

Lucrare prezentată la
cel de-al IX-lea Congres
al profesiei
de auditor financiar
din România

Auditul performanței – instrument util în evaluarea ma- nagementului instituțiilor publice

Drd. Irinel Ionel NECHITA,
Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava,
e-mail: irinelnechita@yahoo.com

Prof. univ. dr. habil. Daniel BOTEZ,
Universitatea „Vasile Alecsandri” Bacău,
e-mail: daniel63331@yahoo.com

Rezumat

Auditul performanței utilizării resurselor publice este un subiect relativ recent și apare atunci când se pune în discuție transparența, responsabilitatea și eficiența utilizării fondurilor publice.

Studiul are ca scop constatarea situației la zi privind contextul juridic, metodologic, limitele utilizării conceptului de performanță în evaluarea managementului public și formularea unor propuneri privind extinderea procesului de audit al performanței.

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) definește auditul performanței drept o evaluare independentă și obiectivă a modului în care o organizație, un program sau o activitate funcționează în raport cu principiile celor „3E” (economicitate, eficiență, eficacitate), având ca scop final optimizarea performanței managementului public. INTOSAI oferă ghiduri detaliate de implementare.

Curtea de Conturi a României a început încă din anii 2000 să-și codifice practica în domeniul auditului performanței, publicând inițial Ghidul auditului performanței (2003) și ulterior Manualul auditului performanței (prima ediție în 2005, ediții revizuite în 2013 și 2018).

Pentru realizarea studiului de față a fost adoptată o abordare de cercetare calitativ-descriptivă, bazată în principal pe analiza documentară a surselor oficiale și pe analiza de conținut a rapoartelor Curții de Conturi.

Vă rugăm să citați acest articol astfel:

Nechita, I. I., Botez, D. (2025), Performance Audit – A Useful Tool for Assessing the Management of Public Institutions, *Audit Financiar*, vol. XXIII, no. 4(180)/2025, pp.816-829, DOI: 10.20869/AUDITF/2025/180/026

Link permanent pentru acest document:

<http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2025/180/026>
Data primirii articolului: 16.07.2025
Data revizuirii: 12.08.2025
Data acceptării: 16.10.2025

Constatările rezultate din aceste audituri indică faptul că numeroase instituții publice nu îndeplinesc pe deplin criteriile de eficiență și eficacitate, resursele financiare fiind adesea utilizate fără o evaluare riguroasă a impactului.

Ca urmare a cercetării efectuate, la final sunt formulate recomandări și direcții de acțiune viitoare, menite să consolideze auditul performanței în România și să-i crească impactul practic.

Cuvinte cheie: *auditul performanței; managementul instituțiilor publice; standarde internaționale de audit public;*

Clasificarea JEL: H83

1. Introducere

Auditul performanței s-a impus, în ultimele decenii, ca un instrument indispensabil pentru evaluarea managementului instituțiilor publice. Spre deosebire de auditul financiar, care vizează conformitatea și acuratețea situațiilor financiare, auditul performanței extinde aria de analiză asupra modului în care resursele publice sunt utilizate pentru a genera valoare adăugată și pentru a produce rezultate tangibile pentru societate. În contextul actual, marcat de constrângeri bugetare și de presiuni pentru eficientizarea administrației, acest tip de audit oferă o perspectivă „value for money” (VFM), fiind centrat pe principiile de bază ale gestionării resurselor publice – economicitate, eficiență și eficacitate.

În România, auditul performanței reprezintă o practică relativ recentă, însă a cunoscut o dezvoltare accelerată în ultimii ani, ca urmare a presiunilor exercitate de organisme internaționale (precum Uniunea Europeană și Banca Mondială) și a nevoii interne de modernizare a administrației publice. Importanța acestei tematici este susținută de cerințele tot mai stringente privind transparența și responsabilitatea în gestionarea fondurilor publice: atât cetățenii, cât și factorii de decizie așteaptă ca banii publici să fie cheltuiți eficient, eficace și economic, generând rezultate maxime cu resurse minime.

Curtea de Conturi a României, în calitate de instituție supremă de audit public extern, joacă un rol esențial în configurarea și implementarea auditului performanței.

Începând cu anii 2000, odată cu modificările legislative care au aliniat România la standardele internaționale INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), Curtea de Conturi și-a extins atribuțiile și capacitățile pentru a evalua performanța sectorului public. Acest proces a presupus adoptarea Standardelor Internaționale de Audit (ISSAI) și dezvoltarea unor metodologii proprii pentru auditul performanței.

Totuși, instituționalizarea auditului performanței a întâmpinat o serie de provocări: lipsa unor indicatori de performanță relevanți, insuficiența formării profesionale a personalului și reticența anumitor entități auditate față de evaluările de performanță. Contextul recent, marcat de criza COVID-19 (2020–2023), a accentuat și mai mult necesitatea unei guvernante eficiente a fondurilor publice, consolidând rolul auditului performanței ca instrument de asigurare a bunei gestionări a resurselor publice.

2. Revizuirea literaturii de specialitate

Literatura de specialitate la nivel internațional înregistrează lucrări care tratează subiectul legat de performanța managementului public.

Aducem în discuție cartea publicată în anul 2010 la cunoscuta editură „Routledge”, elaborată de doi profesori belgieni împreună cu un profesor din Australia, cu titlul *Performance management in the public sector* (Van Dooren, 2010). Cuprinsul acesteia este relevant pentru studiul subiectului. Pentru început, autorii definesc conceptele folosite, apoi fac o scurtă istorie a conceptului de performanță a managementului. În continuare arată cum se măsoară performanța, cum se colectează și cum se utilizează informațiile privind performanța, cine le utilizează și cine nu le utilizează, încheind cu aspectele probabile în viitor.

O revizuire a literaturii de specialitate privind *The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations* a apărut în revista „Cogent Business & Management” în anul 2024 (Febriyanti, 2024), autorii fiind de la o universitate din Indonezia, ceea ce demonstrează că subiectul este global.

Preocupările privind studiul aspectelor legate de performanța în managementul public în România au apărut în ultimii ani.

În anul 2010, în „Revista Transilvană de Științe Administrative”, a apărut articolul *Controverse privind*

măsurarea performanței entităților administrației publice din România, elaborat de o echipă de profesori de la Academia de Studii Economice din București (Ștefănescu, 2010). Studiul a pus în evidență faptul că performanța trebuie definită dintr-o perspectivă conceptuală multidimensională, care să includă cel puțin următoarele aspecte: conotațiile rezultatului financiar; calitatea și numărul serviciilor oferite publicului; numărul utilizatorilor care au apelat la serviciile entității; calitatea profesională a resurselor umane existente în entitate; credibilitatea entității; utilizarea în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate a resurselor financiare alocate pentru serviciile destinate comunității locale; atragerea de către entitate de resurse financiare complementare celor publice pentru a răspunde așteptărilor comunității locale; rezultatele pe care comunitatea locală le înregistrează ca urmare a serviciilor oferite de către entitate; concurența pe piața serviciilor oferite și de entitățile sectorului privat. În România, performanța entităților administrației publice este condiționată în mod esențial de performanța profesională a funcționarilor publici.

De asemenea, în anul 2016, în revista „Amfiteatru Economic”, a fost publicat un studiu cu titlul *Managementul și monitorizarea performanței în auditul public intern în România* (Dascălu, 2016). Autorii concluzionează că monitorizarea performanței activității de audit public intern este insuficient dezvoltată, că indicatorii de performanță nu sunt definiți în toate compartimentele de audit intern și că acolo unde se măsoară nu pot fi făcute corecții. De aceea, ei au propus stabilirea unui set minim de indicatori și elaborarea unui ghid privind monitorizarea performanțelor activității de audit public intern.

