



**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI**

TRADIȚIE ȘI EXCELENȚĂ

**Facultatea de Sociologie și Asistență Socială**

# **TEZĂ DE DOCTORAT**

## **Rezumat extins**

**Coordonator**

**Prof. univ. dr. Traian Rotariu**

**Doctorand**

**Dan Octavian Balica**

**Cluj-Napoca**

**2015**



**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI**

TRADIȚIE ȘI EXCELENȚĂ

**Facultatea de Sociologie și Asistență Socială**

**Antreprenoriat public**  
**Studiu asupra administratorilor publici din**  
**România**

**Coordonator**

**Prof. univ. dr. Traian Rotariu**

**Doctorand**

**Dan Octavian Balica**

**Cluj-Napoca**

**2015**

# CUPRINS TEZĂ

## INTRODUCERE

### PARTEA I CLARIFICĂRI CONCEPRUALE

1. Antreprenoriat și întreprenoriat corporativ
2. Antreprenoriatul corporativ la nivel individual
3. Determinanți ai antreprenoriatului corporativ
- 3.1. Antecedente la nivel individual
- 3.2. Antecedente la nivel organizațional
- 3.3. Determinanți la nivel de mediu
4. Concluzii

### PARTEA II. ANTREPRENORIAT ÎN SECTORUL PUBLIC

1. Organizații publice și private
2. Conceptualizarea antreprenoriatului public
3. Determinanți ai antreprenoriatului public – revizuirea literaturii
- 3.1. Inovație în sectorul public
- 3.2. Asumarea riscului în sectorul public
- 3.3. Comportamentul proactiv în sectorul public
4. Concluzii

### PARTEA III. MODEL DE CERCETARE ȘI METODOLOGIE

1. Justificare
2. Întrebări de cercetare și ipoteze
3. Operaționalizarea conceptelor
4. Metode de cercetare și colectarea datelor
- 4.1. Sondaj de opinie
- 4.2. Interviu
- 4.3. Analiza de date secundare

### PARTEA IV. ANALIZA DATELOR

- 1. Analiza datelor cantitative**
- 1.1. Profilul Administratorilor Publici
- 1.2. Mediul organizațional
- 1.3. Mediul instituțional
- 1.4. Profilul antreprenorial
- 1.5. Orientarea antreprenorială. Impactul variabilelor de la nivel individual supra dimensiunilor OA**
- 1.5.1. Inovativitate
- 1.5.2. Proactivitate
- 1.5.3. Aversiunea față de risc

- 1.6. Orientarea antreprenorială. Impactul variabilelor de la nivel organizațional asupra dimensiunilor OA**
  - 1.6.1. Inovativitate
  - 1.6.2. Proactivitate
  - 1.6.3. Aversiunea față de risc
  
- 1.7. Orientarea antreprenorială. Impactul variabilelor de la nivel de mediu asupra dimensiunilor OA**
  
- 1.8. Analiza concurențială a determinantilor comportamentului antreprenorial**
  - 1.8.1. Inovativitatea
  - 1.8.2. Proactivitate
  - 1.8.3. Aversiunea față de risc
- 1.9. Concluzii
  
- 2. Analiza interviurilor**
  
- 3. Analiza impactului AP – absorbția de fonduri UE**

## **PARTEA V. CONCLUZII**

Referințe

Anexe

Lucrarea *Antreprenoriat public. Studiu asupra administratorilor publici din România* vizează studiul comportamentului antreprenorial și ai determinanților acestuia la nivelul populației administratorilor publici din România, o categorie de aparte de angajați ai administrațiilor locale similari city managerilor din SUA și din state europene.

*Scopul cercetării este de a analiza pe de-o parte profilul antreprenorial al administratorilor publici din România și de a înțelege determinanții inovativității, proactivității și aversiunii față de risc de la nivel individual organizațional și de mediu. În particular, cercetarea își propune să identifice care dintre aceste trei dimensiuni exercită o influență superioară asupra orientării antreprenoriale.*

Cercetarea este motivată de o serie de argumente, atât teoretice, cât și practice.

În primul rând, administratorii publici practic nu au făcut obiectului vreunui studiu sistematic în literatura română. Demersurile autorităților centrale de înțelegere a gradului de penetrare a AP și a tipului de responsabilități pe care aceștia le au, precum și profilul administratorilor, materializat prin proiectul “Administratorul public – factor de succes pentru un management eficient la nivel local” implementat între 2008 și 2011, este binevenit, dar practic singurul și relativ tehnic. Proiectul este însă până la acest punct singurul demers sistematic de înțelegere a funcției administratorului public, justificând eforturi de completare a curențelor empirice.

