



**UNIVERSITATEA BABEŞ-BOLYAI
FACULTATEA DE ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI
GESTIUNEA AFACERILOR**



TEZĂ DE DOCTORAT

Rezumat

**IMPACTUL PROIECTELOR FINANŢATE DE UNIUNEA EUROPEANĂ
ASUPRA DEZVOLTĂRII REGIONALE**

Conducător științific:

Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand:

Ioana – Natalia MUREȘAN

Cluj-Napoca

2012

CUPRINS REZUMAT

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT.....	3
CUVINTE CHEIE.....	7
INTRODUCERE.....	7
STUDIU EMPIRIC PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI IMPACTUL PROIECTELOR FINANȚATE DE UNIUNEA EUROPEANĂ ASUPRA DEZVOLTĂRII REGIUNII NORD–VEST	12
Metodologia și obiectivele cercetării.....	12
Instrumentele de cercetare folosite	13
Studiu privind impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	13
Studiu privind problemele care influențează managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	18
Recomandări și soluții privind modalitățile de îmbunătățire a impactului și de perfecționare a managementului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	20
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	22
Contribuții teoretice și practice.....	25
Limitele cercetării.....	28
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	29

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

INTRODUCERE	1
Capitolul 1: MANAGEMENTUL PROIECTELOR. CONCEPTE DE BAZĂ.....	7
1.1. Definirea proiectelor	7
1.2. Caracteristicile proiectelor	9
1.3. Rolul proiectelor în realizarea investițiilor	11
1.4. Abordări ale managementului proiectelor	12
1.5. Relația dintre managementul general și managementul proiectelor.....	15
1.6. Evoluția domeniului managementului proiectelor.....	15
Capitolul 2: DEZVOLTAREA REGIUNILOR EUROPENE.....	25
2.1. Definirea regiunii	25
2.2. Dezvoltarea durabilă și dezvoltarea regională	27
2.2.1. Noțiuni generale privind dezvoltarea durabilă.....	27
2.2.2. Indicatori ai dezvoltării durabile	28
2.2.3. Noțiuni generale privind dezvoltarea regională.....	31
2.2.4. Indicatori ai dezvoltării regionale	32
2.2.5. Legătura dintre dezvoltarea durabilă și dezvoltarea regională	35
2.3. Politica de dezvoltare regională europeană 2007-2013	37
2.4. Fondurile cu acțiune structurală ale Uniunii Europene în perioada 2007 - 2013	41
2.5. Documentele care stau la baza implementării politicilor europene în România	43
2.6. Viitorul fondurilor structurale și de coeziune în perioada 2014 – 2020	46
Capitolul 3: UTILIZAREA PROIECTELOR ÎN IMPLEMENTAREA POLITICILOR EUROPENE	49
3.1. Oportunități de finanțare a proiectelor prin intermediul programelor Uniunii Europene în România în perioada 2007 – 2013	49
3.1.1. Programul Operațional Sectorial Transport (POS Transport).....	52
3.1.2. Programul Operațional Sectorial Mediu (POS Mediu).....	54
3.1.3. Programul Operațional Regional (POR).....	57
3.1.4. Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU).....	61
3.1.5. Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (POS CCE).....	63