Într-o lucrare publicată în anul 2020 în revista „Administrație și Management Public”, Claudiu Cicea realizează un studiu privind literatura de specialitate cu acest subiect, la nivel global, cu titlul *Performance in public management. A research agenda with bibliometric approach*. După ce a analizat 3309 articole publicate între anii 2000-2019 în lumea întreagă, a constatat că mai ales în al doilea deceniu al mileniului al treilea a existat o explozie a articolelor în acest domeniu. Mai constată și că autorii au studiat legătura dintre performanță și managementul public atât din perspectivă economică, cât și ținând seama de specificul sectorului public.

Problematica performanței managementului public a preocupat și alți cercetători din domeniul universitar.

În cadrul unui proiect finanțat prin programul ERASMUS sub autoritatea Jean Monnet Chair (EU PAIR), prof. dr. habil. Ana-Maria Bercu, prof. dr. habil. Mihaela Tofan și conf. dr. Irina Bilan, de la Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, au elaborat un curs cu titlul *Managementul performanței în administrația publică din UE*, pentru a fi folosit la formarea funcționarilor publici (Bercu, 2024).

În anul 2021, la Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați a fost susținută teza de doctorat cu titlul *Contribuții la dezvoltarea metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale*, de către doctoranda Tincuța Vrabie.

În anul 2025 a apărut la Editura C. H. Beck lucrarea elaborată de Adriana Alina Spataru, *Performanța instituțională în administrația publică. Obiectiv fundamental al auditului public extern* (Spatariu, 2025).

Analiza este construită pe o fundamentare riguroasă și interdisciplinară, reunind perspective din auditul public extern, managementul instituțional și guvernarea administrativă. Rezultatele contribuie la conturarea unor soluții aplicabile în procesul de optimizare a funcționării sectorului public și de consolidare a performanței instituționale, în acord cu cerințele actuale ale bunei guvernări.

În lucrare este analizată performanța entităților de administrație publică, prin prisma unei abordări moderne, interdisciplinare, axate pe eficiență, responsabilitate și bună guvernare.

Necesitatea stabilirii unui cadru de referință privind performanța serviciilor publice, plecând de la recunoașterea situației că nu există acest cadru, a preocupat și Guvernul României, care a obținut finanțare prin fonduri structurale pentru proiecte cu acest subiect.

Avem în vedere, pentru început, proiectul cu tema *Cadru de dezvoltare a unei metodologii de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor publice în România*, finanțat prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020. Plecând de la referințe prevăzute în Programul de Dezvoltare al Națiunilor Unite (UNDP) și în literatura de specialitate, proiectul și-a propus să elaboreze un cadru și instrumentele necesare pentru dezvoltarea unei metodologii de monitorizare și evaluare a performanței, precum și a unui set de indicatori de performanță.

Alt proiect, finanțat prin același program, cu titlul *Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/analize cu*

impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică, a avut ca scop elaborarea suporturilor de curs pentru formarea profesională în administrația publică, privind performanța.

Nu în ultimul rând, un proiect finanțat prin Programul Național de Redresare și Reziliență a avut în vedere elaborarea unui *Ghid pentru consolidarea competențelor de management al performanței*, care include o propunere privind competențele necesare îndeplinirii activităților manageriale și identificarea modalităților adecvate de instruire aplicată pentru funcționarii publici de conducere și înalții funcționari publici pentru consolidarea competențelor de management al performanței.

3. Scopul și obiectivele studiului

Studiul nostru își propune să ofere o perspectivă cuprinzătoare asupra auditului performanței ca instrument de evaluare a managementului instituțiilor publice din România – de la conceptele teoretice de bază, la cadrul normativ și instituțional, până la practici aplicate, provocări actuale și direcții de dezvoltare viitoare.

Obiectivele specifice ale studiului sunt:

- Evaluarea cadrului legislativ și metodologic al auditului performanței în România;
- Identificarea principalelor provocări și limite în aplicarea auditului performanței ca instrument de evaluare a managementului public;
- Realizarea unei analize aplicate, bazate pe date concrete din rapoartele Curții de Conturi (2019-2024);
- Propunerea unor direcții de îmbunătățire pentru consolidarea rolului auditului performanței în evaluarea managementului public.

4. Stadiul cunoașterii în domeniu

Modele internaționale de referință

Auditul performanței are rădăcini solide în modelele internaționale de bună guvernare. La nivel global, instituții precum National Audit Office (NAO) din Regatul Unit, Government Accountability Office (GAO) din Statele Unite sau Curtea Europeană de Conturi au dezvoltat metodologii riguroase pentru evaluarea eficienței managementului public și a performanței programelor publice.

Literatura de specialitate subliniază faptul că auditul performanței se bazează pe trei piloni fundamentali: eficiență, eficacitate și economicitate. Potrivit INTOSAI, auditul performanței nu are un scop sancționator, ci urmărește susținerea instituțiilor în îmbunătățirea utilizării resurselor și a practicilor manageriale. INTOSAI definește auditul performanței ca o evaluare independentă și obiectivă a modului în care o organizație, un program sau o activitate funcționează în raport cu principiile celor „3E” (economicitate, eficiență, eficacitate), având ca scop final optimizarea performanței managementului public (ISSAI 300). Standardul fundamental ISSAI 300 – *Principiile Fundamentale ale Auditului de Performanță* – definește auditul performanței drept o examinare independentă, obiectivă și fiabilă a modului în care entitățile guvernamentale funcționează în conformitate cu principiile economiei, eficienței și eficacității, urmărind identificarea posibilităților de îmbunătățire. De asemenea, standardele internaționale ISSAI 3000 și ISSAI 3100 oferă ghiduri detaliate de implementare, reflectând bunele practici acumulate de Instituțiile Supreme de Audit cu tradiție.

Instituții precum Curtea Europeană de Conturi (ECA), National Audit Office (NAO) din Marea Britanie sau Government Accountability Office (GAO) din SUA au dezvoltat metodologii riguroase de auditare a performanței programelor publice, jucând un rol proactiv în evaluarea politicilor guvernamentale și servind ca model pentru alte state. Spre exemplu, în Marea Britanie, NAO realizează anual zeci de rapoarte de audit *value for money*, definit ca audit extern nefinanciar ce evaluează eficacitatea, economicitatea și eficiența cheltuirii banului public. Aceste instituții au demonstrat cum evaluarea independentă a celor 3E poate conduce la îmbunătățirea gestionării fondurilor publice și la creșterea gradului de responsabilitate a guvernelor față de contribuabili.

Contextul românesc

În România, Curtea de Conturi a integrat aceste principii în metodologia proprie, începând cu anii 2000, ca urmare a alinierii la bunele practici europene. Legea nr. 94/1992 (republicată în 2009, cu modificările ulterioare) a introdus explicit auditul performanței în sfera atribuțiilor Curții de Conturi, definindu-l drept „o evaluare independentă a modului în care o entitate publică, un program, proiect, proces sau activitate funcționează din punctele de vedere ale eficienței, economicității și eficacității”. Această definiție legală reflectă fidel conceptele promovate de INTOSAI, fiind aliniată și cu terminologia din standardul

internațional ISSAI 3000 – *Performance Audit Standard*. În consecință, cadrul normativ național oferă Curții de Conturi baza necesară pentru a derula audituri de performanță, alături de auditurile financiare și de conformitate.

