul: Inginerie și Management**

Comisia de îndrumare
și integritate academică

Prof. univ. dr. ing. Luminița Mihaela LUPU
Conf. dr. ing. Adrian Vîlcu (TUIASI)
Ș.I. dr. ing. Ștefan VIZITEU

IAȘI, 2026

CUPRINSUL REZUMATULUI TEZEI DE DOCTORAT

INTRODUCERE	3
Contextul cercetării.....	3
Oportunitatea cercetării	4
Problematica cercetării.....	5
Scopul și obiectivele cercetării	6
CAPITOLUL 1. CADRUL CONCEPTUAL PRIVIND MANAGEMENTUL RISCURILOR ÎN UNITĂȚILE ADMINISTRATIV-TERITORIALE	7
1.1 Delimitări conceptuale privind riscul și managementul riscurilor.....	7
1.2 Modele teoretice și instituționale de management al riscurilor	8
1.3 Factori interni și externi care influențează managementul riscurilor	11
1.4 Particularități ale managementului riscurilor în sectorul public	12
1.5 Concluzii:	13
CAPITOLUL 2. ELABORAREA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL RISCURILOR SPECIFIC UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE	13
2.1 Structura conceptuală a modelului de management al riscurilor propus	14
2.2 Procesele componente ale modelului de management al riscurilor	17
2.3 Concluzii:	22
OBIECTIVUL 3. ANALIZA DESCRIPTIVĂ A MODELULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR SPECIFIC UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE	23
3.1 Identificarea principalelor dimensiuni analizate în procesul de testare	23
3.2 Explorarea trăsăturilor modelului de management al riscurilor specific Unităților Administrative Teritoriale	24
3.3 Concluzii:	26
OBIECTIVUL 4. ANALIZA EXPLORATORIE ȘI TESTAREA RELAȚIILOR DINTRE COMPONENTELE MODELULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR	26
4.1 Testarea modelului de management al riscurilor specific Unităților Administrative Teritoriale	26
4.2 Concluzii:	33
CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII	33
5.1 Concluzii finale	33
5.2 Contribuții proprii	38
5.3 Limitele cercetării	39
5.4 Perspectivele cercetării	40
REFERINȚE:	40
ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ LISTA DE LUCRĂRI	47

INTRODUCERE

Prezenta teză de doctorat abordează problematica managementului riscurilor în cadrul unităților administrativ-teritoriale (UAT), în contextul creșterii complexității mediului instituțional, al presiunilor bugetare și al necesității consolidării performanței administrației publice locale. Cercetarea pornește de la premisa că riscurile nu mai pot fi tratate exclusiv din perspectivă formală sau procedurală, ci trebuie integrate într-un cadru strategic coerent, corelat cu resursele organizaționale, cultura instituțională și mecanismele de control intern.

Contextul cercetării

Rapoartele Curții de Conturi a României subliniază importanța consolidării capacității administrației publice locale de a valorifica investițiile și inițiativele finanțate din surse naționale și europene. Utilizarea eficientă a acestor instrumente financiare este esențială pentru exploatarea potențialului local și pentru susținerea dezvoltării economice și sociale a comunităților, fiind strâns legată de existența unor mecanisme adecvate de planificare și analiză a riscurilor asociate proiectelor publice (Felicio, Samagaio & Rodrigues, 2021).

La nivel local, entitățile administrativ-teritoriale exercită un spectru larg de atribuții, care includ, fără a se limita la acestea, administrarea taxelor și impozitelor locale, derularea procedurilor de achiziții publice, furnizarea serviciilor de asistență socială, administrarea investițiilor, managementul resurselor umane, evidența contabilă, organizarea activităților culturale, coordonarea domeniului educațional și asigurarea serviciilor publice de bază, ceea ce amplifică complexitatea proceselor administrative și expunerea la riscuri operaționale (Dobre et al., 2015).

În pofida acestei diversități funcționale și a complexității domeniilor analizate, activitatea entităților administrativ-teritoriale este marcată de o rată ridicată de fluctuație a personalului, precum și de existența unor dezechilibre între necesarul de resurse umane și nivelul de specializare al acestora. Literatura de specialitate evidențiază faptul că astfel de disfuncții structurale afectează capacitatea instituțională de a coordona eficient procesele interne și contribuie la creșterea expunerii la riscuri operaționale, cu impact direct asupra calității serviciilor furnizate comunității (Kimbrough & Componation, 2009; Durst, Hinteregger & Zieba,

Figura următoare ilustrează principalele dificultăți și provocări cu care se confruntă unitățile administrativ-teritoriale în desfășurarea activităților curente. 2019).

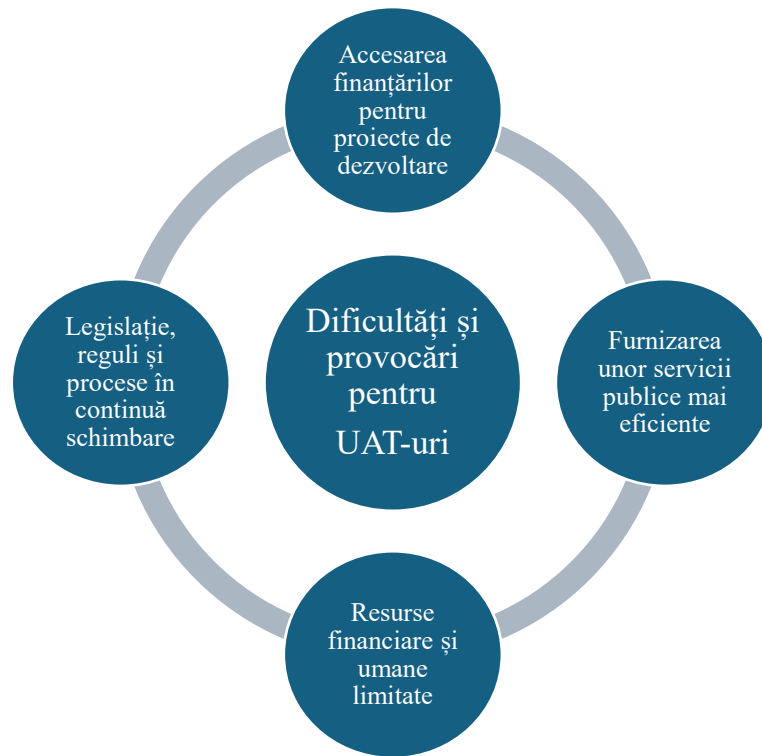


Figura nr. 0.1. Dificultăți și provocări specifice unităților administrativ-teritoriale

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Aceste dificultăți derivă atât din constrângeri externe, cât și din limitări interne, influențând în mod direct capacitatea instituțională de a răspunde nevoilor comunității. Accesarea surselor de finanțare pentru proiecte de dezvoltare reprezintă o provocare majoră, în special în condițiile unui cadru normativ complex și aflat într-o dinamică permanentă.

În același timp, furnizarea serviciilor publice într-o manieră eficientă este condiționată de disponibilitatea resurselor financiare și umane, care sunt adesea limitate, precum și de nivelul de competență și stabilitate al personalului. Modificările frecvente ale legislației, ale regulilor și ale procedurilor administrative generează un grad ridicat de incertitudine operațională, amplificând riscurile asociate proceselor decizionale și implementării politicilor publice la nivel local (Hood, 1991; Battistelli & Ricotta, 2005).

Oportunitatea cercetării

Oportunitatea prezentei cercetări este determinată de necesitatea consolidării capacității unităților administrativ-teritoriale de a face față unui mediu instituțional caracterizat prin incertitudine crescută, presiuni bugetare, modificări legislative frecvente și exigențe sporite privind transparența și performanța administrativă. În acest context, managementul riscurilor nu mai poate fi tratat exclusiv ca o obligație formală derivată din cadrul normativ, ci trebuie integrat într-un sistem coerent de guvernare, orientat spre prevenție, responsabilitate și utilizarea eficientă a resurselor publice.

Deși cadrul legislativ național impune existența unor mecanisme de control intern și de evaluare a riscurilor, practica administrativă evidențiază frecvent un decalaj între conformarea procedurală și funcționalitatea reală a acestor instrumente. Această discrepanță justifică demersul de elaborare și testare a unui model adaptat specificului UAT-urilor, capabil să coreleze dimensiunea structurală, operațională și comportamentală a organizației publice. Cercetarea răspunde astfel unei nevoi reale de sistematizare și operaționalizare a managementului riscurilor la nivel local.

Totodată, oportunitatea studiului este susținută de lipsa unor modele aplicative validate empiric în contextul administrației publice locale din România. Majoritatea abordărilor existente provin din mediul privat sau din cadre teoretice generale, insuficient adaptate particularităților instituționale, financiare și normative ale sectorului public. Prin integrarea unei componente descriptive și a uneia exploratorii, cercetarea oferă o bază empirică relevantă pentru fundamentarea deciziilor manageriale și pentru îmbunătățirea practicilor administrative.

În acest sens, demersul științific nu are doar o valoare teoretică, ci și una practică, contribuind la dezvoltarea unui instrument operațional care poate sprijini administrația publică locală în anticiparea și diminuarea riscurilor, în creșterea responsabilității organizaționale și în consolidarea performanței instituționale pe termen mediu și lung.

Problematika cercetării

O serie de vulnerabilități identificate la nivelul unităților administrativ-teritoriale evidențiază necesitatea elaborării și implementării unui model coerent de management al riscurilor. Incertitudinea reprezintă o caracteristică inerentă atât organizațiilor, cât și mediului în care acestea își desfășoară activitatea, manifestându-se sub forme variate și cu intensități diferite (Aven & Renn, 2010; ISO, 2009). În acest context, anumite situații pot genera oportunități care, valorificate corespunzător, pot conduce la obținerea unor avantaje instituționale, în timp ce altele se pot materializa în amenințări capabile să împiedice realizarea obiectivelor stabilite (COSO, 2017).

Necesitatea managementului riscurilor este determinată de particularitățile modului de funcționare a organizațiilor publice și de complexitatea operațiunilor desfășurate, aspect evidențiat frecvent în literatura de specialitate privind guvernanta publică și controlul intern (Hood, 1991; Brown & Osborne, 2013). În absența unui cadru structurat și bine definit, aceste entități tind să adopte reacții orientate preponderent spre observarea efectelor produse de evenimentele nedorite, neglijând adesea cauzele care au stat la baza apariției acestora, ceea ce limitează capacitatea de prevenție și de învățare organizațională (Aven & Renn, 2010; Gleißner & Berger, 2024).

Obiectivele organizaționale pot fi atinse într-o manieră mai eficientă și sustenabilă în condițiile existenței unui model structurat de management al riscurilor. O alocare mai riguroasă a resurselor devine posibilă atunci când amenințările sunt identificate și ierarhizate în funcție de probabilitatea de materializare și de impactul potențial, facilitând prioritizarea intervențiilor și fundamentarea deciziilor strategice (Richard et al., 2009; Brown & Osborne, 2013). Prin revizuirea periodică a riscurilor, acestea pot fi realocate în concordanță cu modificările priorităților strategice, asigurând astfel o adaptare continuă la dinamica mediului organizațional.

Scopul și obiectivele cercetării

Demersul științific a fost inițiat pornind de la necesitatea implementării unui model formalizat de management al riscurilor la nivelul unităților administrativ-teritoriale. Cercetarea își propune să identifice principalele dificultăți întâmpinate de aceste entități în procesul de aplicare a standardelor specifice managementului riscurilor, precum și să analizeze factorii care influențează eficacitatea acestui proces, în vederea fundamentării unui cadru metodologic adecvat.

În acest context, scopul principal al cercetării constă în analiza sistematică a practicilor existente și în conturarea unui model de management al riscurilor adaptat particularităților instituționale și operaționale ale unităților administrativ-teritoriale.

Misiunea tezei de doctorat: Elaborarea unui model de management al riscurilor specific Unităților Administrativ Teritoriale.

O 1. CADRUL CONCEPTUAL PRIVIND MANAGEMENTUL RISCURILOR ÎN UNITĂȚILE ADMINISTRATIV-TERITORIALE

- 1.1 Obiectivul capitolului și metodologia de cercetare
- 1.2 Delimitări conceptuale privind riscul și managementul riscurilor
- 1.3 Modele teoretice și instituționale de management al riscurilor
- 1.4 Factori interni și externi care influențează managementul riscurilor
- 1.5 Particularități ale managementului riscurilor în sectorul public
- 1.6 Concluzii și contribuții

O 2. ELABORAREA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL RISCURILOR SPECIFIC UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE

- 2.1 Obiectivul capitolului și metodologia de cercetare
- 2.2 Structura conceptuală a modelului de management al riscurilor propus
- 2.3 Procesele componente ale modelului de management al riscurilor
- 2.4 Concluzii și contribuții

O 3. ANALIZA DESCRIPTIVĂ A MODELULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR SPECIFIC UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE

- 3.1. Obiectivul capitolului și metodologia de cercetare
- 3.2 Identificarea principalelor dimensiuni analizate în procesul de testare

3.3 Explorarea trăsăturilor modelului de management al riscurilor specific Unităților Administrativ Teritoriale

3.3.1 Elaborarea anchetei sociologice pe bază de chestionar

3.3.2 Selectarea eşantioanelor de studiu.

3.3.3 Aplicarea chestionarelor

3.3.4 Analiza și interpretarea preliminară a datelor

3.4 Concluzii și contribuții

04. ANALIZA EXPLORATORIE ȘI TESTAREA RELAȚIILOR DINTRE COMPONENTELE MODELULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

4.1 Obiectivul capitolului și metodologia de cercetare

4.2 Testarea modelului de management al riscurilor specific Unităților Administrativ Teritoriale

4.2.1 Analiza datelor

4.4.2 Testarea ipotezelor cercetării

4.3 Concluzii și contribuții

CAPITOLUL 1. CADRUL CONCEPTUAL PRIVIND MANAGEMENTUL RISCURILOR ÎN UNITĂȚILE ADMINISTRATIV-TERITORIALE

Capitolul 1 are ca obiectiv principal conturarea cadrului conceptual și teoretic al managementului riscurilor în cadrul unităților administrativ-teritoriale, printr-o analiză sistematică a literaturii de specialitate și a reglementărilor relevante din domeniul administrației publice. Scopul acestui demers este de a fundamenta cercetarea doctorală prin clarificarea conceptelor-cheie, a abordărilor teoretice și a principalelor direcții de evoluție ale managementului riscurilor în sectorul public.

1.1 Delimitări conceptuale privind riscul și managementul riscurilor

Ca urmare a analizei exploratorii realizate asupra surselor academice și normative, a fost efectuată o sistematizare a definițiilor, precum și o examinare a componentelor esențiale ale procesului de management al riscurilor, cu accent pe particularitățile specifice administrației publice locale. Demersul teoretic a permis evidențierea relațiilor dintre resursele organizaționale, procesele interne și mecanismele de control, oferind o perspectivă integrată asupra modului în care riscurile pot influența performanța instituțională.

Prima parte a tezei este dedicată fundamentării teoretice a managementului riscurilor în contextul unităților administrativ-teritoriale, având ca obiectiv principal conturarea unui cadru conceptual riguros și adaptat particularităților administrației publice locale. Analiza pornește de la evoluția conceptului de risc, evidențiind transformarea acestuia dintr-o noțiune predominant asociată incertitudinii financiare într-un construct multidimensional, integrat în procesele de guvernare și decizie strategică. În acest sens, sunt analizate principalele etape ale dezvoltării

teoriilor privind riscul și controlul intern, cu accent pe contribuțiile care au stat la baza configurării modelelor moderne de management al riscurilor.