3.1.6. Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (PO DCA).....	65
3.1.7. Programul Operațional Asistență Tehnică (PO AT)	66
3.1.8. Programul Operațional Cooperare teritorială.....	66
3.1.9. Alte programe operaționale	67
3.2. Rolul proiectelor în accesarea fondurilor europene.....	69
3.2.1. Ghidul Managementul Ciclului de Proiect - PCM	71
3.2.2. Ghidul solicitantului	75
3.2.3. Elemente specifice proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	78
3.2.4. Importanța proiectelor finanțate de Uniunea Europeană în dezvoltarea macro- economică	79
Capitolul 4: UTILIZAREA EVALUĂRILOR DE IMPACT ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR FINANȚATE DE UNIUNEA EUROPEANĂ.....	81
4.1. Noțiuni generale privind impactul și evaluarea impactului proiectelor	81
4.2. Diferența între monitorizarea proiectelor și evaluarea impactului proiectelor	87
4.3. Provocări și constrângeri în elaborarea evaluării impactului	88
4.4. Avantajele realizării unei evaluări riguroase	91
4.5. Cadrul de realizare a evaluării bazat pe modele logice.....	92
4.6. Necesitatea evaluării impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	94
4.7. Utilitatea informațiilor obținute în urma evaluării impactului proiectelor	95
4.7.1. Factorii interesați în evaluarea impactului proiectelor.....	95
4.7.2. Utilizarea informațiilor obținute în urma evaluării impactului.....	97
4.8. Metodologia de evaluare a impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	99
4.8.1. Formularea întrebărilor aferente evaluării impactului	100
4.8.2. Alegerea indicatorilor de evaluare.....	101
4.8.3. Metode folosite în evaluarea impactului proiectelor.....	103
4.8.3.1. Metode cantitative de evaluare a impactului proiectelor.....	105
4.8.3.2. Metode calitative de evaluare a impactului proiectelor	111
4.8.3.3. Integrarea cercetării cantitative și a celei calitative	114
4.8.4. Surse de date utilizate în evaluarea impactului.....	117
4.8.5. Alte metode de evaluare a proiectelor.....	118
Capitolul 5: ABSORBȚIA FONDURILOR EUROPENE ÎN ROMÂNIA	121
5.1. Analiza stadiului actual al absorbției fondurilor europene	121

5.2. Prezentarea situației la nivelul regiunii Nord-Vest.....	126
5.2.1. Prezentarea regiunii Nord-Vest (Transilvania de Nord).....	126
5.2.2. Analiza absorbției fondurilor europene la nivelul regiunii Nord–Vest	128
5.3. Factori care influențează performanța instrumentelor structurale	130
5.4. Durata de realizare a rambursărilor	138
5.4.1. Descrierea metodologiei	138
5.4.2. Analiza datelor și prezentarea rezultatelor	140
5.5. Evaluări realizate la nivelul programelor operaționale din România.....	145
Capitolul 6: STUDIU EMPIRIC PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI IMPACTUL PROIECTELOR FINANȚATE DE UNIUNEA EUROPEANĂ ASUPRA DEZVOLTĂRII REGIUNII NORD–VEST	148
6.1. Metodologia și obiectivele cercetării.....	148
6.2. Formularea ipotezelor de cercetare.....	151
6.3. Populația investigată și determinarea eșantionului analizat	152
6.4. Instrumentele de cercetare folosite	153
6.4.1. Chestionarul, instrument al cercetării cantitative	154
6.4.2. Interviu, instrument al cercetării calitative.....	156
6.5. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor studiului	157
6.5.1. Studiu privind impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regiunii Nord-Vest	157
6.5.1.1. Structura eșantionului analizat.....	157
6.5.1.2. Analiza opiniilor referitoare la managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană și evaluarea impactului acestora.....	161
6.5.1.3. Analiza impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană.....	165
6.5.2. Studiu privind problemele care influențează managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	170
6.5.2.1. Structura eșantionului analizat.....	170
6.5.2.2. Identificare principalelor probleme care influențează managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană și propunerea de soluții	172
6.5.2.3. Testarea legăturilor dintre problemele identificate și variabilele care le influențează.....	177

6.5.3. Recomandări și soluții privind modalitățile de îmbunătățire a impactului și de perfecționare a managementului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană.....	188
6.5.3.1. Structura eșantionului analizat.....	188
6.5.3.2. Prezentarea rezultatelor obținute în urma interviurilor.....	188
6.6. Concluzii asupra studiului empiric	192
Capitolul 7: CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	195
7.1. Concluzii și propuneri	195
7.2. Contribuții teoretice și practice	198
7.3. Limitele cercetării	202
7.4. Perspective viitoare de cercetare.....	202
7.5. Etica cercetării.....	203
Referințe bibliografice	204
ANEXE.....	214

CUVINTE CHEIE

Managementul proiectelor, dezvoltare regională, dezvoltare durabilă, fonduri structurale, program operațional, impact, evaluarea impactului

INTRODUCERE

Orientarea specifică proiectelor spre atingerea obiectivelor a determinat creșterea frecvenței de folosire a acestora în toate domeniile, fiind practic o adaptare a modului de desfășurare a activității la mediul economic actual caracterizat prin dinamism și complexitate. Dar proiectele reprezintă pe lângă o modalitate de supraviețuire a organizațiilor, și modalitatea prin care se poate obține competitivitate la nivel micro și macro-economic.