CCR a început încă din anii 2000 să-și codifice practica în domeniul auditului performanței, publicând inițial *Ghidul auditului performanței* (2003) și ulterior *Manualul auditului performanței* (prima ediție în 2005, ediții revizuite în 2013 și 2018). Aceste documente interne explică în detaliu modul de planificare, executare și raportare a misiunilor de audit al performanței, în concordanță cu standardele INTOSAI și cu reglementările naționale. Scopul declarat al acestor instrumente metodologice este asigurarea unui nivel ridicat de calitate a auditului performanței și consolidarea rolului Curții de Conturi ca auditor extern credibil al sectorului public. Cu o bază legală clară și standarde bine definite, România dispune așadar de un cadru normativ solid pentru desfășurarea auditului performanței în sectorul public.

Pe lângă auditul extern realizat de Curtea de Conturi, în România funcționează și sistemul auditului public intern, cu un cadru legal distinct, dar complementar. Legea nr. 672/2002 (republicată 2011, actualizată 2023) reglementează activitatea de audit public intern în entitățile din sectorul public. Conform acestui act normativ, fiecare instituție publică semnificativă trebuie să aibă un compartiment de audit intern, subordonat direct conducătorului entității, care să evalueze *gestionarea fondurilor publice și administrarea patrimoniului* din perspectiva legalității, regularității, dar și a performanței. Auditul public intern are misiunea de a examina operațiunile entității pentru a furniza asigurări și consilieri menite să îmbunătățească eficiența și eficacitatea acestora. Deși legea 672/2002 nu folosește explicit termenul de „audit al performanței”, în practică auditorii interni analizează adesea aspecte legate de economicitate (ex. evitarea risipei), eficiență (raport input-output) și eficacitate (atingerea obiectivelor) în activitățile curente ale instituției. Astfel, auditul intern are și o componentă de evaluare a performanței, integrată în demersul mai larg de îmbunătățire a sistemelor de management intern. Coordonarea la nivel național a auditului intern este asigurată de Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern (UCAAPI), structură aflată în subordinea Ministerului Finanțelor. UCAAPI elaborează norme metodologice, ghiduri și oferă instruire auditorilor interni din întreg sectorul public, pentru

a asigura o abordare unitară și standarde profesionale ridicate. În anul 2021, UCAAPI a publicat un Ghid pentru auditul de performanță (elaborat cu sprijin internațional, inclusiv din partea experților din Austria, finanțat printr-un program al Comisiei Europene). Acest ghid se adresează auditorilor interni din România și prezintă concepte, metodologii și studii de caz privind evaluarea eficienței programelor din administrația publică, indicând preocuparea de a integra auditul performanței și în sfera auditului intern.

În România, la nivelul auditului public intern și/sau extern, aplicarea auditului performanței ca instrument de evaluare a managementului public a evidențiat câteva aspecte recurente:

- Implementarea auditului performanței este adesea îngreunată de lipsa unei culturi organizaționale orientate spre rezultate, a unor indicatori de performanță bine definiți și a personalului calificat;
- Există diferențe semnificative între modul în care instituțiile centrale și cele locale înțeleg și aplică principiile auditului performanței în evaluarea managementului;
- Recomandările și condiționalitățile impuse de Uniunea Europeană au stimulat adoptarea practicilor de audit al performanței, însă sustenabilitatea acestora depinde de asumarea internă.

Rapoartele anuale recente ale Curții de Conturi (2019-2022) au subliniat că există un potențial semnificativ de îmbunătățire în ceea ce privește planificarea strategică, formularea obiectivelor măsurabile și utilizarea eficientă a resurselor de către entitățile publice auditate – toate acestea fiind componente esențiale ale unui management public performant.

5. Cadrul conceptual și metodologic

Definirea auditului performanței în contextul evaluării managementului public

Auditul performanței, ca instrument de evaluare a managementului instituțiilor publice, poate fi definit drept o examinare sistematică și independentă a modului în care managementul public utilizează resursele disponibile pentru atingerea obiectivelor stabilite. Această definiție evidențiază trei aspecte fundamentale:

1. Caracterul sistematic – auditul performanței nu reprezintă o verificare punctuală, ci o evaluare structurată a întregului proces managerial;
2. Independența – evaluarea este realizată de entități externe, libere de influențe politice sau administrative;
3. Orientarea către rezultate – accentul este pus pe măsura în care managementul public reușește să transforme resursele în rezultate concrete pentru societate.

Principiile fundamentale ale auditului performanței

- **Economicitatea** se referă la capacitatea managementului de a obține resurse de calitate adecvată la cel mai scăzut preț posibil, implicând analiza proceselor de achiziție, negociere și alocare a resurselor.
- **Eficiența** măsoară raportul dintre rezultatele obținute și resursele consumate, vizând optimizarea proceselor interne, eliminarea redundanțelor și maximizarea productivității.
- **Eficacitatea** evaluează măsura în care obiectivele stabilite sunt atinse, indiferent de costurile implicate, reflectând capacitatea de a livra servicii și rezultate relevante pentru cetățeni.

Metodologia de evaluare a managementului prin auditul performanței

Evaluarea managementului prin auditul performanței urmează o metodologie structurată, organizată în mai multe etape:

- **Planificare:** identificarea domeniilor cu risc ridicat, stabilirea criteriilor de evaluare a performanței și definirea întrebărilor de audit axate pe aspecte manageriale;
- **Execuție:** colectarea datelor privind practicile de management, analiza proceselor decizionale și de control, evaluarea sistemelor de monitorizare și raportare;
- **Raportare:** formularea constatărilor privind eficiența managementului, elaborarea recomandărilor pentru îmbunătățire și comunicarea rezultatelor către factorii de decizie.

6. Cercetare privind auditul performanței la Curtea de Conturi a României: evoluție, constatări și perspective

Metodologia cercetării

Pentru realizarea acestui studiu a fost adoptată o abordare de cercetare calitativ-descriptivă, bazată în principal pe analiza documentară a surselor oficiale și pe analiza de conținut a rapoartelor Curții de Conturi. Demersul metodologic a cuprins mai multe etape:

- a) **Analiza cadrului normativ și a literaturii de specialitate:** Au fost examinate documentele legislative cheie – Constituția României și Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi (republicată și actualizată) – care constituie baza legală pentru auditul performanței în România. Literatura evidențiază că auditul performanței nu are un scop coercitiv, ci urmărește îmbunătățirea utilizării resurselor publice și a practicilor manageriale. Această analiză teoretică a permis definirea clară a conceptelor de eficiență, eficacitate și economicitate, precum și înțelegerea cadrului legal care conferă Curții de Conturi mandatul pentru auditul performanței.
- b) **Colectarea și analiza datelor din rapoartele Curții de Conturi (2019-2023):** Pentru a surprinde evoluțiile recente, au fost colectate și revizuite rapoartele publice anuale ale Curții de Conturi a României, cu focalizare pe secțiunile privind auditul performanței. S-au analizat audituri tematice reprezentative din ultimii ani, acoperind domenii diverse ale sectorului public, de exemplu:
 - **Educație** – investiții în infrastructura școlară și eficiența cheltuielilor în învățământul preuniversitar;
 - **Sănătate** – performanța achizițiilor publice din sistemul sanitar și gestionarea programelor naționale de sănătate;
 - **Infrastructură** – eficiența programelor de dezvoltare locală (precum PNDL) și a proiectelor de infrastructură rutieră;
 - **Administrație publică locală** – modul de utilizare a fondurilor la nivel local, planificare strategică și investiții locale;
 - **Protecția mediului** – performanța politicilor de mediu și gestionarea fondurilor pentru sustenabilitate.