Subcapitolul 1.2 aprofundează analiza conceptuală prin sistematizarea definițiilor și delimitarea componentelor esențiale ale procesului de management al riscurilor. Pe baza unei analize exploratorii a surselor academice și normative, sunt identificate etapele fundamentale ale acestui proces – identificarea, evaluarea, tratarea și monitorizarea riscurilor – precum și interdependențele dintre acestea. O atenție deosebită este acordată modului în care resursele organizaționale, procesele interne și mecanismele de control influențează eficiența sistemului de management al riscurilor. Analiza relevă faptul că performanța instituțională este condiționată nu doar de existența formală a unor instrumente specifice, ci mai ales de integrarea funcțională a acestora în structura decizională și operațională a entității.

1.2 Modele teoretice și instituționale de management al riscurilor

Pentru a obține rezultate cât mai optime, sunt examinate modelele instituționale relevante pentru sectorul public, din perspectiva integrării managementului riscurilor în sistemul de control intern managerial. Este evidențiată necesitatea transformării managementului riscurilor dintr-o obligație procedurală într-un instrument strategic al procesului decizional. În acest context, sunt analizate cadrele organizaționale care promovează abordarea integrată a riscurilor la nivelul întregii entități (Enterprise Risk Management), subliniindu-se potențialul adaptării acestora la nivelul unităților administrativ-teritoriale. Corelarea managementului riscurilor cu obiectivele strategice locale, cu prioritățile comunității și cu cadrul normativ aplicabil este prezentată drept o condiție esențială pentru consolidarea bunei guvernante și a responsabilității instituționale.

Modelele analizate evidențiază interdependența existentă între managementul riscurilor, auditul intern și controlul intern, componente esențiale ale guvernantei organizaționale, necesare pentru atingerea obiectivelor instituționale la un nivel ridicat de performanță. Funcționarea coerentă a acestor elemente contribuie la asigurarea unui cadru adecvat de prevenire, monitorizare și corectare a situațiilor apărute în activitatea entităților publice (COSO, 1992; Pickett, 2005).

Tabel nr. 1.1. Comparatie Model Coso și Model Coco.

MODELUL COSO	MODELUL COCO
DEFINITIE	
Definește controlul intern ca fiind un proces efectuat de Consiliul de administrație, conducere și întregul personal al entității, menit să furnizeze o asigurare rezonabilă cu privire la îndeplinirea obiectivelor organizației	Definește controlul intern ca fiind reprezentat de ansamblul care include: resurse; sisteme; procedee, structuri; cultura organizației și alte elemente care puse împreună contribuie la atingerea obiectivelor
PRINCIPII	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caracter procesual – Controlul intern reprezintă un proces integrat activităților organizației, nu o funcție separată. ➤ Dimensiune umană – Este realizat de personalul organizației, la toate nivelurile ierarhice, și prezintă limitări inerente factorului uman. ➤ Asigurare rezonabilă – Oferă conducerii și organelor de guvernare un nivel rezonabil de încredere privind atingerea obiectivelor. ➤ Orientare spre obiective – Este conceput pentru a sprijini realizarea obiectivelor strategice și operaționale ale organizației. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Claritatea obiectivelor – Înțelegerea precisă a scopului atribuțiilor și a rezultatelor urmărite. ➤ Competență profesională – Deținerea capacităților și competențelor necesare exercitării responsabilităților asumate. ➤ Responsabilitate și implicare – Manifestarea unui angajament constant pentru îndeplinirea corectă și la termen a sarcinilor. ➤ Monitorizare și adaptabilitate – Evaluarea performanței proprii și ajustarea acțiunilor în funcție de schimbările mediului organizațional.
ELEMENTE CUPRINSE	
<p>a) Mediul de control – Ansamblul valorilor, principiilor etice, structurii organizaționale și mecanismelor de guvernare care fundamentează funcționarea controlului intern.</p> <p>b) Evaluarea riscurilor – Procesul sistematic de identificare, analiză și apreciere a riscurilor care pot afecta realizarea obiectivelor organizației.</p> <p>c) Activitățile de control – Politicile și procedurile instituite pentru prevenirea, detectarea și corectarea disfuncționalităților.</p> <p>d) Informarea și comunicarea – Fluxul adecvat de informații relevante, interne și externe, necesar fundamentării deciziilor și funcționării eficiente a sistemului.</p> <p>e) Monitorizarea – Evaluarea continuă sau periodică a eficacității sistemului de control intern și implementarea măsurilor de îmbunătățire..</p>	<p>a) Claritatea scopului – Definierea explicită a obiectivelor și a direcției de acțiune („a ști ce trebuie realizat”).</p> <p>b) Angajament și implicare – Manifestarea voinței și responsabilității în îndeplinirea atribuțiilor („a dori să acționezi”).</p> <p>c) Capacitate operațională – Deținerea resurselor, competențelor și abilităților necesare pentru realizarea sarcinilor („a putea să realizezi”).</p> <p>d) Monitorizare și învățare organizațională – Evaluarea rezultatelor și adaptarea continuă la schimbările mediului („a ajusta și a evolua”).</p>

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Modelul elaborat de I. Ansoff oferă un cadru analitic coerent pentru fundamentarea deciziilor strategice, prin corelarea opțiunilor de dezvoltare cu nivelul de risc asumat și cu resursele disponibile. Prin structurarea alternativelor în funcție de relația dintre produse și piețe, matricea permite o evaluare comparativă a direcțiilor de creștere și evidențiază gradul diferit de incertitudine

asociat fiecărei opțiuni strategice. Relevanța modelului constă în capacitatea sa de a transforma procesul decizional dintr-un demers intuitiv într-unul fundamentat, sistematic și orientat spre anticiparea riscurilor, aspect esențial atât în mediul privat, cât și, prin adaptare, în contextul organizațiilor publice.

Această schemă analitică, din figura nr. 1.2 permite o delimitare mai clară a ariei operaționale și sprijină procesul decizional strategic, în special în contexte caracterizate de volatilitate, complexitate și incertitudine, unde evaluarea riscurilor asociate opțiunilor strategice devine esențială (Abell, 1980).



Figura nr.1.2. Avantajele și dezavantajele modelului lui I. Ansoff

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Un alt cadru conceptual relevant analizat în literatura de specialitate este modelul de management strategic propus de Pearce și Robinson, care abordează într-o manieră sistematică etapele esențiale ale procesului strategic. Acesta include definirea misiunii organizaționale, conturarea profilului instituțional, analiza mediului extern, evaluarea strategică, formularea strategiei generale, stabilirea obiectivelor și a politicilor aferente, implementarea deciziilor strategice, precum și activitățile de control și evaluare a performanței (Pearce & Robinson, 2015).

În literatura de specialitate, se regăsește o propunere metodologică semnificativă privind integrarea managementului riscurilor în sistemele de management al calității, exemplificată în

studiul realizat de Sitnikov și colab. (2017). Autorii dezvoltă un model de management al riscurilor conceput pornind de la cerințele standardului ISO 9001:2015 și îl validează prin formularea și testarea unor ipoteze de cercetare, cu scopul de a obține concluzii aplicabile contextului companiilor de servicii financiare. Această abordare subliniază necesitatea corelării managementului riscurilor cu procesele strategice ale organizațiilor și valorificarea unor instrumente analitice robuste în fundamentarea deciziilor manageriale (Sitnikov et al., 2017).

Pe baza acestui cadru conceptual, în cercetarea de față sunt enunțate următoarele ipoteze preliminare:

H01: În prezent, monitorizarea riscurilor este implementată în mod adecvat și funcționează eficient în cadrul companiilor analizate. Testarea empirică a acestei ipoteze va viza determinarea gradului de formalizare a practicilor de gestionare a riscurilor și a eficienței mecanismelor de control asociate.

H02: Există diferențe semnificative între corporații și companiile furnizoare de servicii financiare în ceea ce privește organizarea și aplicarea managementului riscurilor. Validarea acestei ipoteze se va realiza printr-o examinare a literaturii de specialitate și o analiză comparativă a datelor colectate, pentru a evidenția particularitățile structurale și operaționale ale celor două tipuri de entități studiate.

Rezultate:

În urma investigațiilor, ipoteza H1 este, cel puțin parțial, infirmată, deoarece managementul riscului necesită încă mult efort pentru a fi implementat corect și cu succes în cadrul companiilor. Doar câteva națiuni au reușit să adopte anumite legi, reguli și linii directoare în acest domeniu.

În ceea ce privește ipoteza H2, examinarea literaturii de specialitate relevă faptul că, spre deosebire de firmele de servicii financiare, există distincții în structura managementului riscului și funcția acestuia în governanța generală a corporațiilor. Prin urmare, foarte puține companii, în special cele foarte mari sau inovatoare, au un comitet de risc sau un director de risc (manager de risc) în consiliul de administrație. Comitetul de audit este de obicei însărcinat cu supravegherea funcției de management al riscului.

1.3 Factori interni și externi care influențează managementul riscurilor

Un ansamblu de decizii interdependente, caracterizate printr-o legătură directă și reciproc condiționată, poate fi conceptualizat ca un model de management. Procesul decizional aferent activității manageriale presupune capacitate analitică, raționament structurat, respectarea unor

proceduri clar definite și colaborarea cu specialiști din domenii relevante, în vederea formulării unor opțiuni capabile să răspundă în mod eficient problemelor identificate.

Totodată, funcționarea eficientă a unei organizații nu este determinată exclusiv de dotările tehnice sau de infrastructura disponibilă, ci și de nivelul de satisfacție și de așteptările personalului. Conform cadrului teoretic prezentat anterior, motivația reprezintă un factor cu influență directă asupra performanței instituționale. În situațiile în care conducerea nu acordă atenția necesară impactului deciziilor manageriale asupra resursei umane, acest aspect poate deveni o sursă suplimentară de risc, cu efecte negative asupra rezultatelor organizaționale.

Elementele interne și externe care creează incertitudine și afectează politicile organizației sunt prezentate în figura următoare:

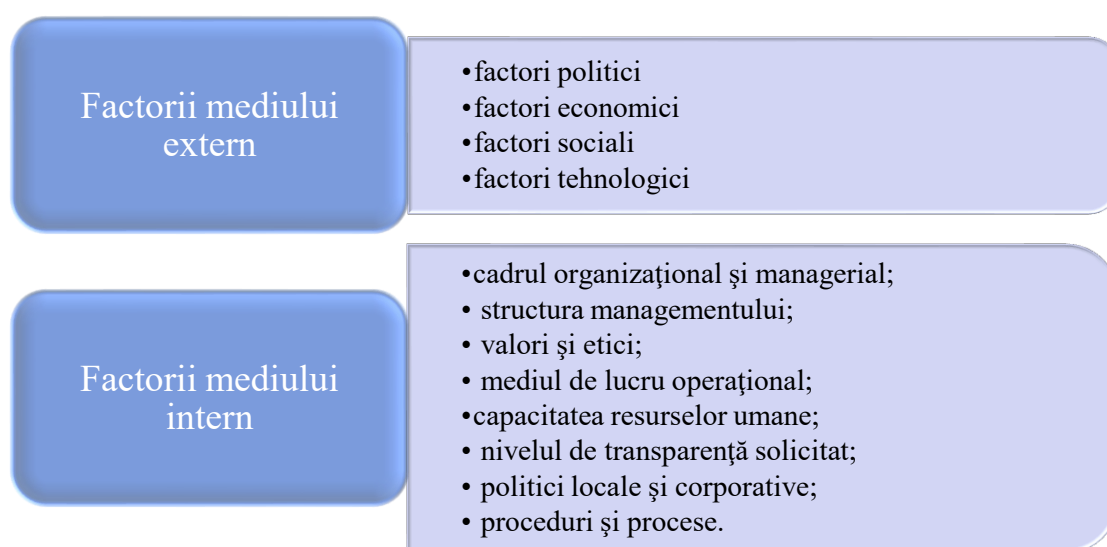


Figura nr. 1.4. Factorii interni și externi care influențează activitatea unei instituții

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Pentru stabilirea direcției strategice a managementului riscurilor și fundamentarea deciziilor privind asumarea, tratarea și controlul acestora, structurile organizaționale analizează și actualizează în mod continuu cadrul contextual în care își desfășoară activitatea. Acest demers permanent contribuie la perfecționarea tehnicilor manageriale și permite identificarea, analiza și evaluarea riscurilor la toate nivelurile organizației, incluzând dimensiuni tehnologice, financiare, umane, de sănătate și securitate, comerciale, tehnice și economice.

1.4 Particularități ale managementului riscurilor în sectorul public

Un model de management presupune, în mod frecvent, identificarea și utilizarea unor metode și tehnici de analiză calitativă și cantitativă a riscurilor, necesare pentru fundamentarea deciziilor la nivel organizațional.

Analiza calitativă a riscurilor are ca obiect recunoașterea și evaluarea evenimentelor potențiale prin intermediul unor instrumente specifice, care permit aprofundarea relației dintre cauze și efecte. Unul dintre cele mai utilizate instrumente în acest tip de analiză este matricea probabilitate–impact, care evidențiază atât probabilitatea producerii unui risc, cât și efectele acestuia asupra organizației, pe baza unor valori ordinale. În funcție de nivelul de detaliere, aceste matrici sunt construite, în practică, sub forma unor grile de tip 3×3 sau 5×5, iar rezultatele obținute sunt încadrate în categorii precum risc ridicat, moderat sau scăzut.

În ceea ce privește fundamentarea conceptuală a utilizării modelelor în procesul de gestionare a riscurilor, Office of the Comptroller of the Currency (OCC) și Board of Governors of the Federal Reserve System (Fed) definesc „modelul” ca fiind o metodă sau un sistem de natură cantitativă care utilizează teorii și tehnici statistice, economice ori financiare pentru a transforma datele de intrare în estimări referitoare la evoluții viitoare (OCC & Fed, 2012). Conform acestei perspective, un model este structurat pe trei componente esențiale: (1) datele și ipotezele utilizate ca intrări, (2) mecanismele și procedurile prin care acestea sunt procesate și (3) rezultatele generate, inclusiv modul în care acestea sunt raportate și integrate în procesul decizional al organizației. Rezultatele studiului susțin necesitatea creării unui model de management al riscurilor adaptat sectorului public, în special pentru unitățile administrativ-teritoriale, unde o abordare organizată și coerentă este necesară din cauza lipsei de resurse, a influențelor externe și a complexității atribuțiilor. Dezvoltarea unei soluții integrate care poate sprijini eficient procesul decizional și poate diminua efectele negative ale riscurilor asupra performanței organizaționale se bazează pe fundamentele teoretice și modelele examinate.

1.5 Concluzii:

Analiza realizată în cadrul primului capitol a evidențiat faptul că managementul riscurilor constituie un domeniu complex și dinamic, cu implicații directe asupra funcționării și performanței organizațiilor din sectorul public. Literatura de specialitate indică existența unor abordări teoretice și metodologice diverse, dezvoltate preponderent în mediul privat, care necesită adaptări substanțiale pentru a putea răspunde specificului instituțional, normativ și operațional al unităților administrativ-teritoriale. În acest context, capitolul a urmărit construirea unui cadru conceptual coerent, capabil să susțină analiza empirică ulterioară și dezvoltarea unui model aplicativ de management al riscurilor adaptat administrației publice locale din România.