Proiectele necesită un management care pornește de la principiile managementului general, dar este adaptat caracteristicilor proiectelor. Managementul proiectelor, prin metodele, tehnicile și instrumentele specifice, dar și prin abordarea acestuia, contribuie la succesul proiectelor în atingerea obiectivelor propuse.

Un caz particular de proiecte sunt proiectele finanțate de Uniunea Europeană. Acestea urmăresc sprijinirea politicilor europene în atingerea obiectivelor, fiind modalitatea prin care pot fi accesate fondurile europene alocate țărilor membre. Aceste proiecte sunt frecvente la nivelul Uniunii Europene, deosebindu-se de alte proiecte prin anumite elemente specifice și necesită o modalitate de gestionare adaptată.

Proiectele finanțate de Uniunea Europeană generează efecte asupra organizațiilor care le implementează, asupra factorilor interesați, dar și asupra regiunilor în care sunt implementate. Prin aceste proiecte se dorește dezvoltarea regiunilor și atingerea obiectivului european - dezvoltare durabilă.

Având în vedere numărul mare de investiții inițiate prin proiecte la nivelul Uniunii Europene, este necesară evaluarea impactului acestor proiecte, respectiv analiza efectelor create pentru a verifica dacă sunt atinse sau nu obiectivele propuse. Chiar dacă costurile și eforturile care le implică evaluarea impactului proiectelor sunt ridicate, avantajele acestei analize pe termen lung justifică costurile și în plus poate contribui la reducerea costurilor viitoare, prin generarea unor cunoștințe utile în managementul proiectelor, având în final efecte pozitive asupra dezvoltării organizațiilor și a regiunilor în care se implementează proiectele.

O evaluarea riguroasă a impactului proiectelor poate fi realizată prin diferitele metode

cantitative și/ sau calitative, care sunt prezentate în lucrare noastră. Fiecare metodă de evaluare a impactului prezintă avantaje și dezavantaje, iar alegerea metodei optime este influențată de contextul în care are loc implementarea proiectului, accesul la date și de specificul proiectului. În majoritatea ghidurilor de evaluare a impactului publicate de instituții internaționale recunoscute, se recomandă utilizarea atât a metodelor cantitative cât și a celor calitative, pentru a realiza o analiză complexă, a obține perspective diferite, a crește acuratețea studiului și nu în ultimul rând a îmbunătăți rezultatele obținute.

Utilizarea proiectelor în toate domeniile a determinat creșterea importanței managementului proiectelor și a cercetării științifice în domeniu. Cercetarea realizată este axată pe domeniul managementului proiectelor, accentul fiind pus pe proiectele finanțate de Uniunea Europeană.

Teza de doctorat „*Impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale*” are ca *obiectiv general* realizarea unui studiu complex privind managementul proiectelor, cu accent pe analiza și evaluarea impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale. Cercetarea urmărește prezentarea conceptelor teoretice, identificarea metodelor de evaluare a impactului și realizarea unui studiu empiric privind impactul proiectelor, cu *scopul* identificării de bune practici și formulării unor propuneri care să contribuie la perfecționarea managementului proiectelor, respectiv la îmbunătățirea impactului proiectelor asupra performanțelor organizațiilor care le implementează și asupra eficacității dezvoltării și implementării de strategii și politici regionale.

Obiectivele specifice ale cercetării sunt:

- Prezentarea conceptelor teoretice de bază în managementul proiectelor, incluzând aici diferitele abordări existente în literatura de specialitate pentru a realiza un cadru teoretic complex și complet;
- Prezentarea conceptelor specifice politicilor europene: regiunea, dezvoltarea durabilă și dezvoltarea regională, Politica de dezvoltare regională europeană, fondurile cu acțiune structurală ale Uniunii Europene;
- Identificarea oportunităților de finanțare a proiectelor prin intermediul programelor Uniunii Europene în România în perioada 2007 – 2013 și prezentarea modalității de accesare a acestora prin intermediul proiectelor;
- Prezentarea aspectelor teoretice și a metodologiei de evaluare a impactului proiectelor, cu accent pus pe evaluarea impactului proiectelor finanțate de Uniunea

Europeană;

- Analiza absorbției fondurilor europene în România începând cu anul 2007, până în prezent;
- Realizarea unui studiu empiric privind impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regiunii Nord–Vest, care include: prezentarea opiniilor managerilor de proiect, analiza efectelor produse prin implementarea proiectelor, identificarea metodelor folosite pentru analiza acestor efecte, identificarea problemelor cu care se confruntă managementul acestui tip de proiecte, oferirea de soluții pentru rezolvarea celor mai frecvente probleme, și identificarea modalităților prin care impactul proiectelor poate fi îmbunătățit, ținând seama de opiniile specialiștilor în domeniu.