Datele extrase din aceste rapoarte au fost sintetizate pentru a identifica modele, tendințe și deficiențe comune. S-au cules informații precum: numărul de misiuni de audit de performanță realizate anual, principalele constatări calitative (ex. proiecte întârziate, resurse neutilizate eficient, bune practici identificate) și gradul de implementare a recomandărilor emise de Curtea de Conturi. De exemplu, din **Raportul public pe anul 2022** al Curții reiese că au fost abordate 10 teme de audit al performanței, în creștere față de anii anteriori – ceea ce indică o prioritizare tot mai accentuată a evaluării performanței în sectorul public. Informațiile colectate au fost prelucrate și incluse în secțiunea de rezultate, pentru a oferi o bază empirică solidă discuției teoretice.

- c) **Analiza comparativă și interpretarea critică:** Rezultatele obținute au fost evaluate critic, comparând practicile și performanțele auditului de performanță din România cu repere internaționale. Au fost consultate rapoarte și ghiduri ale OCDE și ale altor Instituții Supreme de Audit. De pildă, principiile și recomandările din manualele de audit al performanței la nivel internațional (ex. OECD, 2021) au servit ca etalon pentru a observa în ce măsură abordările Curții de Conturi a României se aliniază cu standardele moderne și unde există potențial de îmbunătățire. S-a recurs și la exemple oferite de Instituții Supreme de Audit cu tradiție, menționate anterior, pentru a sublinia diferențe sau similități. Această perspectivă comparativă a permis identificarea unor lacune (ex. în implementarea recomandărilor sau definirea indicatorilor de performanță) și a unor progrese (ex. adoptarea standardelor ISSAI, creșterea numărului de audituri de performanță) în context național.

Pe parcursul cercetării s-a urmărit asigurarea validității și fiabilității informațiilor prin triangularea surselor: legislație, standarde internaționale, literatură de specialitate și date empirice din rapoartele oficiale. Majoritatea datelor provin din documente oficiale (legi, rapoarte publice ale Curții de Conturi) sau din literatura academică de referință (de exemplu, constatări precum „doar 60% dintre recomandările Curții de Conturi sunt implementate de entitățile auditate” au la bază prelucrarea datelor din rapoartele publice ale Curții). Nu au fost utilizate chestionare sau interviuri, dat fiind caracterul preponderent documentar al studiului, însă s-a recurs la analiza sistematică de conținut a rapoartelor. În acest sens, s-au folosit grile de evaluare pentru fiecare audit tematic, notând: obiectivele auditului, indicatorii de

performanță analizați, principalele constatări, recomandările emise și gradul de implementare a recomandărilor după un an.

Prin urmare, metodologia combină o abordare descriptivă (pentru a prezenta situația de fapt și evoluțiile observate) cu o abordare critică (pentru a analiza cauzele deficiențelor și a identifica soluții). Această combinație asigură coerență între obiectivele cercetării și modul de colectare și analiză a datelor, oferind totodată robustețe concluziilor formulate.

Rezultate și discuții

Această secțiune prezintă sinteza constatărilor cheie, structurate pe temele de interes identificate.

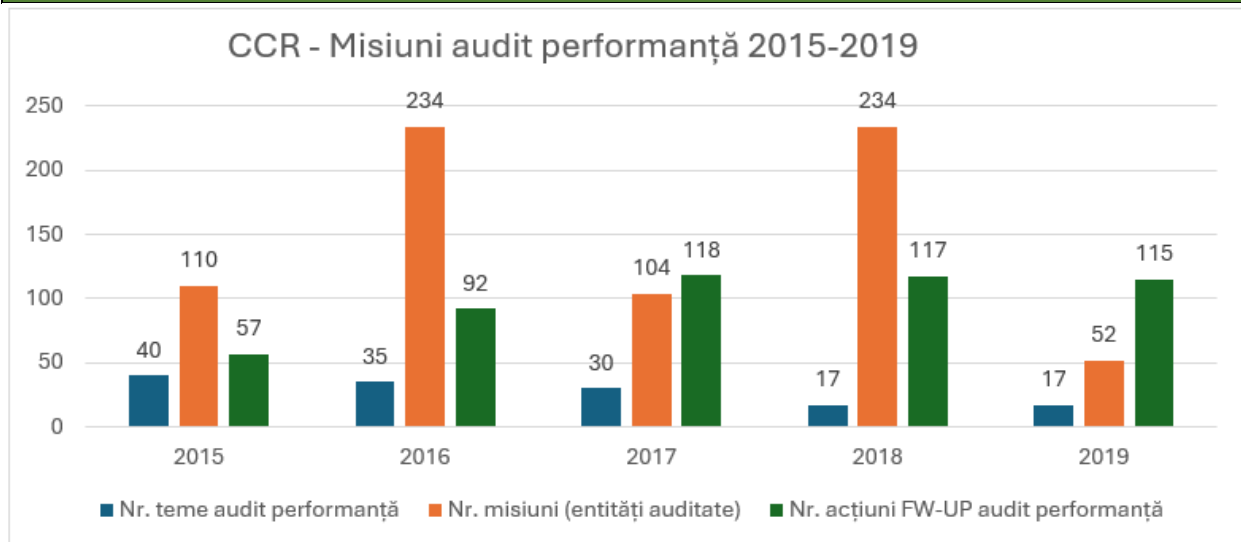
Analiza activității Curții de Conturi a României în domeniul auditului performanței evidențiază o evoluție semnificativă în ultimul deceniu atât sub aspect cantitativ, cât și calitativ. În perioada 2015-2024, Curtea de Conturi a derulat un număr tot mai mare de misiuni de audit al performanței, acoperind domenii variate precum educația, sănătatea, infrastructura, administrația locală sau mediul. Tendința generală este ascendentă: dacă în jurul anului 2015 astfel de audituri erau relativ puține (accentul instituțional fiind încă predominant pe auditul financiar și de conformitate), până în 2023 numărul auditurilor de performanță a crescut considerabil (în acel an fiind finalizate 10 rapoarte de audit de performanță la nivel național¹). Această creștere denotă o orientare strategică a Curții de Conturi către evaluarea performanței în sectorul public, ca răspuns la nevoia de eficientizare a cheltuiii banilor publici.

Calitatea constatărilor rezultate din aceste audituri indică însă că numeroase instituții publice nu îndeplinesc pe deplin criteriile de eficiență și eficacitate, resursele financiare fiind adesea utilizate fără o evaluare riguroasă a impactului. Cu alte cuvinte, deși fondurile sunt în general cheltuite conform destinațiilor planificate, efectele obținute (rezultatele) nu sunt întotdeauna proporționale cu resursele consumate. Spre exemplu, în multe sectoare politicile publice examinate nu aveau stabilite ținte clare sau indicatori de rezultat bine definiți și erau monitorizate superficial, ceea ce face ca rezultatele implementării lor să fie dificil de evaluat și adesea sub așteptări². Acest tip de constatare sugerează existența unor deficiențe sistemice în planificarea și managementul programelor publice, pe care auditul performanței le scoate la iveală.