În al doilea rând, funcția există de aproximativ opt ani, însă nu există, până la această dată, evaluări consistente privind efectul prezenței AP asupra administrațiilor locale. Proiectul de față nu și propune să epuizeze acest subiect, însă aduce o perspectivă complementară printr-o analiză a datelor secundare privind accesarea fondurilor europene, principalul atribut comun al AP. Complexitatea atribuțiilor și o eterogenitatea responsabilităților AP fac dificilă evaluarea agregată a impactului AP asupra administrațiilor locale, o astfel de analiză fiind suficient de complexă pentru a se preta pentru un studiu separat.

În al treilea rând, proiectul aduce o plus valoare înțelegerii comportamentului antreprenorial de la nivelul sectorului public. Până la această dată, după știința noastră, un astfel de subiect nu a fost abordat empiric, sporadic fiind atinse concepte legate de antreprenoriat, precum inovație. Este însă evidentă lipsa unei înțelegeri mai profunde a fenomenului pentru România, un neajuns în contextul creșterii interesului pentru subiect la nivel internațional (Figura 1).

În aceeași idee, proiectul oferă o imagine despre profilul antreprenorial al administratorilor publici, sau disponibilitatea lor de a manifesta comportamente antreprenoriale. Este important să înțelegem dacă AP prezintă atribute specifice comportamentului antreprenorial, pornind de la asumția că acestea se vor concretiza în inițiative la nivel organizațional sau comunitar (în sens de comunitate locală)

În al cincilea rând, proiectul contribuie la înțelegerea poziționării administratorilor publici în configurația puterii de la nivel local, clarificând relațiile acestora atât cu superiorul direct – primarul respectiv președintele CJ – cât și cu deliberativul local.

Lucrarea este împărțită în cinci mari părți.

Prima dintre acestea - **PARTEA 1 CLARIFICĂRI CONCEPRUALE** - are menirea de a aduce o serie de clarificări privind conceptul de antreprenoriat corporativ, fiind discutate definițiile lui Schumpeter (1934), Kao (1993), Sharma și Chrisman (1999), printre alții. Plenitudinea definițiilor și perspectivelor a pus teoreticienii în dificultate, mai mulți dintre aceștia încercând să clarifice conceptele legate de antreprenoriat. Printre cele mai apreciate demersuri se numără cel al lui Sharma și Chrisman (1999, p. 17), care definesc antreprenoriatul drept „orice act de creare, reînnoire sau inovare organizațională care are loc în cadrul sau în afara unei organizații deja existente”, în timp ce antreprenor este „orice individ sau grup de indivizi care, acționând independent sau ca membru al unei organizații, creează o nouă organizație sau instigă la reînnoire sau inovație în interiorul unei organizații deja existente.” Demersul lor atrage atenția asupra unui detaliu semnificativ în studiul antreprenoriatului, respectiv necesitatea independenței inițiativei. Aceștia continuă efortul de clarificare, discriminând între antreprenoriatul independent, sau procesul prin care unul sau mai multe persoane creează, în mod independent de orice organizație preexistentă, o nouă organizație și antreprenoriatul corporativ, sau procesul prin care o persoană sau un grup de persoane, în legătură cu o organizație deja existentă, creează o nouă organizație sau instigă la reînnoirea sau inovare în cadrul acelei organizații (p. 18. Similar, Miller, 2011, p. 875). Rațiuni normative, dar și pragmatice - disponibilitatea datelor (Nguyen-Chyung, 2013) – au făcut ca cea mai mare parte a studiilor să prefere studiul antreprenoriatului independent, deși încă din anii 1970 se conturează eforturi de a înțelege manifestări comportamentale asociate antreprenoriatului în interiorul organizațiilor – antreprenoriatului corporativ.