CAPITOLUL 2. ELABORAREA UNUI MODEL DE MANAGEMENT AL RISCURILOR SPECIFIC UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE

Capitolul al doilea are ca obiectiv principal elaborarea unui model conceptual și operațional de management al riscurilor adaptat specificului Unităților Administrativ-Teritoriale, pornind de la cerințele cadrului normativ național, de la bunele practici identificate în literatura de specialitate și de la particularitățile funcționale ale administrației publice locale. Demersul urmărește depășirea abordărilor fragmentare sau formale ale managementului riscurilor, prin propunerea unei structuri integrate care să faciliteze aplicarea practică a principiilor orientate spre prevenție, responsabilitate și performanță instituțională.

2.1 Structura conceptuală a modelului de management al riscurilor propus

În cadrul subcapitolului 2.1 a fost realizată fundamentarea arhitecturii teoretice a modelului propus, prin definirea clară a componentelor sale structurale, a relațiilor dintre acestea și a principiilor care îi guvernează funcționarea. Structura conceptuală trebuie să reflecte o abordare sistemică, în care managementul riscurilor este integrat în mecanismele de planificare strategică, bugetare, control intern și evaluare a performanței. Modelul propus poate fi configurat pe mai multe niveluri – strategic, tactic și operațional – pentru a asigura coerența între obiectivele instituționale și procesele administrative curente.

În cadrul acestui subcapitol este necesară fundamentarea arhitecturii teoretice a modelului propus, prin definirea clară a componentelor sale structurale, a relațiilor dintre acestea și a principiilor care îi guvernează funcționarea. Structura conceptuală trebuie să reflecte o abordare sistemică, în care managementul riscurilor este integrat în mecanismele de planificare strategică, bugetare, control intern și evaluare a performanței. Modelul propus poate fi configurat pe mai multe niveluri pentru a asigura coerența între obiectivele instituționale și procesele administrative curente.

Un model coerent de management al riscurilor trebuie să integreze, în mod sistematic, cinci dimensiuni esențiale care să asigure funcționalitatea și eficiența procesului decizional:

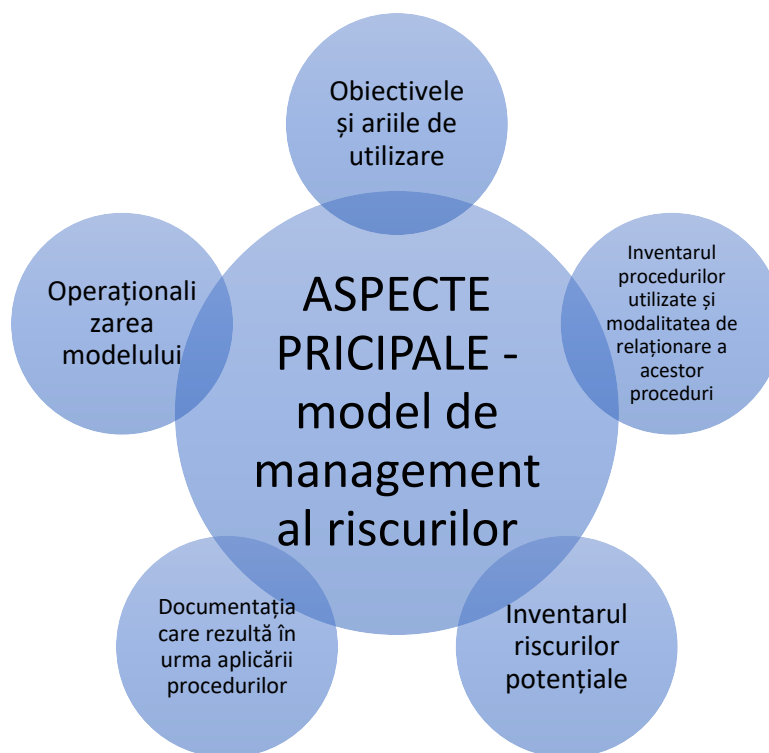


Figura nr. 2.1 . Aspectele principale ale unui model de management al riscurilor.

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

În baza atingerii acestor obiective, o unitate administrativ-teritorială poate urmări și îmbunătăți nivelul de performanță instituțională, indiferent de structura sau complexitatea proceselor interne, prin:

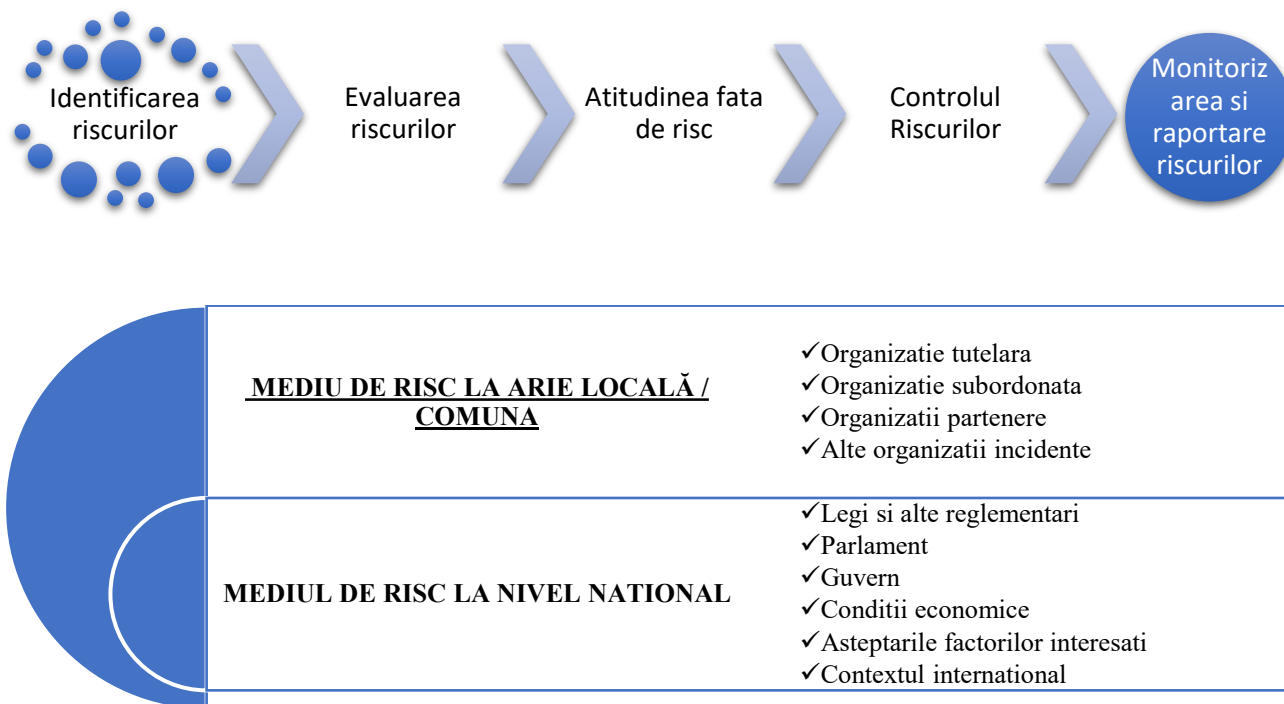
- identificarea modalităților de valorificare a oportunităților existente în mediul extern;
- reducerea impactului evenimentelor cu potențial negativ asupra activităților desfășurate;
- identificarea activităților care nu adaugă valoare proceselor organizaționale.

În a doua etapă a cercetării a fost elaborat un model integrat de management al riscurilor, structurat pe patru etape principale: identificarea riscurilor, evaluarea acestora, implementarea măsurilor de diminuare și monitorizarea continuă. Modelul propus corelează dimensiunile operaționale cu cele structurale și comportamentale, punând accent pe interdependența dintre resursele disponibile, controalele interne și nivelul de expunere la risc.

Următoarea diagramă servește ca exemplu de model de management al riscului operațional, creat pe baza studiului modelelor anterioare și este adecvat în cadrul unităților administrativ-teritoriale ale României:

Figura nr. 2.2. Model conceptual de management al riscurilor aplicabil unităților administrativ-teritoriale

**MODEL DE MANAGEMENT AL RISCURILOR IN UNITATEA ADMINISTRATIV
TERITORIALA**



Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Modelul prezentat anterior descompune procesul de management al riscurilor în componente structurate rațional care, în practică, funcționează interdependent și formează un ansamblu coerent. Deși, din perspectivă conceptuală, acest proces este adesea descris ca având o succesiune logică de etape, în realitate elementele sale se află într-o relație continuă de interacțiune și influență reciprocă.

Totodată, modelul evidențiază faptul că managementul riscurilor este relevant în special pentru organizațiile integrate în mediul lor instituțional, economic și social, spre deosebire de entitățile care funcționează izolat față de contextul extern.

În acest context, sunt avute în vedere componente esențiale, precum:

- cerințele unităților administrativ-teritoriale referitoare la procesul de management al riscurilor;
- activitățile specifice și fluxurile informaționale asociate acestuia;

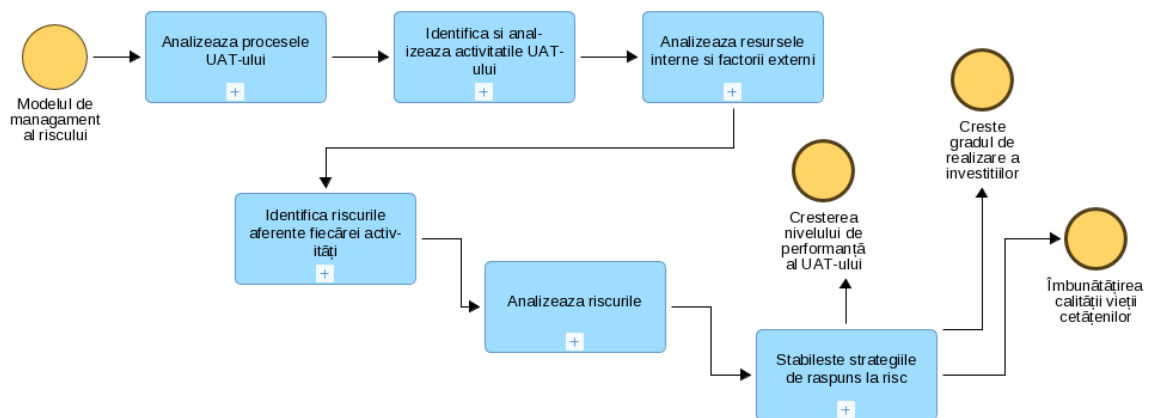
- resursele necesare pentru aplicarea cadrului metodologic;
- responsabilitățile atribuite la nivelul proceselor implicate.

2.2 Procesele componente ale modelului de management al riscurilor

Aplicarea eficientă a unui model de management al riscurilor este condiționată de analiza mediului specific de risc aferent fiecărui nivel administrativ. Riscurile pot fi generate, la nivel național, de factori precum deciziile guvernamentale, activitatea parlamentară, modificările legislative sau influențele mediului internațional. În schimb, la nivel local, acestea sunt determinate în principal de relațiile cu organizațiile partenere, entitățile tutelare sau structurile subordonate, precum și de particularitățile contextului instituțional și operațional al unităților administrativ-teritoriale.

Cele două niveluri de reprezentare utilizate în dezvoltarea modelului propus evidențiază relațiile de interdependență dintre componentele sistemului de management al riscurilor și procedurile asupra cărora acestea se aplică. Astfel, **Figura nr. 10** ilustrează reprezentarea de nivel 1, oferind o perspectivă de ansamblu asupra modelului, în timp ce **Figura nr. 11** prezintă reprezentarea de nivel 2, care detaliază interacțiunile operaționale dintre elementele componente.

Figura nr. 2.3. Nivelul 1 de reprezentare. .

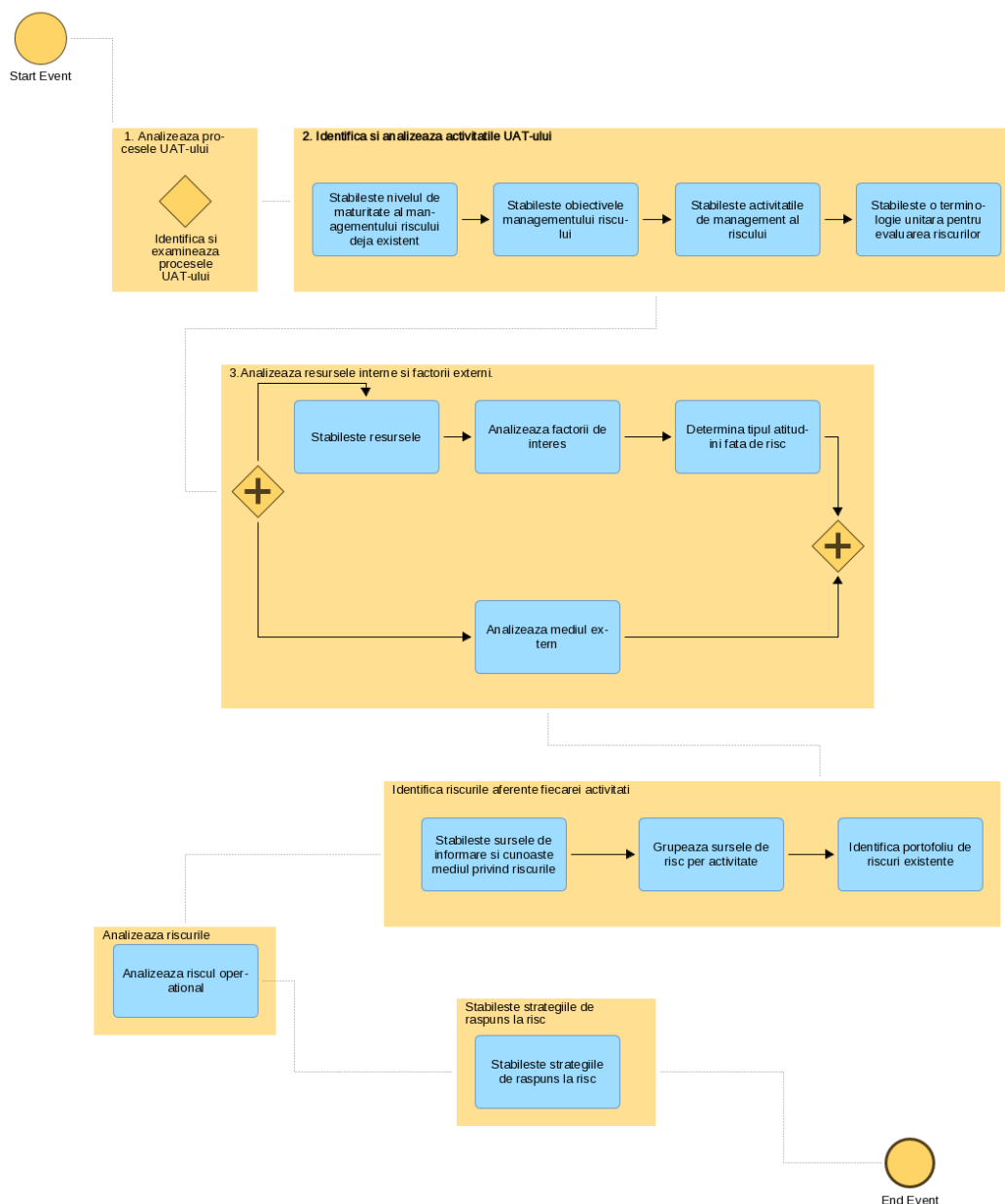


Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Modelul aferent nivelului II de reprezentare, corespunzător fluxului de subproces, este ilustrat în figura următoare. Pentru aplicarea adecvată a modelului propus, o unitate administrativ-teritorială trebuie să realizeze o analiză detaliată a procedurilor interne utilizate, în vederea alinierii acestora la cadrul metodologic sugerat, care oferă o abordare structurată a riscurilor.