¹ news.ro

² agerpres.ro

Figura nr. 1. CCR-Misiuni de audit al performanței



Sursa: prelucrare proprie a autorilor

Pentru a ilustra aceste aspecte, iată două exemple sintetizate din audituri de performanță recente ale Curții de Conturi:

- Exemplu (Educație):** Auditul performanței privind Programul de reabilitare a școlilor din mediul rural (derulat în 2020) a relevat că, deși s-au alocat fonduri substanțiale pentru modernizarea unităților de învățământ, numărul efectiv de școli renovate și gradul de îmbunătățire a condițiilor de studiu au fost mult sub țintele inițiale. Principalele deficiențe identificate au fost întâzieri majore în execuția lucrărilor, rezilierea unor contracte cu antreprenorii înainte de finalizare și lipsa unor indicatori clari de rezultat pentru a măsura impactul investițiilor asupra calității educației. Practic, școlile și-au continuat activitatea în condiții improprii mai mult timp decât se estimase, în pofida bugetelor cheltuite, din cauza managementului deficitar al proiectelor de reabilitare.
- Exemplu (Sănătate):** Auditul performanței asupra programului național de achiziție de echipamente medicale (efectuat în 2019) a scos în evidență lipsa monitorizării post-achiziție și integrarea necorespunzătoare a aparaturii medicale în fluxul serviciilor spitalicești. Multe spitale nu au folosit pe deplin noile echipamente din dotare – fie din cauza lipsei de personal specializat, fie a necorelării achizițiilor cu nevoile reale –, astfel încât eficacitatea

investiției (măsurată în servicii medicale efectiv îmbunătățite pentru pacienți) a fost mult diminuată. De asemenea, s-au constatat proceduri de achiziție deficitare: criteriile de calitate și performanță tehnică au fost adesea subordonate criteriului prețului cel mai scăzut, ceea ce a condus în unele cazuri la dotarea spitalelor cu echipamente de calitate inferioară sau neadaptate cerințelor medicale curente.

Studiu de caz – Programul Național de Dezvoltare Locală (PNDL). Un exemplu notabil de evaluare a performanței este auditul privind PNDL, un program multianual destinat finanțării proiectelor locale de infrastructură. Curtea de Conturi a constatat aici deficiențe majore de planificare și monitorizare: lipsa unor obiective clar definite și a criteriilor robuste de selecție a proiectelor, suprapuneri și paralelisme între diferite programe de investiții guvernamentale, precum și întâzieri semnificative în implementare. De pildă, unele proiecte de alimentare cu apă și canalizare incluse în PNDL au fost inițiate fără studii de fezabilitate suficient de solide și fără o prioritizare în funcție de nevoi, ceea ce a dus ulterior la depășiri de costuri, soluții tehnice neadecvate și întâzieri în finalizarea lucrărilor. Constatarea-cheie a fost că, la nivel local, managementul de proiect era adesea deficitar, iar ministerul coordonator nu a impus un sistem clar de indicatori de performanță pentru a evalua progresul și impactul PNDL. În consecință, multe investiții nu și-au atins scopul inițial – de exemplu, în 2022 aproximativ un

sfert din populație încă nu avea acces la rețeaua publică de alimentare cu apă, iar aproape 40% nu era racordată la canalizare, reflectând întârzieri și execuții incomplete ale proiectelor de infrastructură¹. Asemenea constatări subliniază necesitatea consolidării mecanismelor interne de control și raportare în instituțiile publice, precum și o mai bună coordonare centrală pentru programele de anvergură națională, astfel încât fondurile să fie utilizate cât mai eficient. Totodată, Curtea de Conturi a evidențiat că mecanismele de monitorizare și evaluare a rezultatelor programelor naționale erau slabe, permițând acumularea de întârzieri, probleme de calitate și chiar realizarea unor investiții care rămân nefuncționale sau sub-utilizate după încheiere.

Un aspect transversal identificat în toate domeniile auditate este gradul relativ scăzut de implementare a recomandărilor formulate de Curtea de Conturi. Analiza datelor din rapoartele anuale indică faptul că numai aproximativ 60% dintre măsurile recomandate sunt puse efectiv în aplicare de entitățile auditate în perioada de un an de la emiterea raportului. Această rată, departe de a fi satisfăcătoare, evidențiază o problemă de asumare: deși instituțiile auditate acceptă de principiu concluziile auditului și planurile de acțiune, transformarea acelor concluzii în schimbări concrete rămâne adesea întârziată sau incompletă. Motivele invocate includ resursele insuficiente pentru implementare, rezistența la schimbare (mai ales când recomandările presupun reforme structurale, reorganizare sau renunțarea la practici confortabile) și lipsa unor mecanisme puternice de sancționare sau stimulare a implementării recomandărilor. Practic, după încheierea unei misiuni de audit, în absența unui follow-up sistematic, unele instituții se limitează la ajustări minore sau formale, ceea ce face ca problemele semnalate de Curtea de Conturi să persiste de la un an la altul. Este relevant însă de menționat că, odată cu modernizarea metodologiei de audit începând cu 2023, Curtea de Conturi a introdus un sistem mai riguros de urmărire a implementării. De exemplu, în anul 2024 auditorii Curții au efectuat 2.473 de misiuni de follow-up, verificând peste 12.000 de măsuri și recomandări dispuse anterior. Conform datelor comunicate recent de Curtea de Conturi, recomandările formulate în noul format (după 2023) au înregistrat un grad de conformare semnificativ mai bun, circa 82% dintre recomandări fiind deja implementate sau în curs de implementare la finele anului 2024. Această evoluție pozitivă (82% față de ~60%

anterior) indică eficiența mai mare a noilor metodologii de audit și importanța unui mecanism riguros de follow-up. Totodată, evidențiază că există încă spațiu de îmbunătățire, în sensul instituirii unor proceduri și responsabilități clare pentru ca recomandările de audit să fie tratate cu prioritate de entitățile vizate.

Măsuri de modernizare inițiate de Curtea de Conturi: Conștientă de provocările de mai sus, conducerea Curții de Conturi a demarat în ultimii ani o serie de inițiative de reformare internă, menite să sporească eficacitatea auditurilor de performanță și impactul acestora asupra buneii guvernante:

- Digitalizarea activității de audit: Începând cu 2020, Curtea de Conturi a inițiat implementarea unui sistem informatic integrat, care să sprijine colectarea, prelucrarea și analiza datelor în timpul misiunilor de audit. Tranziția spre auditul electronic presupune automatizarea verificărilor de rutină (în special în sfera conformității financiare) și folosirea instrumentelor de tip data analytics pentru identificarea anomaliilor sau zonelor de risc. Deja în 2023, Curtea a testat un instrument de automatizare a procesului de audit financiar, ca parte a eforturilor de transformare digitală a instituției. Scopul final este ca auditorii publici externi să poată accesa baze de date guvernamentale în timp real și să dispună de rapoarte analitice rapide, concentrându-se mai mult pe evaluarea performanței și a rezultatelor decât pe proceduri manuale consumatoare de timp. Această digitalizare va crește eficiența auditurilor și va permite dezvoltarea pe viitor a unui audit continuu, care să genereze alerte timpurii despre eventuale derapaje de performanță în utilizarea fondurilor publice.
- Formarea continuă a auditorilor: Curtea de Conturi a investit în programe susținute de training pentru auditorii săi, atât prin formatori interni, cât și prin parteneriate internaționale. În perioada 2015-2025 au fost organizate 27 de cursuri și programe de formare specializată în auditul performanței, cu participarea unor experți de la instituții precum Curtea Europeană de Conturi sau Banca Mondială. De asemenea, auditorii români au participat la inițiative de pregătire sub egida INTOSAI Development Initiative (IDI) și la schimburi de experiență cu instituții omoloage din alte state (ex. Olanda, SUA), obținând certificări internaționale recunoscute². Prin aceste eforturi de

¹ agerpres.ro

² <https://www.curteadeconturi.ro/ccr-sai-pentru-cetatean>

upskilling, Curtea de Conturi urmărește să se asigure că echipele sale de audit dispun de cunoștințele și competențele moderne necesare (evaluarea politicilor publice, management de proiect, tehnici de măsurare a impactului etc.) pentru derularea unor misiuni de audit al performanței la un nivel calitativ înalt.