La nivelul acestei secțiuni sunt revizuite nu mai puțin de 24 de definiții ale orientării antreprenoriale sau antreprenoriatului corporativ cu scopul de a identifica trăsăturile comune care apar cel mai frecvent în literatura de specialitate ca definatorii pentru concept. Chiar dacă, predictibil, nu există un consens în literatura de specialitate privind ce înseamnă între, știm că presupune o noutate, fie în termeni de procese, proceduri, produse, business. Mai mult, această noutate trebuie să creeze valoare adăugată pentru organizație, să reprezinte o nouă sursă de profit/succes (Schollhamer 1982). Ca să fie o sursă de profit, sau avantaj competitiv, noutatea trebuie să fie introdusă înaintea majorității competitorilor, ceea ce înseamnă că nu orice noutate organizațională este și antreprenorială, ci doar cele proactive (nu reactive) și care, datorită incertitudinii privind rezultatele demersului, implică o doză de risc (Miller 1983, p. 154). E evident așadar că antreprenoriatul implică o formă de inovație, dar este mai mult de cât atât. **Este inovația proactivă și riscantă.**

Probabil cel mai larg utilizată în conceptualizarea AC este cea potrivit căreia o organizație beneficiază de o orientare antreprenorială în măsura în care este inovativă, proactivă și dispusă să-și asume riscuri, cele trei dimensiuni fiind practic unanim acceptate ca descriptorii ai orientării antreprenoriale (Rauch et al 2009, Randerson, Bettinelli, Fayolle 2014, de Jong 2013). Acestea au fost utilizate pentru prima dată ca descriptorii ai orientării antreprenoriale de Miller (1983 în Covin și Wales 2011), studiile ulterioare utilizând pe larg această perspectivă. Alți autori au identificat și alte elemente, pe lângă nucleul celor trei, precum autonomia și agresivitatea competitivă (Dess și Lumpkin 1996 și 2001) sau orientarea spre schimbare și oportunismul (Lau 2012), dar cu mici excepții constructul a rămas neschimbat, fiind adoptat și la nivelul lucrării de față.

Secțiunea continuă cu clarificarea conceptului de antreprenoriat corporativ (sau orientare antreprenorială) la nivel individual și se încheie cu revizuirea literaturii de specialitate privind determinanții de la nivel individual (personalitatea, capitalul uman, networking, vârsta și sexul sau

contextul social), organizațional (sistemul de recompense și sancțiuni, sprijinul managerial, disponibilitatea resurselor, cultura organizațională și autonomia decizională, vechimea organizațională sau mărimea organizației) și de mediu (competiția din industrie, progresul tehnologic, complexitatea mediului) comportamentului antreprenorial la nivel organizațional.

A doua parte a lucrării - **PARTEA II. ANTREPRENORIAT ÎN SECTORUL PUBLIC** – discută despre specificul organizațiilor publice (Rainey, 2009), dar și despre modul în care a fost conceptualizat până la această dată antreprenoriatul public în literatura de specialitate. Specific, sunt revizuite 29 de definiții ale antreprenorilor publici sau ale antreprenoriatului public cu scopul de a identifica trăsăturile comune fenomenului la nivelul literaturii. Definițiile, deși arată lipsa coerenței în utilizarea etichetei de antreprenoriat public, atrag atenția asupra unor elemente comune. Cea mai evidentă este probabil ideea de **inovativitate sau noutate**. Antreprenoriatul public reprezintă un altfel de a face lucrurile. Un alt element comun este ideea de **valorificare a oportunităților** care apar în mediu, fie din rațiuni de realizare a interesului public, fie pentru obținerea unor beneficii individuale (realegere, prestigiu, reputație). Antreprenoriatul public este frecvent caracterizat și de construirea de coaliții, crearea de grupuri de susținere pentru introducerea schimbării. Construind pe teoria specificității sectorului public, promotorii acestei caracteristici a antreprenoriatului public cred că, datorită surselor multiple de putere din organizațiile publice, introducerea schimbării nu se poate face în absența unui efort susținut de persuasiune și mediere. Nu în ultimul rând, un set de definiții văd indispensabilă **asumarea riscului și proactivitatea**, alături de inovativitate, pentru manifestarea antreprenoriatului public.

Secțiunea continuă cu analiza determinanților comportamentului antreprenorial la nivelul organizațiilor publice, atât ca și concept cadrul cât și prin intermediul dimensiunilor componente – inovație, proactivitate și asumarea riscului.

A treia secțiune a lucrării - **PARTEA III. MODEL DE CERCETARE ȘI METODOLOGIE** - descrie modelul de cercetare și metodologia utilizată în vederea testării acestuia. Secțiunea descrie întrebările majore de cercetare la care studiul dorește să răspundă și ipotezele/interacțiunile așteptate, împreună cu sursa din literatură a acestora.