Pentru atingerea obiectivelor propuse sunt folosite ca surse bibliografice și de informare:

- cărți de specialitate publicate în țară și străinătate de autori recunoscuți internațional în managementul proiectelor precum Roland Gareis, Harvey Maylor sau Rodney Turner;
- articole publicate în baze de date internaționale;
- publicații ale unor instituții din țară: Guvernul României, Institutul European din România;
- publicații ale unor instituții internaționale din străinătate: Comisia Europeană, Organization for Economic Co-operation and Development - OECD, Network of Networks for Impact Evaluation – NONIE, Banca Mondială;
- datele transmise în Sistemul Unic de Management al Informației (SMIS) de cele 7 autorități de management din cadrul ministerelor care gestionează fonduri structurale și de coeziune.

Structura tezei

Teza este structurată pe șapte capitole, acoperind problema de cercetat din punct de vedere teoretic, metodologic și practic. Prezentăm în continuare structura tezei pe capitole.

Capitolul 1, intitulat ”*Managementul proiectelor. Concepte de bază*”, include prezentarea abordărilor existente în literatura de specialitate privind definiția proiectelor și a managementului proiectelor. Pentru o înțelegere mai bună a conceptelor, în acest capitol sunt prezentate caracteristicile proiectelor, rolul proiectelor în realizarea investițiilor, diferența între managementul general și managementul proiectelor și evoluția managementului proiectelor începând cu anii 1950, până în prezent.

Capitolul 2, intitulat ”*Dezvoltarea regiunilor europene*”, abordează probleme specifice politicilor europene: definirea regiunii, prezentarea noțiunilor de dezvoltare durabilă și dezvoltare regională, precum și legătura dintre acestea, prezentarea principiilor și obiectivelor Politicii de dezvoltare regională europeană 2007 - 2013, a fondurilor cu acțiune structurală, a documentelor care stau la baza implementării politicilor europene în România și viitorul fondurilor structurale și de coeziune în perioada 2014 – 2020.

Capitolul 3, intitulat ”*Utilizarea proiectelor în implementarea politicilor europene*”, face legătura între politicile europene și proiectele care beneficiază de asistență financiară europeană nerambursabilă. Pentru a beneficia de finanțare nerambursabilă din partea Uniunii Europene, proiectele trebuie să contribuie la atingerea obiectivelor programelor operaționale, stabilite la nivel național în funcție de nevoile de dezvoltare identificate. În acest capitol prezentăm oportunitățile de finanțare a proiectelor prin intermediul programelor Uniunii Europene în România în perioada 2007 – 2013 și modalitatea de accesare a fondurilor europene prin intermediul proiectelor. Considerăm necesară prezentarea în acest capitol a elementelor specifice proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, pentru o mai bună delimitare a conceptului.

În Capitolul 4, intitulat ”*Utilizarea evaluărilor de impact în managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană*”, definim impactul și evaluarea impactului proiectelor, prezentăm diferența între monitorizarea și evaluarea impactului proiectelor, prezentăm principalele provocări și constrângeri care apar în elaborarea evaluării impactului, avantajele realizării unei evaluări riguroase, necesitatea evaluării impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană și utilitatea informațiilor obținute în urma evaluării impactului proiectelor.

Spre deosebire de alte modalități de evaluare a proiectelor, evaluarea impactului analizează efectele intenționate și neintenționate, pe termen mediu și lung. Considerăm că o analiză riguroasă a impactului este cea mai potrivită pentru a verifica dacă obiectivele proiectului sunt atinse și dacă se creează efectele dorite. Prezentăm în acest capitol metodologia de evaluare a impactului proiectelor, respectiv pașii care trebuie realizați în evaluarea impactului, descrierea principalelor metode cantitative și calitative de evaluare a impactului și descrierea altor metode utilizate frecvent în evaluarea proiectelor.