- Cooperare inter-instituțională: S-au încheiat protocoale de colaborare și schimb de informații cu alte autorități relevante – de exemplu, cu Agenția Națională pentru Achiziții Publice (ANAP) și cu Ministerul Finanțelor Publice – pentru a facilita accesul auditorilor la date și pentru a sincroniza eforturile de îmbunătățire a managementului finanțelor publice. Prin aceste parteneriate, Curtea de Conturi își propune atât să obțină datele necesare evaluării performanței (fără a

duplica inutil controlul altor organisme), cât și să transmită constatările sale către factorii de decizie competenți, astfel încât deficiențele identificate să poată conduce la modificări normative sau procedurale. Un exemplu este cooperarea cu ANAP în domeniul achizițiilor publice, unde Curtea semnalează frecvent nereguli (de la planificarea licitațiilor până la execuția contractelor) – aceste informații pot fi folosite de ANAP pentru a adapta cadrul legislativ secundar și a preveni pe viitor risipa și ineficiența.

Pentru a sintetiza diversitatea constatărilor rezultate din auditurile de performanță, **Tabelul nr. 1** prezintă principalele domenii auditate de Curtea de Conturi în ultimii ani, alături de tipurile de deficiențe majore identificate în mod recurent.

Tabelul nr. 1. Principalele domenii auditate și deficiențele majore constatate (2019-2022)

Domeniu auditat	Deficiențe majore identificate
Educație	- Lipsa unor indicatori de performanță clari și relevanți pentru programele derulate. - Gestionarea ineficientă a resurselor: de exemplu, fonduri rămase necheltuite la final de an școlar sau alocate fără o prioritizare strategică riguroasă.
Sănătate	- Lipsa monitorizării adecvate a programelor naționale (indicatori de rezultat vag definiți sau inexistenți). - Achiziții publice suboptimale: echipamente medicale sub-utilizate ori necorespunzătoare necesităților reale ale spitalelor, uneori din cauza procedurilor care favorizează prețul în detrimentul calității.
Infrastructură	- Întârzieri în execuția proiectelor și depășiri de costuri față de planificările inițiale. - Monitorizare slabă a șantiierelor și a respectării contractelor (ex. neaplicarea la timp a penalităților pentru întârzieri, tolerarea executării lucrărilor cu nerespectarea standardelor de calitate).
Administrație locală	- Planificare strategică deficitară: lipsa strategiilor multianuale de dezvoltare sau necorelarea bugetării locale cu indicatori de performanță. - Lipsă de transparență și raportare sumară: informații insuficiente furnizate consiliilor locale și publicului privind modul de utilizare a fondurilor și rezultatele obținute.
Protecția mediului	- Neatingerea țintelor asumate în strategii: de pildă, programe de împădurire cu realizări mult sub obiectivele inițiale. - Investiții neeficiente: stații de epurare a apelor uzate finalizate dar nefuncționale la capacitate, proiecte de gestionare a deșeurilor implementate parțial, fără impactul de mediu scontat.

Sursa: prelucrare proprie, pe baza rapoartelor publice ale Curții de Conturi (2019-2022).

Acest tablou arată că, în pofida diferențelor sectoriale, anumite tipologii ale problemelor identificate se regăsesc în multiple domenii auditate: planificare insuficient fundamentată (lipsa de ținte și indicatori clari), monitorizare și control intern deficiente, întârzieri și ineficiențe în execuție, precum și o tendință de a evalua rezultatele doar formal, nu în termeni de impact concret. Practic, multe dintre problemele evidențiate țin de procese

manageriale incomplete sau necorespunzătoare – ceea ce sugerează necesitatea unei orientări mai puternice către managementul performanței în entitățile publice. Totuși, trebuie subliniat și progresul: rezultatele cercetării arată atât pașii înainte făcuți de Curtea de Conturi în dezvoltarea auditului performanței, cât și aspectele unde e nevoie de eforturi susținute în continuare.

Comparativ cu situația de acum 8-10 ani, astăzi se poate constata:

- **Mai multă claritate legislativă.** Conceptul de audit al performanței este în prezent înscris explicit în lege (prin modificările aduse Legii 94/1992, republicată în 2009) și definit conform practicilor internaționale. De asemenea, Curtea de Conturi dispune de ghiduri și manuale metodologice interne actualizate (ex. Manualul auditului performanței, ediția revizuită 2018), care standardizează procedurile de audit în acord cu standardele ISSAI. Cadrul normativ național oferă, așadar, o bază solidă și un limbaj comun pentru desfășurarea auditurilor de performanță în sectorul public.
- **Capacitate instituțională sporită.** În organigrama Curții de Conturi funcționează departamente dedicate auditului performanței, cu personal specializat. Remarcabil este faptul că, în urma unei reforme instituționale din 2023, un departament al Curții (Departamentul VII) a fost transformat într-o structură axată exclusiv pe auditul performanței, responsabilă cu selectarea temelor, elaborarea programului anual de activitate și coordonarea misiunilor în domeniu. De asemenea, eforturile de formare continuă menționate (cursuri, colaborări internaționale) au mărit expertiza auditorilor externi în evaluarea celor 3E. Numărul auditorilor publici cu competențe în auditul performanței a crescut, iar cultura organizațională începe să se orienteze mai mult către rezultate și impact. Curtea de Conturi însăși a subliniat că nu există o „lacună profesională” în acest domeniu, invocând strategia continuă de perfecționare și participarea la programe internaționale pentru dezvoltarea capacităților.
- **Vizibilitate publică crescută.** Rapoartele de audit al performanței ale Curții de Conturi au căpătat treptat o mai mare vizibilitate în spațiul public și în rândul decidenților. În ultimii ani, unele constatări importante ale Curții au fost discutate în Parlament sau folosite drept argument în dezbateri privind politicile publice – semn că auditul performanței începe să figureze pe agenda de guvernare. De pildă, în anul 2025 un deputat din Comisia de buget-finanțe a solicitat oficial Curții de Conturi informații și clarificări privind activitatea de audit al performanței (inclusiv rapoarte la ANAF și Casa Națională de Pensii)¹, ceea ce indică

¹ puterea.ro

interesul Legislativului pentru acest tip de evaluări. Totodată, Curtea de Conturi a făcut pași către o comunicare mai transparentă: începând din 2023, rapoartele de audit sunt publicate pe site imediat după aprobarea lor de către Plenul Curții², iar Rapoartele Publice Anuale includ sinteze tematice ale constatărilor pe domenii, într-un format accesibil. Diseminarea mai largă a constatărilor crește presiunea publică asupra instituțiilor auditate de a remedia deficiențele și contribuie la educarea opiniei publice cu privire la eficiența cheltuirii banilor publici.

Cu toate acestea, impactul tangibil al auditului performanței asupra îmbunătățirii guvernancei publice este încă în curs de consolidare. Multe dintre problemele sistemice evidențiate (planificare inadecvată, slaba monitorizare, neimplementarea recomandărilor) necesită soluții pe termen lung și implicarea altor actori din ecosistemul guvernancei – nu doar a Curții de Conturi. Secțiunea următoare prezintă concluziile care se desprind din cercetare și formulează o serie de recomandări orientate spre amplificarea rolului auditului performanței în sectorul public din România.