**1. Care sunt determinanții individuali ai orientării antreprenoriale, în speță ai comportamentului inovativ, proactiv și aversiunii față de risc?**

**Tabel 1: Variabile independente de la nivel individual și interacțiunile așteptate**

<b>Determinanți</b>	<b>Ipoteze/interacțiuni așteptate</b>
Networking și intensitatea legăturilor	+
Sector de lucru al prietenilor și al partenerului	Privat +
Istoric profesional	Privat +
Locus controlului	Intern +
Siguranță profesională (self efficacy)	+
Educație	+
Vechimea în muncă	+
Vechimea în sectorul public	+/-
Situație financiară personală	+

Orientare politică	Incert
Istoric în comunitate	+
Timp alocat presei	+
Legături cu mediul privat	+
Afaceri proprii	+

**2. Care sunt determinanții organizaționali ai orientării antreprenoriale, în speță ai comportamentului inovativ, proactiv și a aversiunii față de risc?**

**Tabel 2: Variabile independente de la nivel organizațional și interacțiunile așteptate**

Dimensiune	Determinanți	Ipoteze/interacțiuni așteptate
<b>Relațional</b>	Sprijinul superiorului	+
	Siguranța locului de muncă	+
	Vechimea organizațională	+/-
<b>Proces</b>	Autoritate decizională	+
	Autonomia decizională	+
	Reglementarea	-
	Organigrama complexă	-
<b>Input</b>	Resurse de timp și HR	+
	Situație financiară	+
<b>Output</b>	Claritatea obiectivelor	+/-
	Măsurarea performanțelor	+/-
	Sancțiuni și recompense	+/-

**1. Care sunt determinanții de mediu ai orientării antreprenoriale, în speță ai comportamentului inovativ, proactiv și a aversiunii față de risc?**

**Tabel 1: Variabile independente de la nivel de mediu și interacțiunile așteptate**

Determinanți	Ipoteze/interacțiuni așteptate
Interes media	
Evoluție tehnologică	+/-
Diversitatea comunității	+/-
Sindicatelor	-
Competiție	+
Tensiuni politice	-
Implicarea politicianilor	-

**2. Care este impactul prezenței unui AP pentru absorbția de fonduri UE?**



Ne așteptăm ca administrațiile locale care dețin AP de mai mult timp să aibă o rată de atragere de fonduri UE mai ridicată decât cele fără AP, aceasta fiind responsabilitatea cea mai larg împărtășită la nivelul AP.

Secțiunea III continuă cu prezentarea operaționalizării conceptelor de mai sus și cu descrierea metodologiei de cercetare utilizate în vederea testatorii modelului.

## **1. Sondaj de opinie**

Stabilirea orientării antreprenoriale și a determinantilor comportamentului inovativ, proactiv și a aversiunii față de risc a presupus sondarea administratorilor publici în funcție. Construirea chestionarului s-a făcut etapizat, pe parcursul anului 2014 și 2015, o variantă intermediară fiind aplicată și pe populația administratorilor publici din SUA în iunie 2014. Traducerea și adaptarea scalelor a fost realizată conform recomandărilor Institutului National de Testare și Evaluare din Israel (2007).

### **Colectarea datelor**

Chestionarul a fost aplicat online, folosind platforma *google drive*. Pentru a crește probabilitatea de răspuns, contactarea respondenților s-a făcut în primă fază prin intermediul Asociației Administratorilor Publici din România (AAPRO), președintele asociației fiind și cel care a transmis e-mailul de participare în 21 mai, precum și linkul url al chestionarului, descrierea proiectului și chestionarul în format word atașat e-mailului. Totodată, participanții la studiu au avut posibilitatea de a opta să participe la o loterie privind acordarea a trei vouchere Emag în valoare de 200 RON și analiza comparativă a răspunsurilor cu trendul general al AP. 35 dintre aceștia au optat pentru loterie și 42 pentru sinteza comparativă a răspunsurilor.

Respondenții au avut la dispoziție trei săptămâni, până în data de 17 iunie, să răspundă chestionarului. La două săptămâni de la transmiterea chestionarului inițial am contactat telefonic toți AP din baza de date a AAPRO, reamintindu-le de cercetare, termenul de răspuns și retransmițându-le chestionarul printr-un e-mail. Doar 2 AP nu primiseră e-mailul sau nu știau despre studiu, cu această ocazie transmițându-le chestionarul online și în format word.

Totodată, am prelungit perioada de colectare a datelor până la 1 iulie. Cu o săptămână înainte de expirarea termenului am trimis un al treilea reminder privind studiul celor care nu au răspuns până la acel moment. În total au fost contactate 224 unități administrativ teritoriale, 178 cu AP în funcție. Niciuna dintre administrații nu au solicitat transmiterea chestionarului prin poștă.