Procesul este declanșat de evenimentul „Auditul de conformitate”, care evidențiază necesitatea adoptării unei strategii integrate și transparente la nivel instituțional, capabilă să asigure corelarea mecanismelor de control intern cu obiectivele organizaționale și cu cerințele de conformitate.

Figura nr. 2.4. Nivelul 2 de reprezentare. .



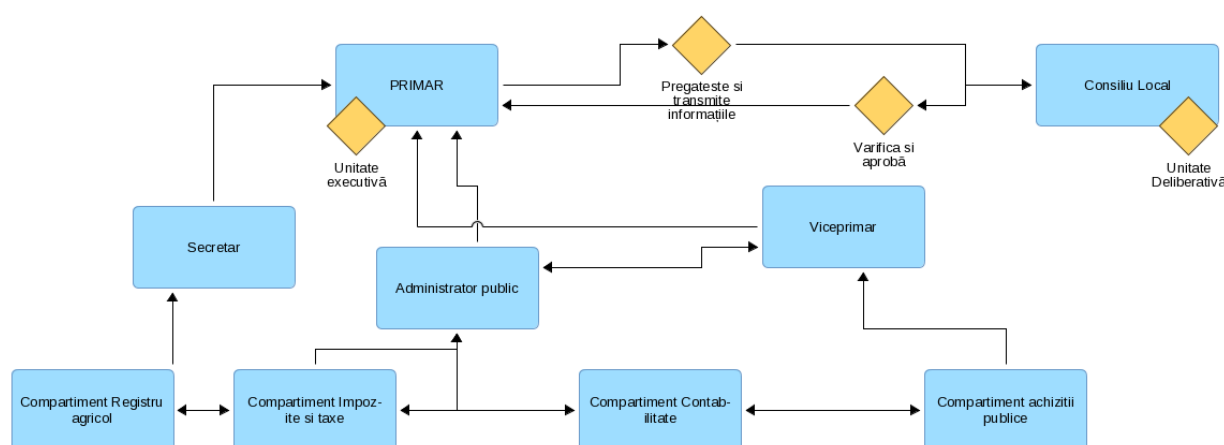
Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Având în vedere cele două niveluri de reprezentare ale modelului descris în această cercetare, persoana responsabilă de implementarea managementului riscului, pentru a-l aplica, trebuie să întreprindă cinci acțiuni importante.

ETAPA 1 – IDENTIFICAREA RISCURILOR

Identificarea riscurilor reprezintă etapa inițială a modelului de management al riscurilor și constituie fundamentul întregului demers analitic, întrucât de acuratețea acesteia depinde relevanța etapelor ulterioare de evaluare, tratare și monitorizare. Literatura de specialitate subliniază faptul că această etapă trebuie abordată într-o manieră sistematică și structurată, având ca obiectiv surprinderea tuturor factorilor care pot influența realizarea obiectivelor instituționale (Aven, 2016; Stoneburner et al., 2002).

Procedurile unei primării sunt determinate de organizarea departamentală și de atribuțiile asumate de personalul implicat în desfășurarea activităților curente. Aceste componente constituie repere esențiale în procesul de identificare a riscurilor, deoarece reflectă modul concret de realizare a activităților și permit delimitarea responsabilităților, a fluxurilor informaționale și a punctelor critice din cadrul proceselor administrative. O definire insuficient de clară a atribuțiilor sau o coordonare deficitară între compartimente pot genera expuneri semnificative la risc, cu impact direct asupra eficienței instituționale (Alter, 2008).



În funcție de importanța compartimentelor și de gradul de complexitate al activităților desfășurate, responsabilul de proces poate decide dacă abordarea riscurilor se realizează la nivelul tuturor operațiunilor unității administrativ-teritoriale sau dacă este necesară aplicarea unei analize punctuale, de tip „risc-activitate”. Această decizie permite adaptarea demersului analitic la specificul fiecărui proces și la nivelul de expunere asociat.

ETAPA 2 – EVALUAREA RISCURILOR

În etapa de evaluare, riscurile identificate sunt centralizate și supuse unui proces de apreciere prin acordarea unui punctaj cuprins între 1 și 6, în funcție de nivelul de gravitate stabilit pe baza matricei de evaluare. Această clasificare permite ierarhizarea riscurilor în funcție de impactul potențial și probabilitatea de apariție, oferind suport pentru analiza comparativă și pentru stabilirea priorităților de intervenție.

Prin aplicarea acestei etape se realizează tranziția de la identificarea descriptivă a riscurilor la o evaluare structurată, fundamentată pe criterii clar definite.

Figura nr. 2.6. Matricea privind evaluarea riscurilor.

PROBABILITATE	<u>Ridicata</u>	<u>Risc Scazut</u>	<u>Risc Mediu</u>	<u>Risc Ridicat</u>
	<u>Medie</u>	<u>Risc Scazut</u>	<u>Risc Mediu</u>	<u>Risc Mediu</u>
	<u>Scazuta</u>	<u>Risc Scazut</u>	<u>Risc Scazut</u>	<u>Risc Scazut</u>
		<u>Scazut</u>	<u>Mediu</u>	<u>Ridicat</u>
<u>IMPACT</u>				

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

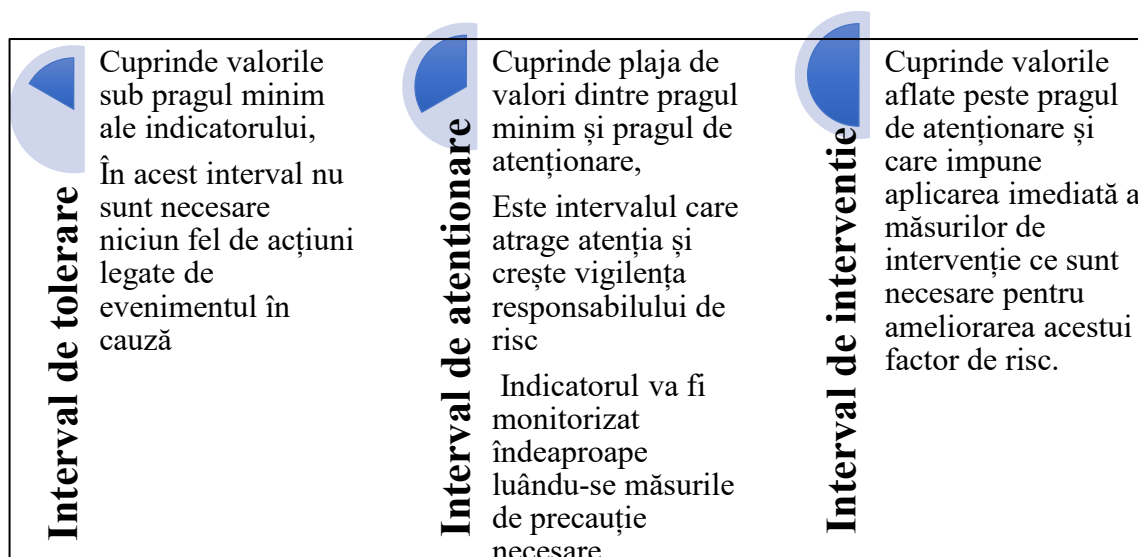
Riscurile sunt evaluate prin raportare la probabilitatea de apariție și la impactul estimat, având în vedere potențialul acestora de a afecta negativ desfășurarea activităților organizaționale. Pe baza criteriilor de analiză stabilite și a nivelului de materializare anticipat, fiecare risc este încadrat, la finalul acestei etape, pe o scală gradată de la redus la ridicat

ETAPA 3 – ATITUDINEA FAȚA DE RISC

Etapa privind atitudinea față de risc presupune definirea unor indicatori specifici pentru fiecare risc identificat și evaluat în etapele anterioare. Acești indicatori au rolul de a transpune nivelul de acceptare a riscurilor într-un cadru operațional clar, adaptat particularităților instituționale. Stabilirea acestora reflectă opțiunea organizației în raport cu expunerile asumate și cu limitele considerate acceptabile în desfășurarea activităților.

În practică, se disting trei categorii principale de toleranță la risc, care exprimă maniera în care organizația își poziționează deciziile față de riscurile identificate, în raport cu obiectivele urmărite și capacitatea instituțională existentă:

Figura nr. 2.7. Intervale de toleranță.



Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Pentru a asigura obținerea unor rezultate optime din perspectiva eficienței, eficacității și utilizării raționale a resurselor, entitatea trebuie să stabilească în care dintre cele trei strategii de abordare a riscurilor se încadrează. În acest context, actualizarea registrului de riscuri devine un instrument esențial, întrucât modelul propus evidențiază necesitatea unei revizuii periodice, menite să mențină acuratețea și relevanța procesului de analiză a riscurilor.

ETAPA 4 CONTROLUL RISCURILOR

În cadrul modelului de management al riscurilor propus, etapa de control are ca obiect determinarea factorilor care influențează apariția și manifestarea riscurilor identificate. Această etapă presupune analizarea sistematică a fiecărui risc, prin raportare la nivelul de probabilitate și la impactul estimat, în vederea stabilirii măsurilor adecvate de control.

Totodată, literatura de specialitate evidențiază existența unor niveluri de maturitate ale procesului de management al riscurilor, clasificate în cinci etape distincte (Humphrey, 1989; *Risk Management Research and Development Program Collaboration*, 2002). Aceste niveluri reflectă gradul de dezvoltare și de formalizare a practicilor instituționale și sunt sintetizate în tabelul prezentat mai jos.

Tabel nr. 2.3. Nivelurile de maturitate ale procesului de management al riscului.

	Nivelul I Nivel de dezvoltare	Nivelul II Nivel emergent	Nivelul III Nivel de stabilitate	Nivelul IV Nivel de anticipare	Nivelul V Nivel de optimizare
Nivelul de înțelegere al procesului de managementul riscului	Cunostinte limitate privind noțiunea de 'risc'; Cunostinte limitate privind riscurile aferente proceselor organizației	Există informații privind existența standardelor Constientizarea informațiilor privind impotanta riscurilor aferente activitatilor firmei	Exist înțelegere a procesului MR, precum și a necesitatii implementării, dar nu sunt alocate resurse suficiente. MR este aplicat punctual	Cunoștințe solide privind MR Realizarea de analize complexe privind măsurile de răspuns la risc Accent pe dezvoltarea procesului de MR	Cunostinte solide privind noțiunea de 'risc' și MR; Analize pentru optimizarea procesului de MR
Constientizare implementării procesului de management al riscului	Managementul riscului este privit fragmentat; Implementarea	Medie; Managementul riscului este privit ca un proces; Sunt desfășurate	Ridicată; Managementul riscului este desfășurat integral.	Ridicat MR este implementat în toată organizația pentru asigurarea	Ridicat Toți factorii de interes sunt implicați în

	Activităților de MR are loc ad-hoc.	anumite activitati ale MR		continuării/ dezvoltării activității	desfașurarea și diseminarea rezultatelor MR
Utilizarea unui model formal de managementul riscului	Nu sunt utilizate standarde și/sau instrumente, tehnici etc specifice MR	Nu sunt utilizate standarde, dar sunt aplicate punctual instrumente, tehnici etc specifice MR	Este utilizat o abordare internă; Evaluarea riscului are la bază indicatori cantitativi	Sunt utilizate cu regularitate standarde privind riscuri specifice și alte modele formale	Sunt utilizate cu regularitate standarde privind riscuri specifice și alte modele formale
Atitudine față de risc/ MR	Aversiune: firma nu percepe ca beneficiu implementarea MR	Nu este realizată o corelație între mr și beneficiu pe termen lung	Abordare optimista privind managementul riscului	Sunt constientizate beneficiile implementării MR	Gandire strategica orientate spre risc

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

ETAPA 5 – MONITORIZARE SI RAPORTAREA RISCURILOR

Monitorizarea riscurilor presupune urmărirea continuă a evoluției acestora și evaluarea eficienței măsurilor implementate. Revizuirea periodică a procesului asigură adaptarea sistemului de management al riscurilor la schimbările interne și externe, contribuind la menținerea performanței instituționale.

În momentul în care entitatea deține informații clare privind tipologia riscurilor identificate și amploarea efectelor potențiale asociate acestora, se intră în etapa de monitorizare și revizuire a riscurilor. Această etapă are ca obiect urmărirea evoluției riscurilor în timp și evaluarea eficacității măsurilor adoptate, prin analiza cauzelor care au favorizat apariția acestora și a soluțiilor aplicate pentru limitarea efectelor negative.

2.3 Concluzii:

Capitolul al doilea a avut ca obiectiv principal elaborarea unui model de management al riscurilor adaptat specificului Unităților Administrativ-Teritoriale, prin corelarea cerințelor cadrului normativ național cu abordările teoretice consacrate în literatura de specialitate. Analiza realizată a evidențiat faptul că modelele generale de management al riscurilor, deși valide din perspectivă conceptuală, nu pot fi aplicate în mod direct în administrația publică locală fără o adaptare prealabilă la particularitățile instituționale, organizaționale și operaționale ale acesteia.

OBIECTIVUL 3. ANALIZA DESCRIPTIVĂ A MODELULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR SPECIFIC UNITĂȚILOR ADMINISTRATIV-TERITORIALE

Obiectivul O3 este abordat prin analiza descriptivă a datelor colectate, având ca scop surprinderea modului în care componentele modelului de management al riscurilor se regăsesc și se manifestă în cadrul unităților administrativ-teritoriale analizate.

3.1 Identificarea principalelor dimensiuni analizate în procesul de testare

Sub-obiectivul 3.1 constă în identificarea principalelor dimensiuni relevante ale modelului, evaluarea distribuției variabilelor studiate și conturarea profilului general al practicilor de analiză a riscurilor din administrația publică locală. Prin intermediul acestei analize, sunt evidențiate caracteristicile structurale, operaționale și organizaționale care definesc contextul de aplicare al modelului propus.

Demersul de cercetare pornește de la o serie de întrebări fundamentate pe literatura de specialitate, care vizează componentele esențiale ale managementului riscurilor și rolul acestora în funcționarea unităților administrativ-teritoriale. Aceste întrebări urmăresc clarificarea relațiilor dintre resursele umane, procesele organizaționale și performanța instituțională, după cum urmează:

- **în ce măsură alinierea mecanismelor de administrare a resurselor umane cu procesul de management al riscurilor contribuie la îmbunătățirea funcționării unităților administrativ-teritoriale;**
- **dacă optimizarea procesului de management al riscurilor conduce la simplificarea relațiilor dintre cetățeni și unitățile administrativ-teritoriale;**
- **în ce măsură asigurarea unui management strategic, fundamentat pe principiile managementului riscurilor, favorizează adaptarea activităților desfășurate la nivelul compartimentelor din cadrul UAT-urilor;**
- **dacă o organizare mai eficientă a proceselor interne, ca rezultat al implementării unui model de management al riscurilor, poate contribui la îmbunătățirea rezultatelor obținute la nivel național.**

În vederea răspunderii la aceste întrebări și a validării cadrului teoretic analizat, sunt propuse spre testare următoarele ipoteze de cercetare, formulate în concordanță cu literatura de specialitate care subliniază importanța resurselor umane și a utilizării registrului de riscuri:

- ***Ipoteza 1: Entitățile dezvoltate, cu resurse de personal suficiente au un grad de expunere la risc mai scăzut.***

- ***Ipoteza 2: Întocmirea registrului riscurilor conduce la o bună constientizare a evenimentelor viitoare.***
- ***Ipoteza 3: Stabilirea corectă a intervalelor de tolerare diminuează semnificativ gradul de manifestare a riscurilor***
- ***Ipoteza 4: Conștientizarea și implicarea personalului în procesul de evaluare a managementului conduce la creșterea responsabilității în managementul riscurilor din cadrul organizației.***

Componentele modelului de management al riscurilor au fost dezvoltate printr-o sinteză riguroasă a literaturii de specialitate, incluzând modele teoretice consacrate, precum ISO 31000 și COSO ERM, precum și cerințele cadrului normativ național privind controlul intern managerial (standardele 5–10 prevăzute de Ordinul nr. 600/2018). Aceste repere au fost adaptate particularităților sectorului public local, astfel încât modelul rezultat să reflecte atât specificul instituțional, cât și constrângerile operaționale ale unităților administrativ-teritoriale. În acest sens, modelul integrează interacțiunea dintre elementele de mediu, precum presiunile societale și dimensiunea entității administrativ-teritoriale, și elementele structurale, reprezentate de resursele umane și cadrul procedural.