7. Concluzii

Auditul performanței s-a dovedit a fi un instrument esențial pentru evaluarea modului în care instituțiile publice își îndeplinesc misiunea, sub aspectul eficienței, eficacității și economicității. Studiul de față a evidențiat că, în România, auditul performanței a cunoscut o dezvoltare constantă și o instituționalizare tot mai puternică în ultimii ani. Cu toate acestea, persistă o serie de provocări legate de aplicarea unitară a conceptului, de calitatea indicatorilor folosiți și de gradul de asumare a recomandărilor de către entitățile auditate. În continuare sintetizăm principalele concluzii ale cercetării și propunem direcții de acțiune:

- **Cadrul normativ și instituțional.** România dispune în prezent de un cadru legal relativ clar pentru auditul performanței în sectorul public. Legea nr. 94/1992, actualizată, include auditul de performanță în sfera de competență a Curții de Conturi și definește precis scopul acestuia, iar standardele internaționale ISSAI au fost adoptate ca referință metodologică. Curtea de Conturi a demonstrat o preocupare crescândă pentru acest domeniu, dezvoltând ghiduri interne și alocând resurse specializate (departamente, personal) pentru

² news.ro

auditul performanței. Acest cadru normativ-instituțional a permis creșterea numărului de audituri de performanță și extinderea lor către multiple sectoare ale administrației publice. Cu alte cuvinte, premisele formale pentru un audit al performanței eficiente sunt în mare măsură asigurate.

- **Provocări în aplicare.** Cu toată îmbunătățirea cadrului formal, aplicarea pe teren a auditului performanței se lovește încă de dificultăți. Unele instituții publice întâmpină probleme în a-și defini propriile obiective strategice și indicatori de performanță relevanți, fără de care misiunile de audit au o bază fragilă de evaluare. Altele nu dispun de o cultură organizațională orientată spre rezultate și învățare din evaluare, privindu-i pe auditori mai degrabă ca pe verificatori de legalitate decât ca pe parteneri ce oferă consultanță pentru îmbunătățire. Calitatea indicatorilor utilizați în rapoarte variază, afectând uneori relevanța constatărilor – indicatori prea generali ori dificil de măsurat conduc la constatări vagi, care nu stimulează schimbarea. În general, implementarea unitară a conceptelor de eficiență, eficacitate și economicitate rămâne un deziderat, existând încă entități care nu internalizează pe deplin aceste principii în managementul de zi cu zi. Lipsa unor ținte clar cuantificate și a unei monitorizări riguroase a performanței programelor publice face ca auditul să releve adesea aceleași deficiențe recurente (planificare slabă, monitorizare superficială etc.) la ani distanță, semn că în aceste zone schimbarea este lentă.
- **Implementarea recomandărilor.** Gradul redus de implementare a măsurilor recomandate de Curtea de Conturi constituie un punct nevralgic. Așa cum s-a menționat, istoricul recent arată o rată de circa 60% implementare efectivă, ceea ce subminează în parte eficacitatea auditului performanței: dacă deficiențele constatate nu sunt corectate ulterior, atunci problemele tind să persiste și auditul își atinge scopul doar pe jumătate. În esență, auditul performanței oferă un diagnostic și propune remedii, însă tratamentul depinde de voința și capacitatea instituțiilor auditate de a acționa. Lipsa unor mecanisme puternice de follow-up obligatoriu sau de sancționare a neimplementării recomandărilor a făcut ca unele entități să amâne la nesfârșit schimbările necesare. Curtea de Conturi a început să abordeze această problemă, intensificând misiunile de urmărire și raportând rate îmbunătățite de conformare (82% recomandări implementate sau în

curs, la finele lui 2024). Totuși, pentru a asigura o îmbunătățire continuă este nevoie de asumare la nivel înalt: Guvernul și Parlamentul pot juca un rol esențial în a cere socoteală instituțiilor care nu implementează recomandările (de exemplu, prin audieri în comisii parlamentare, rapoarte periodice de progres etc.), iar conducerea fiecărei instituții auditate ar trebui să acorde prioritate maximă acțiunilor corective rezultate din audit.

- **Rolul Curții de Conturi și al factorilor externi.** Curtea de Conturi a României are un rol central în promovarea auditului performanței și a demonstrat, prin inițiativele sale recente, angajamentul de a-și moderniza practica și de a se alinia la standardele internaționale. Măsurile de digitalizare, crearea unui departament dedicat și programele de formare continuă a auditorilor sunt pași concreți în direcția consolidării capacității sale instituționale. Cu toate acestea, impactul real al auditului performanței asupra bunei guvernante nu depinde numai de Curtea de Conturi. Este necesară implicarea conjugată a altor actori: Parlamentul (care poate folosi constatările auditului pentru a impulsiona schimbări legislative sau pentru a exercita presiune asupra Guvernului în vederea remedierii deficiențelor), Guvernul (care poate iniția politici publice sau reforme administrative ca răspuns la constatări) și conducerea executivă a instituțiilor auditate (care trebuie să manifeste voința de a corecta problemele interne și de a-și îmbunătăți sistemele de management). Fără voință politică și administrativă de a transforma constatările auditorilor în acțiuni concrete, auditul performanței riscă să rămână un exercițiu tehnic cu rezultate parțiale.

8. Recomandări

Pe baza analizei rezultatelor cercetării, se pot formula următoarele **recomandări** și direcții de acțiune viitoare, menite să consolideze auditul performanței în România și să-i crească impactul practic:

1. **Clarificarea și standardizarea metodologiilor de audit al performanței.** Este necesară elaborarea unor ghiduri naționale detaliate pentru auditul performanței, care să fie utilizate atât de auditorii externi, cât și de structurile de audit intern din entitățile publice. Aceste ghiduri ar trebui să includă exemple de indicatori de performanță adaptați pe diferite domenii, metodologii de colectare a datelor,

tehnici de eșantionare și instrumente de raportare orientate spre rezultate. Standardizarea abordărilor va reduce variațiile de calitate între diferite audituri și va oferi entităților auditate așteptări clare despre criteriile pe baza cărora vor fi evaluate. Totodată, un limbaj comun al performanței va facilita dialogul post-audit între auditori și auditați.

2. **Consolidarea competențelor profesionale ale auditorilor și ale personalului din instituțiile auditate.** Pe lângă formarea continuă a auditorilor publici externi, este esențial ca și personalul din instituțiile publice (în special cel cu atribuții de planificare, bugetare și control intern) să fie instruit în domeniul managementului performanței. Dacă entitățile auditate își dezvoltă propriile mecanisme de auto-evaluare a performanței – de exemplu, prin intermediul auditului public intern sau al unităților de evaluare – atunci recomandările Curții de Conturi vor fi mai bine înțelese, acceptate și implementate. Se recomandă inițierea unui program național de formare privind managementul axat pe rezultate în sectorul public, la care să participe atât auditori externi, cât și funcționari publici cu rol în planificarea strategică și monitorizarea performanței. Acest lucru ar crea un nucleu de specialiști care „vorbește aceeași limbă” în materie de eficiență și eficacitate.
3. **Creșterea transparenței și a comunicării rezultatelor către cetățeni.** Pentru ca auditul performanței să-și atingă potențialul de a genera schimbare, constatările sale trebuie aduse la cunoștința beneficiarilor finali – cetățenii – într-un mod clar și accesibil. Curtea de Conturi ar putea continua demersul de popularizare a rapoartelor, de exemplu prin publicarea de sinteze info-grafice sau rapoarte sumare („raportul cetățeanului”) care să explice pe înțelesul publicului larg ce s-a constatat și ce se recomandă. De asemenea, organizarea de conferințe de presă sau mese rotunde pe marginea marilor audituri de performanță (în domenii ca sănătatea, educația, mediul) ar spori vizibilitatea problemelor și ar pune presiune pe autorități să acționeze. O mai mare transparență și comunicare pro-activă vor întări și încrederea publicului în utilitatea activității Curții de Conturi.
4. **Digitalizarea completă a proceselor de colectare și analiză a datelor de audit.** Este important ca investițiile în instrumente IT pentru audit să continue, astfel încât Curtea de Conturi să valorifice tehnologia