## **2. Interviu**

Pe baza datelor din sondajului de opinie și a scorurilor agregate ale orientării antreprenoriale, am contactat primii 10 (de la scorul maxim de 5,31 la 4,75) AP cu cel mai ridicat scor și ultimii 7 cu cel mai scăzut scor (de la minimul de 2,95 la maximul de 3,73). Limitele au fost stabilite pentru a menține un punct între cei cu scor redus și cei cu scor ridicat. De asemenea, am selectat mai mulți AP cu scor ridicat pentru a înțelege mai bine condițiile favorabile OA. Șase AP au răspuns favorabil invitației de participare, cinci din categoria celor cu o orientare antreprenorială ridicată și unul dintre cei cu un comportament antreprenorial mai redus. Doi dintre aceștia sunt AP la nivel de comune, doi la nivel de oraș, unul la nivel de municipiu și unul la nivel de consiliu județean.

Colectarea datelor s-a făcut prin e-mail și/sau telefonic, AP având opțiunea de a alege între interviu online, scris, prin email sau telefonic, la cei din proximitatea Cluj-Napoca oferindu-le opțiunea unui interviu la instituție.

Interviul a fost unul structurat și a inclus trei tipuri de întrebări: **întrebări privind starea funcției, întrebări privind condițiile favorabile inițiativelor semnificative** pe care le-au avut la nivel local și, respectiv, a **provocărilor cu care s-au confruntat**, inclusiv privind inițiative pe care nu au reușit să le implementeze; **întrebări de recomandare pentru alți AP** care vor să introducă schimbări semnificative în comunitățile lor și pentru executivii locali care doresc să angajeze AP.

Fiecare interviu a fost personalizat în funcție de răspunsul oferit la întrebarea din chestionar privind tipul de schimbări semnificative aduse în calitate de AP. De asemenea, în interviu au fost incluse referințe la experiența profesională anterioară sau la alte declarații publice (ex: interviuri, TED ex etc).

### 3. Analiza de date secundare

Evaluarea impactului funcției a luat în calcul absorbția de fonduri europene per capita în perioada 2009 -2013 a comunităților cu AP și a celor fără AP. Analiza a fost realizată folosind datele din execuția bugetară puse la dispoziție agregat, online, de Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice la [http://www.dpfbld.mdrap.ro/sit\\_ven\\_si\\_chelt\\_uat.html](http://www.dpfbld.mdrap.ro/sit_ven_si_chelt_uat.html) și date demografice disponibile pe platforma TEMPO a Institutului Național de Statistică <http://statistici.insse.ro/shop/>. Pentru comunitățile care au AP am folosită date din martie 2008, noiembrie 2010 și august 2012.

Datele demografice au fost preluate de pe site-ul Institutului Național de Statistică, datele privind indicii local de dezvoltare socială au fost preluate de pe site-ul personal al sociologului Dr. Dumitru Sandu - <https://sites.google.com/site/dumitrusandu/>, în timp ce datele privind profilul politic al comunităților cu AP au fost colectate de pe <http://www.polito.ubbcluj.ro/romanianelectoraldata/elections-results-romania> gestionat de Romanian Electoral Data Team afiliat departamentului de Științe Politice a Universității Babeș Bolyai din Cluj Napoca.

Partea IV - **ANALIZA DATELOR** - este reprezentată de analiza datelor cantitative, calitative și a analizei secundare de date.

În prima fază, este descris profilul administratorilor publici din punct de vedere socio-demografic, precum și al comunităților care au adoptat funcția până la această dată. Majoritatea administratorilor publici au o **vechime de cel puțin cinci ani în actuala poziție** (aprox. 57%, cu 28% de șapte ani și 20% de opt ani), cei mai mulți dintre AP fiind **membri ai organizației anterior angajării** pe actuala poziție (57%). Pe componenta de personalitate, AP au un locus exterior relativ scăzut (media 4,75, n=51, scala fiind inversată), ceea ce sugerează că AP cred într-o mică măsură că viața lor este rezultatul contextului și mai mult produsul propriului efort și competențe (media 5,35 n=52), având, în esență senzația de control asupra propriei existențe (control interior = 5,08, n=52).

În ceea ce privește **experiența profesională**, majoritatea AP au o experiență în sectorul public de peste șapte ani (76%), practic aproape toți (cu excepția a două cazuri) având o experiență profesională totală de cel puțin 10 ani.

Analiza continuă cu descrierea **mediului organizațional** al AP. Astfel, responsabilitățile acestora țin cu precădere de managementul proiectelor UE, infrastructura și dezvoltare economică locală. Datele arată că AP sunt în principal responsabil de componenta de investiții de la nivel local și într-o mai mică măsură de componenta de cheltuieli (asistență socială, cultură etc).