În vederea elaborării modelului, au fost analizate mai multe componente relevante în raport cu concluziile cercetărilor anterioare. Elemente precum nivelul de digitalizare, cadrul procedural existent și structura resurselor umane au fost evaluate la nivel organizațional, cu scopul de a testa aplicabilitatea modelului propus. În acest context, a fost elaborat și distribuit un chestionar adresat unităților administrativ-teritoriale din regiunea de nord-est a României, în urma căruia au fost obținute 100 de răspunsuri valide, utilizate în analiza cantitativă.

3.2 Explorarea trăsăturilor modelului de management al riscurilor specific Unităților Administrativ Teritoriale

Un instrument metodologic pertinent pentru confirmarea teoriilor formulate în studiul privind managementul riscului în afaceri este ancheta sociologică bazată pe chestionar.

A fost creat și distribuit respondenților un chestionar pentru a evalua procedurile de manageriere a riscurilor și a îndeplini obiectivele predeterminate. Din grupul țintă au făcut parte cei care lucrau în UAT-uri și aveau cel puțin un an de experiență.

Crearea unor întrebări pertinente a servit drept bază pentru chestionar, care a fost conceput pentru a ajuta la identificarea celor mai importante date din practică și pentru a susține obiectivul sugerat de testare a unui model de management al riscului. Chestionarul a avut de 35 itemi, grupați în 7 categorii:

-  **Identificarea riscurilor – itemi de la 1 – 7;**

- ✚ Evaluarea riscurilor – itemi de la 8 – 12;
- ✚ Atitudinea față de risc – itemi de la 13 – 18;
- ✚ Controlul riscului – itemi de la 19- 24;
- ✚ Monitorizarea și raportarea riscurilor – itemi de la 25 – 30;
- ✚ Secțiune suplimentară pentru testarea ipotezelor – itemi de la 31 – 35;
- ✚ Variabile socio-demografice.

Chestionarul a fost întocmit în Google Docs și transmis prin poștă electronică către toate entitățile eșantionate.

Întrucât testarea modelului de management al riscului sugerat este obiectivul studiului, la alegerea eșantionului s-au luat în considerare populația țintă, resursele disponibile și cerința de reprezentativitate. Regiunea Nord-Est a entităților administrativ-teritoriale ale României (județele Iași, Suceava, Bacău, Neamț, Botoșani și Vaslui) a cuprins 506 comune, precum și orașe și municipii, care au constituit cadrul eșantionului. Având în vedere restricțiile privind distribuția pe straturi, au fost colectate un total de 100 de chestionare valide, un volum care permite estimări agregate fiabile și comparații indicative între categorii.

După distribuirea chestionarului către agențiile guvernamentale din România, au fost colectate 100 de răspunsuri valide. Dintre acestea, 42% sunt reprezentate de orașe, în timp ce 58% provin din unități administrativ-teritoriale de tip comunal.

Graficul următor prezintă distribuția unităților în funcție de populație. Unitățile cu mai puțin de 5.000 de locuitori dețin cea mai mare pondere (59%) din total, urmate de cele cu 5.001–8.000 de locuitori (21%). Restul unităților sunt împărțite după cum urmează: 8% au între 8.001 și 12.000 de locuitori, 8% au între 12.001 și 16.000 de locuitori, 4% au între 16.001 și 20.000 de locuitori și 8% au peste 20.000 de locuitori.

Figura nr. 3.2. Tipuri de unități cuprinse în eșantion

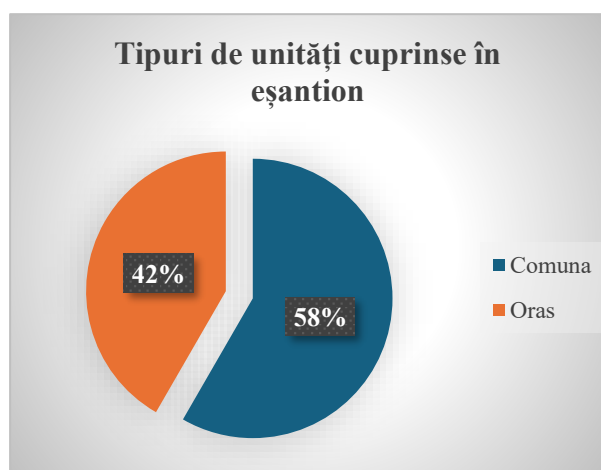
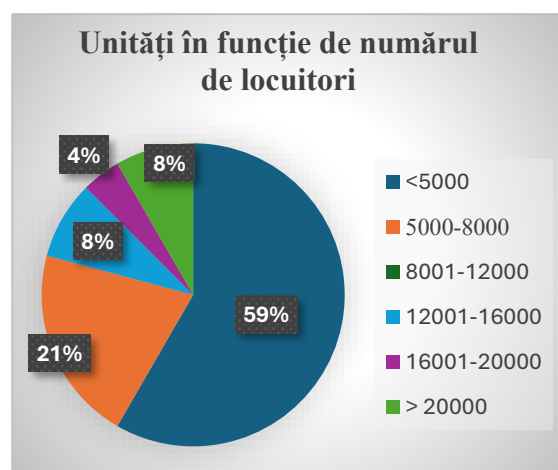


Figura nr. 3.3. Unități în funcție de numărul de locuitori



Itemii au fost clasificați în funcție de importanța lor, în corelație cu fiecare ipoteza, pentru a facilita analiza ulterioară.

3.3 Concluzii:

Analiza descriptivă realizată în cadrul Capitolului 3 a permis conturarea unei imagini detaliate asupra modului în care componentele modelului de management al riscurilor se manifestă în practică, la nivelul unităților administrativ-teritoriale. Prin utilizarea unei metodologii mixte, cu accent pe ancheta sociologică bazată pe chestionar, cercetarea a oferit o perspectivă empirică asupra percepțiilor, practicilor și nivelului de maturitate organizațională în domeniul managementului riscurilor, fără a urmări încă testarea relațiilor cauzale dintre variabile.

Rezultatele obținute evidențiază existența unor diferențe semnificative între unitățile administrativ-teritoriale în ceea ce privește modul de organizare a proceselor de management a riscurilor, gradul de formalizare a acestora și nivelul de implicare al personalului. Analiza preliminară a datelor indică faptul că, deși majoritatea entităților respectă cerințele minime impuse de cadrul normativ, aplicarea efectivă a principiilor managementului riscurilor este adesea fragmentară și neuniformă.

OBIECTIVUL 4. ANALIZA EXPLORATORIE ȘI TESTAREA RELAȚIILOR DINTRE COMPONENTELE MODELULUI DE MANAGEMENT AL RISCURILOR

Capitolul al patrulea al lucrării este consacrat validării modelului de management al riscurilor specific unităților administrativ-teritoriale, prin raportare la datele obținute în urma cercetării empirice. Analiza realizată în acest capitol urmărește să evidențieze relațiile dintre principalele componente ale modelului și modul în care acestea influențează nivelul de expunere la risc, responsabilitatea organizațională și eficiența proceselor administrative.

4.1 Testarea modelului de management al riscurilor specific Unităților Administrative Teritoriale

Subcapitolul 4.2 este orientat spre analiza descriptivă și exploratorie a datelor colectate, având ca obiectiv evidențierea particularităților de funcționare a modelului în contextul administrației publice locale. În această etapă sunt examinate distribuțiile variabilelor, nivelurile de implementare a componentelor modelului și eventualele diferențe între entitățile analizate.

Explorarea trăsăturilor modelului permite identificarea tendințelor dominante, a eventualelor disfuncționalități și a gradului de maturitate organizațională în ceea ce privește gestionarea riscurilor. De asemenea, această analiză contribuie la conturarea unei imagini empirice asupra modului în care principiile teoretice sunt transpuse în practică, evidențiind nivelul de congruență dintre cadrul normativ și realitatea instituțională.

Testarea ipotezelor s-a realizat prin aplicarea unor metode de analiză statistică adecvate tipului de date colectate, urmărindu-se identificarea intensității și direcției relațiilor dintre variabile, precum și evaluarea gradului în care rezultatele empirice susțin sau infirmă afirmațiile formulate. În acest demers, accentul a fost pus pe interpretarea riguroasă a indicatorilor statistici, corelată cu particularitățile organizaționale ale unităților administrativ-teritoriale investigate.

Rezultatele obținute permit nu doar testarea ipotezelor cercetării, ci și formularea unor concluzii relevante privind funcționalitatea mecanismelor de management al riscurilor în administrația publică locală, contribuind astfel la fundamentarea modelului de management al riscurilor propus.

Ipoteza nr. 1

Resursele de personal exercită o influență semnificativă asupra modului de desfășurare a activităților la nivelul unei unități administrativ-teritoriale. În vederea stabilirii gradului de validare a ipotezei formulate, analiza a fost realizată prin raportarea dintre următoarele variabile:

- **variabila independentă:** suficiența resurselor de personal;
- **variabila dependentă:** nivelul vulnerabilității organizaționale asociate riscurilor.

Datele necesare analizei au fost colectate prin intermediul chestionarului aplicat, fiind selectați trei itemi relevanți care contribuie direct la testarea Ipotezei nr. 1. Pe baza acestora, a fost realizată o analiză de corelație utilizând aplicația Microsoft Excel, prin compararea indicatorilor aferenți suficienței resurselor de personal cu cei care reflectă capacitatea instituțională de reacție în raport cu riscurile identificate.

Pentru operaționalizarea variabilei independente a fost calculat un scor compozit al resurselor de personal, determinat ca medie aritmetică a itemilor selectați, utilizând funcția *AVERAGE*. Ulterior, intensitatea și direcția relației liniare dintre cele două variabile au fost evaluate prin intermediul coeficientului de corelație Pearson, calculat cu ajutorul funcției *CORREL*. Analiza a permis identificarea unor tipare clare de corelație pozitivă, evidențiind relația dintre adecvarea resurselor de personal și nivelul vulnerabilității organizaționale asociate riscurilor.

Rezultatelor testării pot fi vizualizate în următorul grafic:

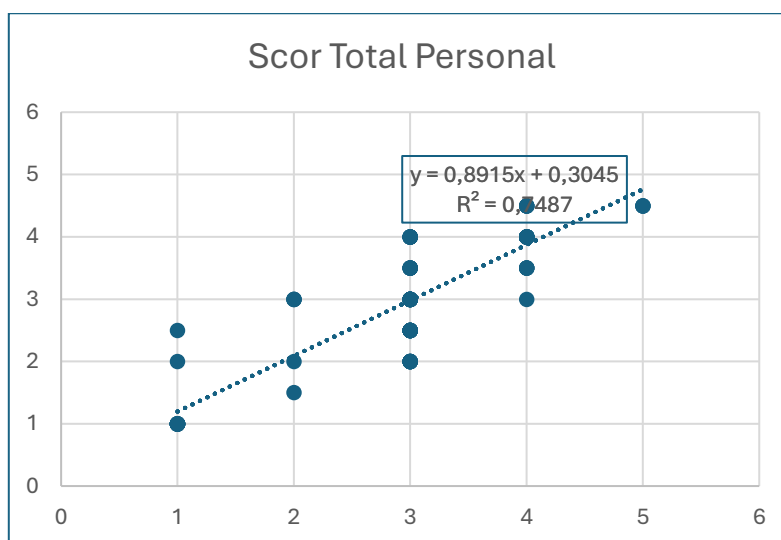


Fig. 3.40. Scor total personal

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Valoarea $R^2 = 0,7487$ arată că o proporție substanțială din variația nivelului vulnerabilității organizaționale este explicată de variația suficienței resurselor de personal, confirmând existența unei relații puternice între cele două variabile. Acest rezultat susține ipoteza inițială conform căreia unitățile administrativ-teritoriale care dispun de resurse de personal suficiente înregistrează un nivel mai scăzut al vulnerabilității organizaționale asociate riscurilor.

Pe baza rezultatelor obținute în urma analizei empirice, se formulează următoarele recomandări, menite să sprijine consolidarea capacității instituționale a unităților administrativ-teritoriale:

- evaluarea periodică a necesarului real de personal, în corelație cu volumul și complexitatea activităților desfășurate;
- elaborarea și implementarea unor planuri de recrutare și retenție adaptate specificului administrației publice locale;
- optimizarea proceselor interne în vederea utilizării eficiente a resurselor umane existente;
- dezvoltarea unor programe de formare și instruire continuă, orientate spre creșterea nivelului de competență profesională al personalului;
- consolidarea capacității instituționale de evaluare și control al riscurilor, prin utilizarea unor instrumente și proceduri adecvate contextului organizațional.

Ipoteza nr. 2

Testarea celei de-a doua ipoteze a urmărit identificarea relației dintre existența registrului de riscuri la nivelul unităților administrativ-teritoriale și frecvența evenimentelor negative, utilizând

răspunsurile furnizate la întrebările 1 și 2 din cadrul chestionarului aferent acestei ipoteze. Analiza a avut în vedere atât existența formală a registrului de riscuri, cât și percepția respondenților asupra relevanței unui plan de minimizare a riscurilor, ca instrument asociat acestuia.

datele empirice nu susțin testarea ipotezei formulate, în sensul în care simpla existență a registrului de riscuri nu determină, în mod direct, o diminuare a frecvenței evenimentelor adverse. Acest rezultat indică faptul că registrul de riscuri este adesea utilizat la nivel declarativ sau formal, fără a fi integrat efectiv în procesele operaționale și decizionale ale entităților analizate.

Totodată, rezultatele din figura următoare sugerează că eficiența registrului de riscuri este condiționată de factori suplimentari, precum nivelul de implicare al personalului, existența unor planuri de acțiune funcționale, monitorizarea periodică a riscurilor și corelarea acestuia cu procedurile interne. În absența acestor elemente, registrul de riscuri nu generează, în sine, un impact semnificativ asupra reducerii frecvenței evenimentelor negative.