pentru eficientizarea muncii sale. Pe termen mediu, implementarea unor soluții de tip Business Intelligence și Big Data Analytics va permite analizarea rapidă a volumelor mari de date financiare și operaționale, identificarea corelațiilor care pot indica performanțe slabe. De asemenea, conceptul de audit continuu (continuous auditing) ar putea fi utilizat în zone specifice – de pildă, monitorizarea lunară a execuției bugetare la proiectele mari de investiții, cu semnalarea imediată a abaterilor de la indicatorii țintă. Un astfel de sistem ar oferi șansa unor intervenții preventive, înainte ca problemele să se agraveze. Digitalizarea va spori totodată capacitatea Curții de a verifica implementarea recomandărilor (prin interconectarea cu bazele de date ale entităților auditate pentru a vedea evoluția indicatorilor după audit).

5. **Întărirea mecanismelor de urmărire a implementării recomandărilor.** Pentru ca recomandările de audit să nu rămână doar pe hârtie, este nevoie de un mecanism robust de follow-up, asumat la nivel instituțional înalt. O idee ar fi introducerea de stimulente sau sancțiuni: de exemplu, legarea acordării unor fonduri suplimentare de demonstrarea îmbunătățirii performanței, respectiv sancționarea managerilor publici care ignoră sistematic recomandările de eficientizare. Pe de altă parte, Curtea de Conturi însăși poate integra în planul anual efectuarea unor audituri de follow-up dedicate: la 1-2 ani după un mare audit de performanță să revină în entitatea respectivă și să evalueze riguros în ce măsură recomandările sale au fost puse în practică, publicând apoi rezultatele. Această practică ar crea un ciclu de responsabilizare și ar transmite mesajul că acțiunile post-audit sunt la fel de importante ca auditul în sine.

În concluzie, succesul pe termen lung al auditului performanței în România depinde nu doar de calitatea instrumentelor și a activității Curții de Conturi, ci și de modul în care actorii guvernamentali și instituționali valorifică aceste evaluări. Auditul performanței nu trebuie privit de către entitățile publice ca un simplu control de temut, ci ca un prilej de învățare și optimizare. Atunci când este integrat în ciclul de management public, feedback-ul independent oferit de auditurile de performanță poate deveni un motor al schimbării și al inovării administrative. Pe măsură ce instituțiile publice își vor dezvolta capacitatea de auto-evaluare a performanței și vor

înțelege beneficiile auditurilor externe, rolul Curții de Conturi va evolua de la un controlor ex-post la un consultant strategic și un garant al responsabilității față de contribuabili. În această perspectivă, auditul performanței

are potențialul de a se transforma într-un pilon integrat al buneii guvernante, aducând beneficii tangibile în eficiența cheltuirii banului public și, în cele din urmă, în creșterea încrederii și bunăstării cetățenilor.

Bibliografie

- Bercu, A.-M., Tofan, M., Bilan, I. (2021). Managementul performanței în administrația publică din UE, disponibil pe: https://eu-pair.uaic.ro/wp-content/uploads/2025/01/course_Performance_Manag_EU_AP.pdf
- Cicea, C. (2020). Performance in public management. A research agenda with bibliometric approach. *Administrație și Management Public*, 35, 109-123. DOI: 10.24818/amp/2020.35-07
- Curtea de Conturi a României (2013, actualizat 2018), Manual de audit al performanței, document intern (disponibil parțial pe site-ul Curții de Conturi), accesat 01.05.2025.
- Curtea de Conturi a României, Rapoarte publice 2019-2022, disponibil pe www.curteadeconturi.ro, accesat 01.05.2025.
- Dascălu, E.D., Marcu, N., (2016). Performance Management and Monitoring of Internal Audit for the Public Sector in Romania. *Amfiteatru Economic*, 18(43), pp. 691-705
- Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., Buchari, Rd. A. (2024). The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations – a literature review, *Cogent Business & Management*, 11:1, 2315681, DOI:10.1080/23311975.2024.2315681, disponibil pe: www.tandfonline.com/journals/oabm20
- Gudană (Vrabie) T. (2021). Contribuții la dezvoltarea metodelor de evaluare a performanțelor serviciilor publice locale. Teză de doctorat. Disponibilă pe: [https://www.ugal.ro/files/doctorat/sustineri/2021/Gudana_Tincuta_\(Vrabie\)_REZUMAT_TEZA_DOCTORAT_210827.pdf](https://www.ugal.ro/files/doctorat/sustineri/2021/Gudana_Tincuta_(Vrabie)_REZUMAT_TEZA_DOCTORAT_210827.pdf)
- Guvernul României (2022). Modul de formare M2: "Calitatea și performanța serviciilor publice" - Suport de curs, disponibil pe: https://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2023/09/M2_Calitate-si-performanta_Suport-curs.pdf
- Guvernul României, Ghid pentru consolidarea competențelor de management al performanței, disponibil pe: <https://www.anfp.gov.ro/media/44xhb2ms/ghid-pentru-consolidarea-competentelor-de-management-al-performantei.pdf>
- <https://www.mdipa.ro/pages/proiectsipoca616>
- INTOSAI (2019), ISSAI 300 – Performance Audit Principles (Principiile fundamentale ale auditului de performanță), disponibil pe www.issai.org (accesat 03.05.2025).
- INTOSAI (2019), ISSAI 3000 – Standardele Internaționale de Audit de Performanță, disponibil pe www.issai.org (accesat 03.05.2025).
- INTOSAI Development Initiative – IDI (2021), Performance Audit Handbook, Volume 1, disponibil pe www.idi.no (accesat 03.05.2025).
- Legea nr. 672/2002 privind auditul public intern (republicată 2011, actualizată 2023), publicată în Monitorul Oficial; text disponibil pe portalul legislativ.
- Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi (republicată 2009, cu modificările ulterioare), publicată în Monitorul Oficial al României; text consolidat disponibil pe portalul legislativ (legislatie.just.ro).
- OECD (2021), Performance Audit Manual – Manual de audit al performanței (incluzând studii de caz și bune practici internaționale), disponibil pe www.oecd.org (accesat 04.05.2025).
- Radu, F. (2020), Auditul performanței în administrația publică, *Revista de Audit Public Intern*, nr. 4, pp. 45-52.
- Spatariu, A. A. (2025). Performanța instituțională în administrația publică. Obiectiv fundamental al auditului public extern, *Editura C. H. Beck*
- Stan, M. (2019), Managementul resurselor publice, *Editura ASE*, București.
- Ștefănescu, A., Dobrin, C., Calu, D.A., Țurlea, E. (2010). Controverse privind măsurarea performanței entităților administrației publice din România, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 1 (25)/2010, pp. 225-242, disponibil pe: https://www.researchgate.net/publication/49583991_Co_ntroverse_privind_masurarea_performantei_entitatilor_administratiei_publice_din_Romania
- UCAAPI, Ministerul Finanțelor (2021), Ghid pentru auditul de performanță (elaborat cu sprijinul SRSS/Comisia Europeană), București.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J. (2010). Performance Management in the Public Sector, *Routledge*, disponibilă pe: <https://www.researchgate.net/publication/264221635>