Datele arată că managementul resurselor umane (MRU) are printre cele mai slabe reprezentări în rândul responsabilităților AP, explicabil în condițiile în care majoritatea AP (aprox. 56%) au în subordine mai puțin de 40% din totalul angajaților, 30% având chiar mai puțin de 20% din angajați. Sub 25% dintre AP au cel puțin 60% din angajați în subordine.

În ceea ce privește **relația cu primarul**, analiza datelor arată că majoritatea covârșitoare a AP (84%) beneficiază de sprijinul necesar din partea superiorului, la fel de ridicată fiind și ponderea celor care se consultă frecvent cu superiorul în rezolvarea problemelor și a celor care resimt o așteptare din partea acestuia de a veni cu idei noi pentru soluționarea problemelor. AP se simt totodată deschiși în raport cu superiorul, admitând eventualele probleme apărute și de care se fac responsabili, dar și liberi să testeze soluții creative fără a se teme de repercusiuni în caz de eșec. Pe de altă parte, o pondere mai redusă de AP (aprox. 50%) au declarat că superiorul îi consultă frecvent în deciziile pe care le ia.

Referitor la **relația cu deliberativul local**, răspunsurile AP sugerează o imagine pozitivă a relației dintre aceștia și deliberativele locale, consilii locale sau județene. Administratorii participă la aproape toate ședințele de consiliu și beneficiază de susținere din partea consilierilor în majoritatea proiectelor pe care le gestionează. Totuși, după cum era de așteptat, relația este mult mai slab dezvoltată decât relația cu primarul, AP consultându-se mult mai puțin cu consilierii decât cu primarul în realizarea sarcinilor de lucru, la rândul lor aceștia din urmă sprijinindu-se într-o mai mică măsură pe opinia AP în deciziile pe care le iau.

Referitor la **mediul instituțional**, datele arată că aproximativ două treimi dintre AP sunt mai degrabă de acord că presa este foarte interesată de activitatea instituției din care fac parte, predictibil, scorul fiind mai ridicat pe măsură ce „urcăm” în ierarhia administrativă. Ponderea este chiar mai ridicată (peste 80%) în cazul influenței exercitate de recente evoluții din IT asupra activității instituției, scorul general fiind de 4,56 (min. 1, max. 6), de această dată diferențele dintre instituții fiind practic inexistente (4,65 în cazul comunelor și 4,33 în cazul județului). Majoritatea AP nu percep administrațiile locale ca fiind într-o competiție semnificativă, 60% dintre aceștia fiind mai degrabă în dezacord cu afirmația..

Părerile sunt însă mult mai împărțite în privința tensiunilor politice de la nivel de localitate, jumătate dintre respondenți susținând că tensiunile politice nu sunt frecvente la nivelul UAT-ului. Pe de altă parte, se observă o diferență importantă între răspunsurile AP ai județelor și ceilalți în privința gradului de implicare a politicienilor în activitatea lor. În pofida acestui lucru, majoritatea covârșitoare a AP (84%) sunt mai degrabă în dezacord cu afirmația conform căreia politicienii sunt foarte implicați în munca lor.

Secțiunea continuă cu prezentarea profilului antreprenorial al AP, specific pe cele trei dimensiuni componente- inovativitate, proactivitate și aversiune față de risc.

La nivel de inovativitate, datele arată că AP au un scor mediu de 4,42, sugerând un nivel relativ ridicat de comportament inovativ, cu 60% dintre respondenți având un scor peste media indicelui.

La nivel de comportament proactiv, scala comportamentului proactiv, scorul mediu al indicelui de proactivitate este de 4,78, din nou relativ ridicat. **Aproape jumătate dintre respondenți (48%) au un scor general sub media indicelui.**

În ceea ce privește aversiunea față de risc, cu un scor mediu de **3,32 (1-aversiune mică, 6 aversiune mare)** datele arată un nivel mediu de aversiune față de risc. Un punct aparte care merită menționat este scorul ultimului item al scalei, **evitarea „cu orice preț” a riscului la locul de muncă**, peste media naturală și peste scorurile celorlalți itemi.

Deși lucrarea de față nu-și propune să analizeze orientarea antreprenorială ca un întreg, ci abordează fenomenul prin prisma elementelor componente, la nivel descriptiv am elaborat un index al orientării antreprenoriale reprezentat de media celor trei componente. În cazul aversiunii față de risc scala a fost inversată pentru a fi în aceeași direcție cu comportamentul inovativ și proactiv.