În Capitolul 5, intitulat ”*Absorbția fondurilor europene în România*”, este realizată o analiză a stadiului actual al absorbției fondurilor europene la nivel național, în funcție de Programele Operaționale și la nivelul regiunii Nord–Vest, pornind de la datele publicate în

Sistemul Unic de Management al Informației (SMIS). Considerăm importantă prezentarea situației la nivelul regiunii Nord–Vest, aceasta fiind regiunea la care raportăm și studiul empiric realizat în următorul capitol. Sunt prezentați de asemenea factorii care influențează performanța instrumentelor structurale, pornind de la un studiu realizat de firmele KPMG Romania, GEA S&C și Pluriconsult. Completăm acest studiu prin analiza duratei de realizare a rambursărilor, ca factor care poate influența în mod direct rata absorbției fondurilor și implementarea proiectelor.

Capitolul 6 este intitulat ”*Studiu empiric privind perfecționarea managementului proiectelor și impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regiunii Nord–Vest*”. Alegem regiunea de dezvoltare Nord–Vest pentru realizarea acestui studiu în primul rând, datorită atractivității sale economice și a potențialului de dezvoltare. Capitolul include prezentarea metodologiei de cercetare, instrumentelor de cercetare folosite, modului de determinare a eșantionului și structura acestuia. Prin acest studiu sunt analizate opiniile managerilor de proiect, sunt identificate efectele produse de proiecte și metodele utilizate în analiza acestora, precum și probleme care apar în managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, soluții pentru cele mai frecvente probleme și modalități prin care impactul proiectelor poate fi îmbunătățit. Studiul se încheie cu un set de concluzii, stabilite în urma interpretării datelor și analizei rezultatelor.

Capitolul 7, intitulat „*Concluzii și contribuții personale*”, prezintă concluziile finale privind cercetarea teoretică și experimentală, recomandările și contribuțiile proprii, limitele cercetării, precum și direcțiile viitoare ale cercetării noastre.

Ne propunem prin prezenta lucrare să abordăm managementul proiectelor dintr-o perspectivă teoretică și practică care să asigure identificarea de bune practici și soluții reale pentru perfecționarea managementului proiectelor.

Considerăm cercetarea noastră *relevantă* pentru domeniul studiat. Pe de o parte managementul proiectelor este încă un domeniu nou în România, în plină dezvoltare, la care contribuim prin studiul literaturii de specialitate realizat în partea teoretică a cercetării și prin surprinderea realităților actuale din România, în partea practică. Pe de altă parte, managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană este un subiect actual, care se încadrează în contextul creșterii importanței elaborării și implementării proiectelor, programelor și politicilor europene în România.

STUDIU EMPIRIC PRIVIND PERFEȚIONAREA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ȘI IMPACTUL PROIECTELOR FINANȚATE DE UNIUNEA EUROPEANĂ ASUPRA DEZVOLTĂRII REGIUNII NORD-VEST

Metodologia și obiectivele cercetării

Sușinăm ideea că cercetarea calitativă completează cercetarea cantitativă, motiv pentru care în efectuarea acestui studiu empiric realizăm o îmbinare a celor două tipuri de cercetare științifică, pentru a analiza cât mai complet modalitățile de perfecționare a managementului proiectelor și impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană.

Chiar dacă în anul 2013 etapa actuală de dezvoltare la nivel național se va încheia, rezultatele cercetării ar putea contribui la perfecționarea managementului proiectelor și programelor viitoare, aferente următoarelor etape de dezvoltare.

Scopul studiului empiric este de a identifica bune practici în managementul proiectelor care beneficiază de finanțare europeană nerambursabilă prin identificarea posibilităților de îmbunătățire a efectelor proiectelor.

Oferirea unor soluții pentru cele mai frecvente probleme care apar în managementul proiectelor finanțate de UE poate contribui la îmbunătățirea impactului. Pe de altă parte, impactul sau efectele proiectelor de multe ori sunt analizate pe termen scurt sau nu sunt analizate deloc. Abordăm acest subiect deoarece considerăm că îmbunătățirea impactului proiectelor asupra organizațiilor care le implementează și implicit asupra regiunii unde sunt implementate, dă posibilitatea de a atinge obiectivele politicilor europene și a se realiza un echilibru dinamic specific dezvoltării durabile.