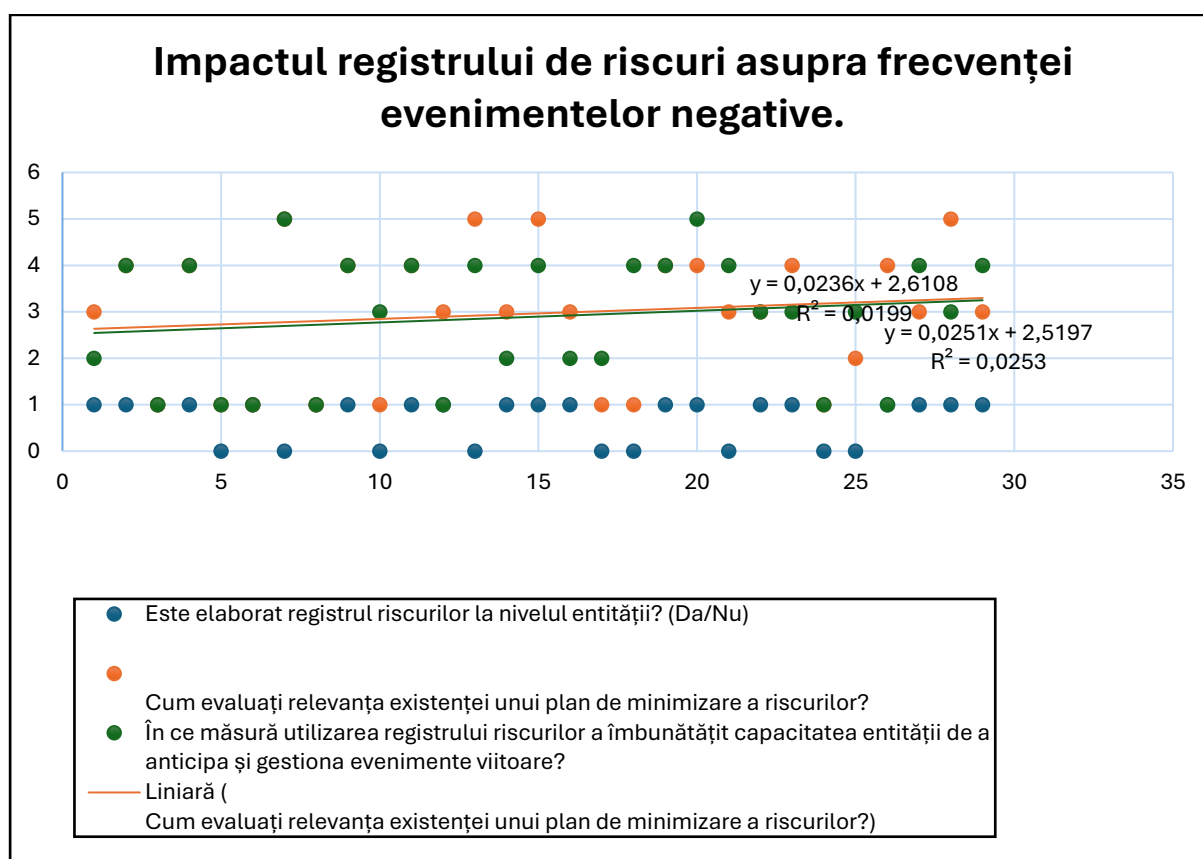


Fig. 3.41. Impactul registrului de riscuri asupra frecvenței evenimentelor negative

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Întrucât analiza datelor nu a evidențiat existența unor corelații semnificative între percepțiile privind minimizarea riscurilor și frecvența evenimentelor negative, care să permită construirea unui model de regresie relevant din punct de vedere statistic, se poate concluziona că simpla existență a registrului de riscuri nu reprezintă, în sine, un predictor suficient al capacității entității

de a analiza eficient evenimentele viitoare. Rezultatele obținute indică necesitatea luării în considerare a unor factori suplimentari, de natură organizațională, procedurală și umană, pentru asigurarea unei analize eficiente a riscurilor.

Prin urmare, ipoteza inițial formulată este invalidată pe baza dovezilor empirice, ceea ce sugerează că eficacitatea registrului de riscuri depinde în mod esențial de integrarea acestuia într-un cadru mai amplu de management al riscurilor, caracterizat prin mecanisme funcționale de implementare, monitorizare și control.

Recomandări rezultate în urma testării ipotezei:

- Investigarea altor factori determinanți care influențează capacitatea organizațională de analiza a riscurilor, precum cultura organizațională, nivelul de competență al personalului și implicarea conducerii;
- Corelarea utilizării registrului de riscuri cu alte instrumente specifice managementului riscurilor, cum ar fi planurile de acțiune, indicatorii de performanță și mecanismele de raportare;
- Dezvoltarea unei abordări integrate și sistemice a managementului riscurilor, care să depășească dimensiunea formală și să susțină utilizarea efectivă a instrumentelor în activitatea curentă a unităților administrativ-teritoriale.

Ipoteza 3

Pentru analiza acestei ipoteze a fost analizată relația dintre variabila independentă, reprezentată de stabilirea și utilizarea intervalelor de toleranță la risc, și variabila dependentă, exprimată prin frecvența manifestării riscurilor în cadrul unităților administrativ-teritoriale. Analiza a urmărit identificarea gradului și direcției asocierii statistice dintre cele două variabile, în vederea evaluării impactului pe care definirea pragurilor de toleranță îl are asupra reducerii apariției evenimentelor negative.

Tabel nr. 3.2. Matricea de corelații aferente ipotezei de cercetare nr. 2

	Cum evaluați suficiența personalului pentru realizarea activității de stabilire a atitudinii față de risc?	Cât de des sunt analizate riscurile identificate și încadrate în intervalul de tolerare? (1. Foarte rar; 2. Rar; 3. Ocazional; 4. Des; 5. Foarte des)	Cum evaluați capacitatea personalului de a face distincție între expunerea la risc și toleranța la risc? (1-Foarte scăzută; 2-Scăzută; 3-Moderată; 4-Ridicată; 5-Foarte ridicată)	În ce măsură stabilirea intervalelor de tolerare a influențat frecvența manifestării riscurilor în entitatea dvs
Cum evaluați suficiența personalului pentru realizarea activității de stabilire a atitudinii față de risc?	1			
Cât de des sunt analizate riscurile identificate și încadrate în intervalul de tolerare? (1. Foarte rar; 2. Rar; 3. Ocazional; 4. Des; 5. Foarte des)	0,790320828	1		
Cum evaluați capacitatea personalului de a face distincție între expunerea la risc și toleranța la risc? (1-Foarte scăzută; 2-Scăzută; 3-Moderată; 4-Ridicată; 5-Foarte ridicată)	0,799625041	0,784460661	1	
În ce măsură stabilirea intervalelor de tolerare a influențat frecvența manifestării riscurilor în entitatea dvs	0,441500131	0,485515971	0,544968269	1

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

Rezultatele evidențiază existența unor corelații pozitive pe întreg lanțul operațional al managementului riscurilor, ceea ce indică faptul că îmbunătățirea unui element tinde să genereze efecte favorabile asupra celorlalte componente. Corelațiile cele mai puternice au fost identificate între variabilele cu caracter operațional, conturând un lanț logic de influență, după cum urmează:

Suficiența resurselor de personal → frecvența analizării riscurilor ($r \approx 0,80$);

Frecvența analizării riscurilor → capacitatea de a distinge între expunere și toleranță la risc ($r \approx 0,72$);

Capacitatea de distincție → impactul asupra manifestării riscurilor ($r \approx 0,58$).

Aceste rezultate sugerează că efectul intervalelor de toleranță este mai pronunțat la nivelul proceselor interne, iar influența asupra reducerii efective a manifestării riscurilor se diminuează

progresiv pe măsură ce se avansează spre rezultatul final. Prin urmare, impactul global este pozitiv, dar de intensitate moderată.

Concluzie:

Ipoteza 3 este parțial validă. Stabilirea intervalelor de toleranță contribuie la îmbunătățirea managementului riscurilor, în special la nivel operațional, însă reducerea manifestării riscurilor depinde de integrarea acestora într-un sistem mai amplu, care să includă competențe adecvate, proceduri coerente și mecanisme eficiente de control.

Ipoteza 4

Conștientizarea și implicarea personalului în procesul de evaluare a managementului riscurilor conduc la creșterea responsabilității în monitorizarea riscurilor în cadrul organizației.

Pentru testarea acestei ipoteze a fost analizată relația dintre existența unui program de dezvoltare a sistemului de control intern managerial și percepțiile privind coordonarea interdepartamentală, responsabilitatea și eficiența aplicării măsurilor de control al riscurilor. În acest scop, organizațiile au fost grupate în funcție de existența programului (valoarea „1” – există program; valoarea „0” – nu există program).

s-a procedat la analiza relației dintre procesul de autoevaluare și gradul de responsabilitate a personalului în monitorizarea riscurilor, conform graficului următor.

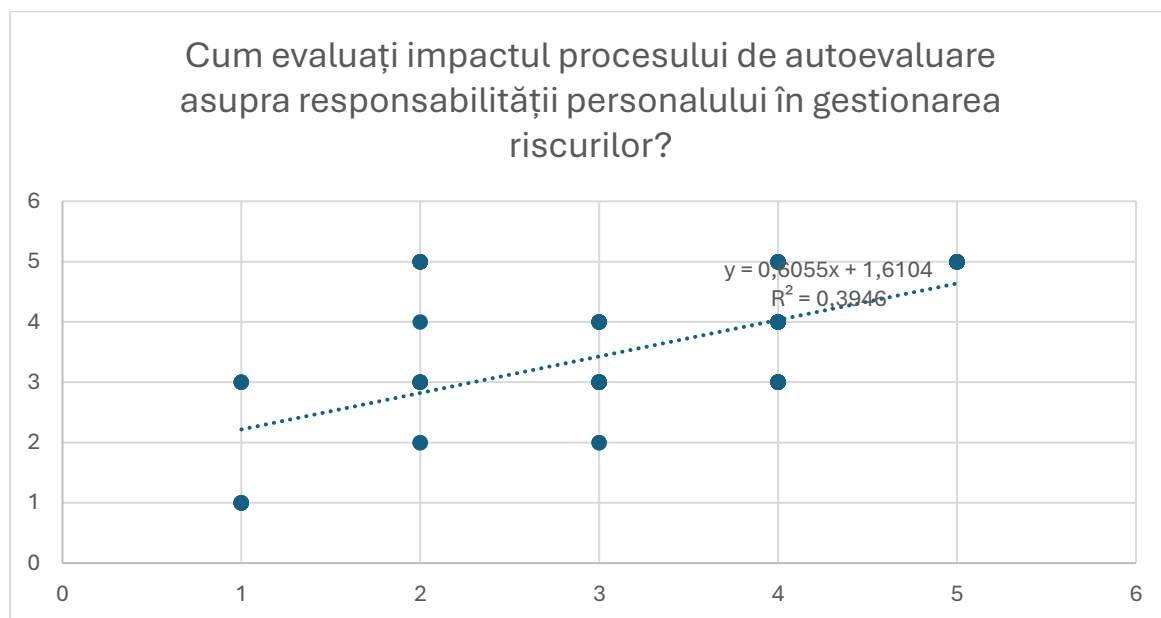


Fig. 3.43. Impactul procesului de autoevaluare

Sursa: Prelucrare proprie conform cercetării științifice

În concluzie, rezultatele obținute susțin ipoteza conform căreia stabilirea corectă a intervalelor de toleranță contribuie la diminuarea manifestării riscurilor, cu mențiunea că efectul identificat este unul moderat, explicând aproximativ 39% din variația observată. Diferența rămasă,

de circa 60%, reflectă influența altor variabile relevante, ceea ce confirmă caracterul multidimensional al managementului riscurilor și necesitatea unei abordări integrate în cadrul unităților administrativ-teritoriale.

4.2 Concluzii:

În urma analizelor statistice efectuate, ipotezele formulate au fost validate în grade diferite, evidențiind complexitatea procesului de management al riscurilor în cadrul unităților administrativ-teritoriale. Rezultatele obținute confirmă faptul că eficiența mecanismelor de analiza a riscurilor este determinată de o combinație de factori structurali, operaționali și umani, și nu de aplicarea izolată a unui singur instrument managerial. Aceste constatări oferă un fundament solid pentru validarea modelului de management al riscurilor propus și pentru formularea concluziilor generale ale cercetării.

Rezultatele obținute în cadrul Capitolului 4 demonstrează caracterul operațional și relevanța practică a modelului de management al riscurilor propus pentru unitățile administrativ-teritoriale, oferind suport empiric pentru utilizarea acestuia ca instrument de sprijin în procesul decizional. Analiza relațiilor dintre variabilele investigate a evidențiat faptul că eficiența managementului riscurilor nu este determinată exclusiv de existența formală a unor instrumente sau proceduri, ci de modul integrat în care resursele organizaționale, mecanismele de control intern și competențele profesionale sunt corelate și utilizate în practică.

Testarea ipotezelor a permis conturarea unei imagini nuanțate asupra factorilor care influențează nivelul de expunere la risc în cadrul administrației publice locale, confirmând importanța capitalului uman, a responsabilității manageriale și a funcționalității controalelor interne, dar și limitele abordărilor predominant formale.

CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, LIMITELE ȘI PERSPECTIVELE CERCETĂRII

5.1 Concluzii finale

Cercetarea realizată a evidențiat faptul că managementul riscurilor reprezintă un element esențial pentru funcționarea eficientă și responsabilă a unităților administrativ-teritoriale, în contextul unui mediu instituțional caracterizat de incertitudine, constrângeri de resurse și presiuni crescânde privind performanța și transparența administrativă. Analiza teoretică din Wprimul capitol a demonstrat că, deși literatura de specialitate oferă o varietate de modele și abordări consacrate, acestea sunt dezvoltate preponderent pentru mediul privat și necesită adaptări substanțiale pentru a răspunde specificului administrației publice locale.

În acest sens, rezultatele cercetării confirmă că instrumentele formale de management al riscurilor, utilizate în mod izolat, nu sunt suficiente pentru îmbunătățirea performanței instituționale. Lipsa integrării dintre resursele umane, procesele administrative, mecanismele de control intern și cultura organizațională conduce, în multe cazuri, la aplicarea formală a cerințelor normative, fără efecte semnificative asupra activității curente. Astfel, managementul riscurilor trebuie înțeles ca un proces continuu, sistemic și orientat strategic, nu doar ca o obligație procedurală.

Capitolul al doilea a demonstrat că elaborarea unui model de management al riscurilor adaptat unităților administrativ-teritoriale este posibilă doar prin corelarea cadrului normativ național cu principiile teoretice validate la nivel internațional și cu realitățile organizaționale din administrația publică locală. Modelul propus reflectă o abordare integrată, care permite identificarea, evaluarea, tratarea și monitorizarea riscurilor într-o manieră coerentă și flexibilă, adaptabilă nivelului de maturitate instituțională.

Rezultatele empirice prezentate în capitolul al treilea confirmă relevanța modelului propus și evidențiază faptul că resursele de personal, gradul de implicare al angajaților și eficiența mecanismelor de control intern influențează semnificativ nivelul de expunere la risc. Totodată, cercetarea a arătat că existența unor instrumente precum registrul riscurilor, în absența unei abordări integrate și a unui angajament managerial real, nu constituie un predictor suficient pentru reducerea riscurilor. În ansamblu, concluziile susțin ideea că managementul riscurilor poate deveni un instrument strategic de optimizare a performanței administrative, dacă este corect fundamentat și implementat.

Pe baza rezultatelor testării ipotezelor și a examinării legăturii dintre risc și calitate, putem concluziona că managementul riscului în entitățile administrativ-teritoriale servește ca instrument atât pentru prevenire, cât și pentru optimizarea performanței. Rezultatele indică potențiale direcții de acțiune, evidențiind beneficiile unei abordări integrate a managementului riscului, precum și provocările cu care s-au confruntat administrațiile locale în faza de implementare.

- Existența unui avantaj competitiv față de alte organizații fapt care va face diferența pe termen mediu și lung în condiții de continuitate a afacerilor.
- Obținerea și păstrarea încrederii cetățenilor;
- Protejarea și păstrarea profesioniștilor în domeniu;
- Încurajarea salariaților în vederea îmbunătățirii stării actuale prin dezvoltarea comunicării, organizării și recunoașterea efortului.