Datele arată că media orientării antreprenoriale la nivelul AP din România este de 4,31, peste media naturală de 3,5, chiar și cel mai mic scor fiind relativ ridicat – 2,86. 43% dintre respondenți se plasează sub media scorurilor. Datele arată așadar o orientare antreprenorială relativ ridicată la nivelul populației AP.

Analiza datelor continuă cu prezentarea determinanților comportamentului inovativ, proactiv și a aversiunii față de risc de la nivel individual, organizațional și de mediu, tabelul de mai jos sintetizând principalele interacțiuni confirmate în urma analizelor de regresie.

**Tabel 4: Sumar interacțiuni între variabilele independente de la nivel individual, organizațional și de mediu și dimensiunile orientării antreprenoriale**

	<b>Inovativitate</b>	<b>Proactivitate</b>	<b>Aversiune față de risc</b>
<b>Individual</b>	Experiență managerială în sectorul privat (-) Locus intern (+)	Locus interior (+) Afaceri private trecut (-)	Frecvența interacțiunilor cu membrii rețelelor (-) Siguranța profesională (-)
<b>Organizațional</b>	Sprijin superior (+) Favorabilitatea SMP (+)	Sprijin superior (+) Favorabilitatea SMP (+)	Ambiguitate organizațională (+) Situatie financiară (-)
<b>Mediu</b>	Schimbările tehnologice (+)	Schimbările tehnologice (+)	Sindicate (-)

Analiza concurențială arată că, la nivelul inovativității și proactivității, aportul variabilelor de la nivel individual, atât în termeni de personalitate, cât și experiență managerială în sectorul privat, nu au o influență relevantă dacă luăm în considerare variabilele organizaționale și de mediu, în speță

sprijinul managerial și presiunea resimțită din cauza schimbărilor tehnologice. Ambele exercită o influență independentă asupra comportamentului inovativ și sunt în linie cu observațiile din literatura de specialitate (Meynhardt și Diefenbach 2012, Lumpkin și Dess 2001, Damanpour, Walker și Avellaneda, 2009).

În schimb, la nivelul aversiunii față de risc, **apare evident că frecvența contactelor cu membrii rețelelor profesionale și siguranța profesională sunt principalii determinanți ai aversiunii față de risc a AP**, în timp ce variabilele organizaționale și de mediu exercită o influență limitată sau chiar deloc. Rezultatele sunt critice pentru că, spre deosebire de cazul inovativității și proactivității, atrage atenția spre necesitatea acordării unei atenții deosebite procesului de selecție a AP, în particular aspectelor care țin de apartenența la networking și competitivitate individuală.

**Analiza calitativă** a celor șase interviuri colectate din partea AP susțin în mod profund observațiile analizei cantitative. În primul rând, relația AP-primar este critică pentru buna îndeplinire a misiunii și pentru introducerea unor schimbări semnificative la nivel de comunitate. În pofida promovării separării dintre politică și administrație, AP sunt neechivoci în rolul sprijinului primarului în buna îndeplinire a sarcinilor.

În al doilea rând, statutul actual al AP, insuficient consolidat ca o profesie, descurajează administrațiile locale să adopte astfel de poziții și implicit profesionalizarea funcției și reprezintă principala provocare pentru viitorul funcției. Dezvoltarea unui corp al AP este una dintre recomandările aduse, acesta oferind posibilitatea valorificării experienței AP dintr-o comunitate în alte administrații locale în cazul încetării mandatului.

În al treilea rând, deși AP nu trebuie să fie implicați politic, ei trebuie să desfășoare activități politice, de creare de coaliții și obținere de sprijin pentru proiectele pe care le au de îndeplinit. Comunicarea intra și extra-organizațională sunt critice pentru atingerea acestor obiective, în linie cu observațiile din literatura de specialitate

Nu în ultimul rând, **analiza cheltuielilor locale** cu proiectele cu finanțare nerambursabilă în perioada 2009 - 2013– proxy pentru absorbție - relevă câteva aspecte importante.

În primul rând, per ansamblu, comunitățile cu AP au cheltuit per capita, în intervalul analizat, ușor peste cele fără AP (579 RON vs. 563 RON), cu diferențe semnificative în cazul județelor (+36%) și municipiilor (+30%).

În al doilea rând, raporturile se inversează în cazul orașelor și comunelor. La nivelul primelor, comunitățile fără AP au cheltuit, în medie cu 54% mai mult decât cele cu AP, în timp ce la nivelul comunelor ecartul este de 22,6%.