Principalele probleme cu care se confruntă Unitățile Administrativ Teritoriale (UAT) rezultate ca urmare a analizei sunt:

- Lipsa unor proceduri privind managementul riscurilor la nivelul ordonatorului principal, în sensul stabilirii cu exactitate a problemelor care au apărut sau care pot să apară în viitor și să genereze consecințe negative asupra îndeplinirii parțiale sau totale a obiectivelor unității administrative-teritoriale.
- Nu sunt îndeplinite în totalitate standardele de control din cele 25 aplicabile unei entități publice, stabilite conform Ordinului 600 / 2017, printre care și „*Evaluarea riscurilor*”, „*Activități de control*”, „*Separarea atribuțiilor*”.

Scopul sistemelor de risc și informație este de a detecta și atenua în mod corespunzător toate riscurile și de a se asigura că organizația reduce riscurile la un nivel acceptabil. Definiția și caracteristicile managementului riscului sunt evident legate de modelul de administrare a unor evenimente inopinate. Managementul riscului este o activitate continuă de identificare și atenuare a riscurilor. Activitățile de analiză a riscurilor trebuie incluse într-un model realist care descrie eficient sistemul general al organizației, deoarece recunoașterea factorilor de risc încurajează tactici adecvate de reducere a riscului.

Definirea clară a unui model de management al riscurilor, care să fie adaptat specificului activităților din cadrul UAT-urilor, este o primă etapă în vederea creșterii capacității de identificare a riscurilor posibile, de cuantificare și evaluare a efectelor pe care acestea le pot genera în legătură cu obiectivele asumate.

Ținând cont de faptul că riscul poate deveni în orice moment o piedică extrem de serioasă în derularea și implementarea unor activități propuse la nivelul unei entități publice, consider că aplicarea unui model de management al riscurilor este unul din cele mai importante instrumente de organizare, control și management pe care le poate avea la dispoziție un conducător la nivelul unei organizații, fiind o soluție viabilă.

După cum se poate constata, soluțiile propuse se concentrează pe ideea de atingere a obiectivelor la un nivel de performanță ridicat prin intermediul unui proces modern de management al riscurilor. Acesta din urmă ar genera, în acord cu studiile realizate, o relaxare și o fluidizare a procedurilor de urmat și ar determina într-un timp scurt un impact puternic asupra nivelului de absorbție a finanțărilor europene disponibile în România, inclusiv creșterea nivelului de trai în România.

Referitor la propuneri ca urmare a cercetării:

- Inițierea unor demersuri la nivelul UAT-urilor care să asigure evaluarea eficienței măsurilor luate în cazul manifestării unui risc, precum și monitorizarea eficacității acestora din perspectiva realizărilor.

- Elaborarea, aprobarea și implementarea unei strategii pentru analiza crizelor în contextul manifestării riscurilor, la nivelul comunelor, ca document strategic pentru definirea problemelor și stabilirea obiectivelor strategice și specifice, inclusiv a direcțiilor de acțiune.
- Factorii interni care influențează modul de îndeplinire a obiectivelor se referă la deciziile emise de management privind organizarea formelor de control intern, structura organizatorică aprobată, entitățile subordonate, sistemul contabil și de control intern, performanțele și gradul de utilizare a sistemelor informatice.

Ca urmare a acțiunilor întreprinse în cadrul lucrării, am concluzionat că cele mai mari probleme ale procesului de implementare a unui model de management se află într-o relație strânsă de interdependență cu noțiunea de risc și, totodată, că acestea ar putea fi ținute sub control doar prin aplicarea unui concept particular de management.

Cercetarea a evidențiat importanța abordării structurate și proactive în administrarea riscurilor la nivelul unităților administrativ teritoriale. Modelul de management al riscurilor propus implică coordonarea activităților unei instituții prin stabilirea unei direcții în abordarea riscurilor. Deschiderea pentru evaluarea potențialelor evenimente dăunătoare activității poate înjumătăți gradul de manifestare. Totodată îmbunătățirea continuă a etapei de identificare a riscurilor prin învățare și experiență este crucială, pentru că rezultatele să fie cât mai economice, eficiente și eficiente.

În concluzie, prin prezența lucrare s-a procedat la testarea modelului de management propus în prima parte a cercetării științifice. Din cele 4 ipoteze analizate s-a constatat că:

Ipoteza 1: Entitățile dezvoltate, cu resurse de personal suficiente au un grad de expunere la risc mai scăzut. S-a constatat că în majoritatea entităților chestionate există un deficit major de personal și implicit capacitatea entității per ansamblu de a stabili o atitudine corectă față de riscurile la care este expusă. Entitățile cu resurse de personal suficiente au un grad de expunere la risc mai scăzut. Astfel, această ipoteză a fost testată.

Ipoteza 2: Întocmirea registrului riscurilor conduce la o bună constientizare a evenimentelor viitoare. Existența registrului riscurilor nu este un predictor suficient pentru analiza evenimentelor viitoare, fiind necesari și alți factori pentru o situație eficientă. Prin urmare ipoteza a fost invalidată. Relația este foarte slabă (aproape inexistentă), rezultând un procent 98.06% din variația în administrarea evenimentelor care este explicată de alți factori. Deși există o corelație semnificativă statistic ($p < 0.05$), impactul practic este minim.

Ipoteza 3: Desemnarea unei echipe externe de management al riscurilor elimină subiectivismul procesului de identificare și evaluare a riscului. Rezultatele susțin ipoteza, deoarece stabilirea corectă a intervalelor de tolerare diminuează semnificativ manifestarea riscurilor, dar

trebuie ținut cont de faptul că efectul este moderat (30% din variație explicată), relația este statistic semnificativă și implicit există și alți factori care influențează manifestarea riscurilor (70% din variație neexplicată). Astfel, ipoteza a 3-a a fost validată de datele cercetării.

Ipoteza 4 (stabilirea corectă a intervalelor de tolerare diminuează semnificativ gradul de manifestare a riscurilor) a fost validată. A rezultat o corelație puternică (0,59277882), ceea ce confirmă că există o legătură semnificativă între nivelul controalelor și responsabilitatea în monitorizarea riscurilor, oferind astfel suport empiric pentru ipoteza studiată. Îmbunătățirea controalelor interne poate fi o strategie eficientă pentru creșterea responsabilității personalului în managementul riscurilor.

După testarea ipotezelor putem concluziona următoarele:

Tabel 4. Elementele modelului de management al riscurilor și ipotezele testate

Nr crt	Etape	Ipoteza utilizata	Mod de aplicare
1	Identificarea riscurilor	Ipoteza 1: Personalul suficient asigură acoperirea tuturor domeniilor de risc (financiar, juridic, operațional).	Se pot organiza echipe dedicate pe sectoare de risc (ex: achiziții publice, proiecte europene).
2	Evaluarea riscurilor	Testare prin Ipoteza 3: Conștientizarea personalului este esențială pentru a evalua corect impactul și probabilitatea riscurilor	Implementarea unor matrici de risc adaptate fiecărui departament (ex: evaluarea riscurilor de întârziere a proiectelor).
3	Implementarea măsurilor de reducere a riscurilor	Testare prin Ipoteza 1: Resursele suficiente permit aplicarea măsurilor preventive și corective. Testare prin ipoteza 4: mentinerea eficienței controlului intern conduce la creșterea responsabilităților în managementul riscurilor	Investirea în formarea și dotarea personalului pentru a face față situațiilor de risc (ex: training-uri pentru prevenirea fraudelor).
4	Monitorizare și revizuire	Testare prin cele 3 ipoteze: Resursele suficiente și implicarea personalului facilitează monitorizarea continuă.	Crearea unui departament centralizat de audit și risc pentru a urmări progresul.

Sursa: Prelucrarea proprie conform cercetării științifice.

În altă ordine de idei, ca urmare a cercetării științifice putem puncta o serie de aspecte importante în ceea ce privește aplicarea unui model de management al riscurilor:

- **Necesitatea unui cadru formalizat de management al riscurilor. După cum am putut observa din analiză realizată, majoritatea entităților nu dispun de suficient personal, fapt ce duce la reacții întârziate și ineficiente în față amenințărilor.**

- **Beneficiile implementării unui model structurat.** Cercetarea realizată în baza chestionarului ne-a ajutat în analiză entităților și observarea necesității aplicării unui model de management. Având nevoia bine structurată, modelul de management se pliază efectiv pe nevoile entității, generând rezultate importante în ceea ce privește optimizarea procesului decizional și îmbunătățirea modului de răspuns la risc.
- **Importanța formării profesionale și al culturii organizaționale.** Succesul implementării unui model de management al riscurilor depinde și de nivelul de pregătire al personalului și de gradul de conștientizare a importanței acestui proces.
- **Impactul asupra eficienței administrative.** Prin aplicarea modelului, unitățile administrativ teritoriale oferă transparență asupra întregului proces, fapt ce conduce la îmbunătățirea încrederii cetățenilor.
- **Necesitatea ajustării modelului în funcție de specificul fiecărei primării.** Modelul propus și testat ajută entitățile în elucidarea nevoilor, în identificarea problemelor care de regulă sunt specifice fiecărei unități, aplicabilitatea modelului fiind adaptată în funcție de dimensiunea, resursele și provocările fiecăreia.

Identificarea eficientă a riscurilor în unitățile administrativ teritoriale, nu înseamnă doar evitarea rezultatelor negative, fiind foarte importantă asigurarea comunităților că își pot îndeplini obiectivele în mod eficient și etic. Prin integrarea unui model de management al riscurilor organizațiile din sectorul public pot naviga mai bine în complexitățile operațiunilor lor, facilitând economisirea de resurse publice și facilitând încrederea publicului. Adoptarea acestor strategii nu este opțională, ci esențială pentru reziliența și integritatea serviciilor publice.

5.2 Contribuții proprii

Principala contribuție a acestei cercetări constă în dezvoltarea și testarea unui model de management al riscurilor adaptat specificului unităților administrativ-teritoriale din România. Spre deosebire de abordările generale existente în literatura de specialitate, modelul propus integrează cerințele cadrului normativ național cu elemente operaționale concrete, relevante pentru administrația publică locală.

O a doua contribuție importantă este reprezentată de fundamentarea empirică a relației dintre resursele umane, mecanismele de control intern și nivelul de expunere la risc. Prin testarea ipotezelor formulate pe baza unui eșantion de 100 de unități administrativ-teritoriale, cercetarea oferă dovezi statistice privind rolul determinant al suficienței personalului, al conștientizării riscurilor și al responsabilității organizaționale în reducerea manifestării riscurilor.

De asemenea, lucrarea aduce o contribuție metodologică prin combinarea analizei calitative cu cea cantitativă, utilizând atât instrumente de analiză conceptuală, cât și tehnici statistice aplicate. Această abordare mixtă a permis nu doar testarea modelului propus, ci și identificarea limitelor instrumentelor utilizate în practică, oferind astfel o perspectivă realistă asupra modului în care managementul riscurilor este aplicat în administrația publică locală.

Nu în ultimul rând, cercetarea contribuie la literatura de specialitate prin evidențierea necesității unei abordări proactive și integrate a managementului riscurilor, care să depășească dimensiunea formală și să fie corelată cu procesele decizionale, cultura organizațională și obiectivele strategice ale unităților administrativ-teritoriale.

5.3 Limitele cercetării

Ca orice demers științific aplicat, prezenta cercetare este supusă unor limite inerente, generate atât de opțiunile metodologice asumate, cât și de particularitățile domeniului analizat. Conștientizarea acestor limite este necesară pentru o interpretare riguroasă a rezultatelor obținute și pentru delimitarea cadrului de aplicabilitate a concluziilor formulate.

O primă limită a cercetării este determinată de subiectivitatea inerentă procesului de colectare a datelor, întrucât analiza empirică s-a bazat, în principal, pe răspunsurile furnizate de reprezentanții unităților administrativ-teritoriale. Percepțiile acestora pot fi influențate de experiența profesională individuală, de poziția ocupată în structura organizațională sau de nivelul de familiarizare cu conceptele specifice managementului riscurilor, ceea ce poate conduce la variații în interpretarea unor itemi din chestionar.

O altă limită este reprezentată de dimensiunea și structura eșantionului analizat. Deși numărul unităților administrativ-teritoriale incluse în cercetare a permis analiza ipotezelor formulate și aplicarea metodelor statistice utilizate, rezultatele obținute nu pot fi generalizate în mod absolut la nivelul tuturor entităților publice locale din România. Diferențele semnificative dintre UAT-uri, generate de dimensiune, capacitate administrativă, resurse disponibile sau context socio-economic, pot influența modul de implementare și eficacitatea sistemelor de management al riscurilor.

De asemenea, caracterul transversal al cercetării constituie o limită metodologică importantă. Analiza surprinde stadiul practicilor de management al riscurilor la un moment dat, fără a permite evaluarea evoluției acestora în timp. În absența unei abordări longitudinale, nu pot fi analizate efectele cumulative ale implementării modelului propus asupra performanței instituționale sau asupra nivelului de maturitate organizațională.

O altă limită derivă din dependența cercetării de cadrul normativ existent. Modelul de management al riscurilor elaborat și testat este construit în raport cu reglementările naționale în vigoare, în special cele privind controlul intern managerial. Modificările legislative ulterioare sau schimbările în politicile publice pot influența aplicabilitatea anumitor componente ale modelului, necesitând adaptări suplimentare.

Nu în ultimul rând, cercetarea nu a urmărit în mod explicit măsurarea impactului financiar direct al implementării managementului riscurilor în cadrul unităților administrativ-teritoriale, ci s-a concentrat asupra dimensiunilor organizaționale, procedurale și comportamentale. Astfel, relația dintre managementul riscurilor și eficiența economică a utilizării fondurilor publice reprezintă un aspect care poate fi aprofundat în studii viitoare.

În pofida acestor limite, cercetarea oferă un cadru analitic coerent și rezultate relevante pentru înțelegerea modului în care managementul riscurilor poate contribui la consolidarea capacității administrative și la îmbunătățirea performanței unităților administrativ-teritoriale.

5.4 Perspectivele cercetării

Având în vedere limitele identificate, cercetările viitoare pot viza extinderea eșantionului la nivel național, precum și includerea unor analize comparative între diferite tipuri de unități administrativ-teritoriale, în funcție de dimensiune, resurse disponibile sau nivel de dezvoltare.

O direcție relevantă de aprofundare o constituie realizarea unor studii longitudinale, care să permită evaluarea impactului implementării modelului de management al riscurilor asupra performanței instituționale pe termen mediu și lung. Aceste analize ar putea evidenția modul în care cultura organizațională și nivelul de maturitate al proceselor influențează eficiența managementului riscurilor în timp.

De asemenea, viitoare cercetări pot explora integrarea managementului riscurilor cu alte sisteme de guvernare publică, precum managementul performanței, digitalizarea proceselor administrative sau mecanismele de participare a cetățenilor. O astfel de abordare ar contribui la consolidarea unui cadru strategic unitar, capabil să sprijine reziliența și sustenabilitatea administrației publice locale.