În al treilea rând, prezența mai îndelungată a unui AP în comunitate nu înseamnă și o mai bună capacitate de atragere de fonduri europene. Chiar dacă per ansamblu, comunitățile care au avut AP tot intervalul au cheltuit per capita sensibil mai mult decât cele fără AP sau cu AP pentru perioade mai scurte, performanța se datorează exclusiv nivelului municipal, unde UAT-urile cu tradiție au cheltuit cu 10% mai mult, per capita, decât media comunităților cu AP, și cu 43% mai mult decât cele fără AP. În schimb, în cazul tuturor celorlalte UAT-uri, au cheltuit considerabil mai puțin.

O analiză mai detaliată a datelor scoate în evidență cazul particular al comunităților rurale din județele Teleorman, Olt și Dolj. În număr total de 36 și cu o populație de aproximativ 100.000 de locuitori, pe parcursul intervalului analizat doar patru dintre acestea au realizat cheltuieli cu proiectele cu finanțare europeană, două din Dolj și două din Teleorman, însă niciuna din Olt. Toate județele includ administrații locale cu AP care nu au accesat fonduri europene, însă acestea sunt în mod vizibil concentrate disproporționat în cele trei județe. Repetarea calculelor prin excluderea acestora atât din categoria celor cu AP cât și din cea a celor fără AP reduce distanța dintre comunitățile cu AP și cele fără AP din mediul rural, comunitățile cu AP de lungă durată apropiindu-se de acestea din urmă.

Analiza datelor privind accesarea fondurilor europene (aproximate prin cheltuielile cu proiectele europene nerambursabile) arată că AP pot aduce o valoare adăugată în comunitățile pe care le deserveșc, însă mai degrabă acolo unde deficitul de capacitate administrativă se prezumă a fi mai ridicat: consiliile județene și municipalitățile. Explicația poate rezida în (pre)selecția mai riguroasă a AP pentru posturile de la nivel județean și municipal (fapt sugerat și de o parte din interviuri), unde presiunea media și publică sunt mai ridicate, dar și în calitatea leadershipului politic: primii primari care au angajat AP și județele unde aceștia au proliferat după 2006 țin cu precădere de zona de Sud a României, cu o dezvoltare socială mai slabă (Sandu 2010) și cu provocări importante în termeni de corupție a administrațiilor locale. Este posibil ca în aceste administrații, funcția să fie un instrument de recompensă politică mai mult decât o oportunitate de dezvoltare locală.

Important de notat la acest nivel este și că, la nivel urban, performanța **AP reflectă nivelul de dezvoltare socială a comunității**. Coroborând rezultatele cu nivelul de dezvoltare socială (Sandu 2011), pentru comunitățile urbane care au avut AP cel puțin trei ani<sup>1</sup>, există o corelație puternică (0.501\*\*) între indicele de dezvoltare socială a orașului sau municipiului și rata de absorbție a fondurilor europene.

Secțiunea a V- **CONCLUZII**- insistă asupra rolului factorului politic nu doar că le condiționează activitatea AP, dar e și un predictor pentru succesul lor profesional. Analiza confirmă o parte din observațiile din literatura de specialitate privind rolul sprijinului superiorului pentru comportamentul antreprenorial.

De asemenea, în particular pe baza interviurilor cu AP cu orientare antreprenorială ridicată, concluziile discută necesitatea profesionalizării AP, atât ca un instrument de eficientizare a activității lor, cât și ca un mecanism de asigurare a independenței și a creșterii încrederii liderilor politici în rolul AP. Profesionalizarea va favoriza și orientarea antreprenorială la nivelul AP, în condițiile în care analiza cantitativă a arătat că siguranța profesională este un predictor critic pentru aversiunea față de risc.

Nu în ultimul rând, concluziile discută despre oportunitățile viitoare de studiu, atât în direcția comportamentului inovativ, proactiv și a aversiunii față de risc în sectorul public, cât și a impactului efectiv al funcției AP la nivelul administrațiilor locale. Menținerea unei evidențe a numărului acestora, fie de către AAPRO, fie de către autoritățile centrale este indispensabilă în acest sens, aceasta fiind principala limitare și provocare întâmpinată în realizarea studiului de față.

---

<sup>1</sup> Legătura se menține și dacă limităm analiza doar la AP longevivi, cu mandat din 2008 sau 2009.

Cuvinte cheie: antreprenariat public, organizații publice, administratori publici, administrație locală, schimbare, inovație, aversiune risc