REFERINȚE:

Al Fikri, M., Putra, F. A., Suryanto, Y., & Ramli, K. (2019). Risk assessment using NIST SP 800-30 Revision 1 and ISO 27005 combination technique in profit-based organization: Case study of ZZZ information system application in ABC Agency. *Procedia Computer Science*, 161, 1206–1215. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.234>

- Alter, S. (2008). Defining information systems as work systems: Implications for the IS field. *European Journal of Information Systems*, 17(5), 448–469.
- Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis*, 25(3), 567–588.
- Andersen, T. J. (2008). The performance relationship of effective risk management: Exploring the firm-specific investment rationale. *Long Range Planning*, 41(2), 155–176. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.002>
- Areia, N. P., Tavares, A. O., & Costa, P. J. M. (2023). Public perception and preferences for coastal risk management. *Science of the Total Environment*, 882, 163440.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
- Arnaboldi, M., & Lapsley, I. (2014). Modern cost management and public sector reform. *Financial Accountability & Management*, 30(2), 134–154.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on firm performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500–516.
- Asselt, Marjolein & Renn, Ortwin. (2011). Risk Governance. *Journal of Risk Research*. 14. 431-449. 10.1080/13669877.2011.553730.
- Aven, Terje & Renn, Ortwin. (2010). Risk Management and Governance. 10.1007/978-3-642-13926-0.
- Battistelli, F., & Ricotta, G. (2005). Rhetoric of management control in Italian cities. *Administration & Society*, 36(6), 661–687.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Chichester: Wiley. 978-1-118-99309-5
- Blinova, Olga. (2016). STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES. *Internetnauka*. 195-210. 10.19075/2414-0031-2016-6-195-210.
- Board of Governors of the Federal Reserve System & Office of the Comptroller of the Currency. (2011). *Supervisory Guidance on Model Risk Management (SR 11-7) – Attachment (Supervision and Regulation Letter SR 11-7, Appendix)*. U.S. Federal Reserve. <https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/sr1107a1.pdf>
- Boghean, Florin. (2015). Risk Management in the Decision-making of Romanian Entities. *Procedia Economics and Finance*. 32. 1066-1074. 10.1016/S2212-5671(15)01569-5.
- Boin, Arjen & Lodge, Martin. (2021). Responding to the COVID-19 crisis: a principled or pragmatist approach?. *Journal of European Public Policy*. 28. 1-22. 10.1080/13501763.2021.1942155.
- Bouckaert, Geert & Halligan, John. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. 10.4324/9780203935958.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276.

- Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation: Towards a framework for risk governance. *Public Management Review*, 15(2), 186–208.
- Bruijn, Hans. (2008). *MANAGING PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR* - by Hans de Bruijn. *Public Administration - PUBLIC ADMIN.* 86. 863-865. 10.1111/j.1467-9299.2008.00751_3.x.
- Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting*, 37, 122–139.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). *How to manage project opportunity and risk* (2nd ed.). Chichester: Wiley,
- Christensen, T., & Lægred, P. (2007). The whole-of-government approach. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.
- Collier, Z. A., DiMase, D., Walters, S., Tehranipoor, M. M., Lambert, J. H., & Linkov, I. (2014). Cybersecurity standards. *Computer*, 47(9), 70–76.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Cornescu, V., & Marinescu, P. (2004). *Management: De la teorie la practică*. București: Editura Universității din București.
- Corvellec, H. (2011). Boholm, Åsa & Corvellec, Hervé (2011) A relational theory of risk. *Journal of Risk Research*, 14(2): 175-190. . *Journal of Risk Research*. <https://doi.org/10.1080/13669877.2010.515313>
- Crisan, Emil & Afrăsinei-Zevoianu, Cătălin & Crisan-Mitra, Catalina & Stegorean, Roxana. (2018). Managementul riscurilor organizaționale o abordare procesuală aplicativă, 978-973-53-2181-9
- Datta, S. P. (2010). Risk management process for information security systems. *International Journal of Computer Science and Communication*, 1(1), 33–38.
- Demircioglu, Mehmet Akif. (2019). The effects of organizational and demographic context for innovation implementation in public organizations. *Public Management Review*. 22. 1-24. 10.1080/14719037.2019.1668467.
- DiMaggio, Paul & Powell, Walter. (2000). ‘The Iron Cage Revisited: Isomorphism in Organizational Fields’. *American Sociological Review*. 48. 147-160. 10.2307/2095101.
- Dobre, E., Petrascu, D., & Botina, M. (2015). Risk management profile in local public services administration. *Procedia Economics and Finance*, 27, 204–208.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1–10.
- Eckerd, A. (2014). Risk management and risk avoidance in agency decision making. *Public Administration Review*, 74(5), 616–629.
- Eleftheriadis, Iordanis & Vytas, Vasileios. (2018). The measurement of risk and performance in public organizations. *Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions*. 8. 7-15. 10.22495/rgcv8i4p1.
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Management control systems adoption and performance. *Journal of Business Research*, 124, 593–602.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Fraser, John. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*. 59. 10.1016/j.bushor.2016.06.007.

- Frigo, Mark. (2016). Strategic Risk Management. 10.1057/978-1-349-94848-2_522-1.
- Gleißner, Werner & Berger, Thomas. (2024). Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. *Risks*. 12. 196. 10.3390/risks12120196.
- Glover, Ian. (2000). Managerialism: the Emergence of a New Ideology. Willard F. Enteman. *Managerialism: the Emergence of a New Ideology*. Madison, Wisconsin: University of Wisconsin Press 1993. , ISBN: ISBN: 0-299-13924-7 \$16.95 pbk. *Journal of Management Development*. 19. 654-664. 10.1108/jmd.2000.19.7.654.3.
- Grote, Gudela. (2009). Management of Uncertainty. 10.1007/978-1-84882-373-0.
- Hasanova, M. Public Management: Old and New. <https://doi.org/10.4324/9780203964774>
- Hassel, H., & Cedergren, A. (2021). Integrating risk assessment and business impact assessment in the public crisis management sector. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 56, 102136. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102136>
- Head, Brian & Alford, John. (2013). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*. 0095399713481601. 10.1177/0095399713481601.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (4th ed.). Kogan Page. ISBN 978-0749479619
- Hopwood, A. G. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 433–439. https://www.researchgate.net/publication/299428214_How_to_manage_project_opportunity_and_risk
- International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2019). *ISSAI 100: Fundamental Principles of Public-Sector Auditing*. https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_100/ISSAI_100_EN.pdf
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: Time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 19(2), 89–101. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00047-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00047-2)
- Jalonen, Harri. (2011). The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Research*. 4. 10.5296/jmr.v4i1.1039.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60, https://www.researchgate.net/publication/291653759_Managing_risks_A_new_framework
- Kasperson, Roger & Renn, Ortwin & Slovic, Paul & Brown, Halina & Emel, Jacques & Goble, Robert & Kasperson, Jeanne & Ratick, Samuel. (2010). The social amplification of risk.
- Kimbrough, R. & Compton, Paul. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management. *Engineering Management Journal*. 21. 18-26. 10.1080/10429247.2009.11431803.
- Lægreid, Per. (2015). Christopher Hood, "A Public Management for All Seasons?". 10.1093/oxfordhb/9780199646135.013.25.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miccolis, J. A. (2000). Enterprise risk management: Trends and emerging practices. Tillinghast–Towers Perrin.
- OECD (2014), *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264208636-en>.

Office of the Comptroller of the Currency (OCC). (2021). Comptroller's Handbook: Model Risk Management (Version 1.0). U.S. Department of the Treasury. <https://www.occ.treas.gov/publications-and-resources/publications/comptrollers-handbook/files/model-risk-management/pub-ch-model-risk.pdf>

Olsen, Johan. (2007). The Ups and Downs of Bureaucratic Organization. ARENA, ARENA Working Papers. 11. 10.1146/annurev.polisci.11.060106.101806.

Ongaro, E., & Wollmann, H. (2017). Public Administration and Public Management Research in Europe: Traditions and Trends. The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_2

Orfing, Jacob & Sørensen, Eva. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*. 43. 10.1177/0095399711418768.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). OECD Public Integrity Handbook. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. 10.1016/S0024-6301(00)00083-2.

Power, Michael. (2007). Organized Uncertainty: Designing A World of Risk Management. 10.1111/j.1467-9299.2008.00756_2.x.

Roberts, John. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*. 34. 957-970. 10.1016/j.aos.2009.04.005.

Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Public-private partnerships. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 327-346.

Rosa, Eugene. (2003). The logical structure of the social amplification of risk framework (SARF): Metatheoretical foundations and policy implications. 10.1017/CBO9780511550461.003.

Sitnikov, C., Bocean, C. G., Berceanu, D., & Pîrvu, R. (2017). Risk management model from the perspective of the implementing ISO 9001:2015 standard within financial services companies. *Amfiteatru Economic*, 19(Special 11), 1017-1034

Solovastru Ivan, Daniela, and Ion Verzea. The Correlation between Staff Sufficiency and Risk Management Effectiveness in Territorial Administrative Units, *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, vol. 19, no. 1, Bucharest University of Economic Studies, 2025, pp. 2080-2093, <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0161>

Solovăstru, Daniela, Verzea, Ion, *Analysis of the risk management model in the Territorial Administrative Units. Case study*, în: Conferința Internațională a Școlii Doctorale a Universității Tehnice „Gheorghe Asachi” din Iași (TUIASI), Iași, România, 2021, comunicare orală, publicată în Buletinul Institutului Politehnic din Iași, pp. 1-10

Solovăstru Ivan, Daniela, Verzea, Ion, Vilcu, Adrian, *Identification of Risks in Territorial Administrative Units*, în: The 19th Romanian Textiles and Leather Conference, vol. 19, Iași, România, 2025, pp. 375-380, în *Proceedings of the Romanian Textiles and Leather Conference*, ISBN 978-83-67405-82-9.

Solovastru (Ivan), D., & Verzea, I. (2024). The Development of a New Model of Risk Management in Territorial Administrative Units. In P. Alexandre et al. (Eds.), *ERAZ Conference – Knowledge Based Sustainable Development: Vol 10. Conference Proceedings* (pp. 225-232).

Association of Economists and Managers of the Balkans. <https://doi.org/10.31410/ERAZ.2024.225>

Solovăstru, Daniela, *Sistemul de management al riscurilor: studiu comparativ între unitățile administrativ-teritoriale și organizațiile private*, în: Conferința Tehnico-Științifică a Studenților, Masteranzilor și Doctoranzilor, Universitatea Tehnică a Moldovei, 23–25 martie 2021, Chișinău, 2021, vol. 2, pp. 168–171, ISBN 978-9975-45-699-9

Soumaya, Amraoui & Mina, Elmaallam & Hicham, Bensaid & Abdelaziz, Kriouile. (2019). Information Systems Risk Management: Litterature Review. Computer and Information Science. 12. 1-1. 10.5539/cis.v12n3p1.

Standards Australia/Standards New Zealand. (2009). AS/NZS ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (Joint Australian/New Zealand Standard). Standards Australia/Standards New Zealand. ISBN 978-1-86975-127-2. https://www.isa.org.jm/wp-content/uploads/2022/12/asnzs_31000_2009.pdf

Underhill, Joseph. (2008). The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure – By Arjen Boin, Paul ‘t Hart, Eric Stern, and Bengst Sundelius Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic – By Manfred F. R. Kets de Vries. Political Psychology. 29. 139 - 143. 10.1111/j.1467-9221.2007.00619.x.

Valtonen, Ero & Falkenbach, Heidi & Van der Krabben, Erwin. (2017). Risk management in public land development projects: Comparative case study in Finland, and the Netherlands. Land Use Policy. 62. 246-257. 10.1016/j.landusepol.2016.12.016.

Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(2), 367–386.

Yalian, Zhang. (2009). A Study on Risk Cost Management. International Journal of Business and Management. 4. 145-145. 10.5539/ijbm.v4n5p145

Yang, Zeyu & Zhuo, Jiayi & Zhang, Yuqian. (2024). Risk management and optimal investment with inalienable human capital. Finance Research Letters. 61. 104970. 10.1016/j.frl.2023.104970.

Young, Raymond & Poon, Simon. (2013). Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis. International Journal of Project Management. 31. 943-957. 10.1016/j.ijproman.2012.11.013.

Standarde și cadre internaționale relevante

ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines, International Organization for Standardization.

INTOSAI (2019) – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector.

COSO (2017) – Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.

OECD (2020) – Recommendation on Public Integrity.

Legislație națională

Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 238 din 3 aprilie 2014, cu modificările și completările ulterioare.

Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 597 din 13 august 2002, cu modificările și completările ulterioare.

Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 856 din 5 decembrie 2011, cu modificările și completările ulterioare.

Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 749 din 3 decembrie 2013.

Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 387 din 7 mai 2018.

Hotărârea Guvernului nr. 1086/2013 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 17 din 10 ianuarie 2014.

ACTIVITATEA ȘTIINȚIFICĂ LISTA DE LUCRĂRI

Pe parcursul studiului și al cercetării desfășurate în perioada 2020 – 2025, rezultatele au fost raportate și publicate în cadrul a 5 lucrări originale, sub formă de articole științifice, în care autorul a figurat ca prim autor.

1. Lucrări publicate în volume ale conferințelor (indexate ISI Web of Knowledge / Web of Science)

- Solovastru Ivan, Daniela, and Ion Verzea. *The Correlation between Staff Sufficiency and Risk Management Effectiveness in Territorial Administrative Units*, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, vol. 19, no. 1, Bucharest University of Economic Studies, 2025, pp. 2080-2093.
<https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0161>



1. Lucrări publicate în reviste indexate BDI

- Solovăstru, Daniela, Verzea, Ion, *Analysis of the risk management model in the Territorial Administrative Units. Case study*, în: Conferința Internațională a Școlii Doctorale a Universității Tehnice „Gheorghe Asachi” din Iași (TUIASI), Iași, România, 2021, comunicare orală, publicată în Buletinul Institutului Politehnic din Iași, pp. 1–10

2. Lucrări publicate în volume ale conferințelor indexate BDI

- Solovăstru Ivan, Daniela, Verzea, Ion, Vilcu, Adrian, *Identification of Risks in Territorial Administrative Units*, în: The 19th Romanian Textiles and Leather Conference, vol. 19, Iași, România, 2025, pp. 375–380, în Proceedings of the Romanian Textiles and Leather Conference, ISBN 978-83-67405-82-9.
<https://reference-global.com/download/chapter/9788367405829/10.2478/9788367405829-054.pdf>
https://www.researchgate.net/publication/389007287_The_19th_Romanian_Textiles_and_Leather_Conference
- Solovastru (Ivan), D., & Verzea, I. (2024). The Development of a New Model of Risk Management in Territorial Administrative Units. In P. Alexandre et al. (Eds.), *ERAZ Conference – Knowledge Based Sustainable Development: Vol 10. Conference Proceedings* (pp. 225-232). Association of Economists and Managers of the Balkans. <https://doi.org/10.31410/ERAZ.2024.225>
- Solovăstru, Daniela, *Sistemul de management al riscurilor: studiu comparativ între unitățile administrativ-teritoriale și organizațiile private*, în: Conferința Tehnico-Științifică a Studenților, Masteranzilor și Doctoranzilor, Universitatea Tehnică a Moldovei, 23–25 martie 2021, Chișinău, 2021, vol. 2, pp. 168–171, ISBN 978-9975-45-699-9
<http://repository.utm.md/handle/5014/16375>
https://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/16375/Conf_TehStiint_UTM_StudMastDoct_2021_V_2_p168_171.pdf?sequence=1&isAllowed=y



 "Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi, Romania 4 th International Conference of the Doctoral School May 19 - 21, 2021, Iasi, Romania		
		"Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi-Romania, Faculty of Industrial Design and Business Management (Engineering and management)
13.45-14.00	Analysis of a risk management model in the territorial administrative units	Daniela Solovăstru Ivan "Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi-Romania, Faculty of Industrial Design and Business Management (Engineering and management)