Obiectivele specifice urmărite în realizarea studiului empiric sunt:

- analiza opiniilor managerilor de proiect și membrilor echipei de management a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, privind implementarea și impactul acestor proiecte;
- identificarea efectelor produse de proiectele studiate;
- identificarea celor mai adecvate metodele de analiză a efectelor produse în urma implementării proiectelor studiate;
- identificare principalelor probleme care influențează managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană;

- propunerea de soluții pentru cele mai frecvente probleme apărute în managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană;
- identificarea celor mai bune practici de îmbunătățire a impactului proiectelor asupra organizațiilor care le implementează și asupra regiunii unde sunt implementate.

Prezentăm schematic în figura de mai jos metodologia de cercetare în cazul studiului realizat în cadrul acestui capitol.

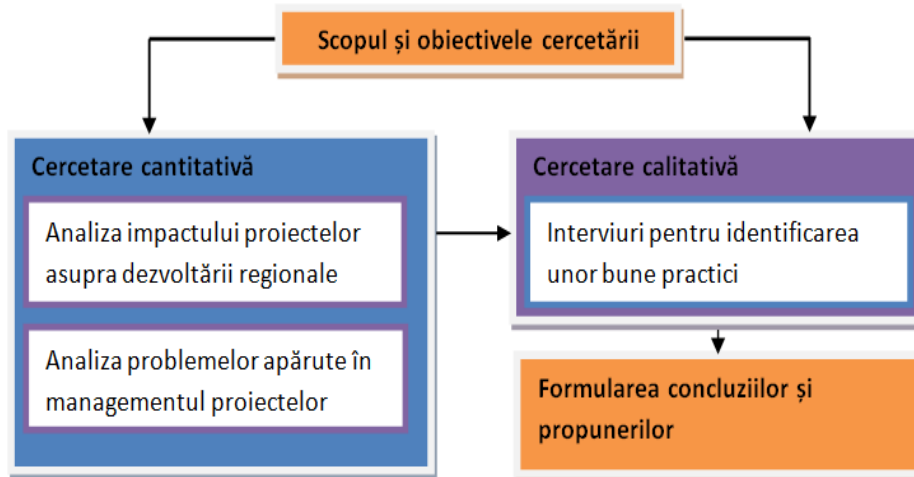


Figura 1. Metodologia de cercetare a studiului empiric

Instrumentele de cercetare folosite

Instrumentele de cercetare folosite în acest studiu sunt:

- un chestionar axat pe impactul proiectelor care beneficiază de finanțare nerambursabilă din partea Uniunii Europene, asupra dezvoltării regionale;
- un chestionar axat pe identificarea celor mai frecvente probleme care determină eficiența și eficacitatea managementului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană;
- interviul semi-structurat.

Studiu privind impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană

Chestionarul a fost trimis unui număr de 150 de persoane implicate în implementarea proiectelor finanțate de Uniunea Europeană din regiunea Nord–Vest, manageri de proiect sau membrii ai echipei de management a proiectului. Rată de răspuns este de 42,67%. Răspunsurile primite au fost prelucrate cu ajutorul programului SPSS.

Persoanele care au răspuns la chestionar fac parte din diferite tipuri de organizații publice sau private, precum: autorități publice locale, universități, societăți comerciale (S.R.L. sau S.A.) și ONG-uri, care au implementat proiecte finanțate de Uniunea Europeană.

Proiectele finanțate de Uniunea Europeană generează efecte economice, sociale și de mediu pozitive, care pot contribui la dezvoltarea durabilă a regiunilor unde se implementează. Prin intermediul acestor proiecte se dorește atingerea obiectivelor europene de dezvoltare.

Conform răspunsurilor primite, 90,2% din proiectele analizate generează efecte economice pozitive, 91,8% din proiecte produc efecte sociale, iar 52,5% generează efecte asupra mediului (Tabel 1).

Tabel 1. Efectele proiectelor analizate

Efecte ale proiectelor	DA	NU
economice	90,2%	9,8%
sociale	91,8%	8,2%
asupra mediului	52,5%	47,5%

Prezentăm în următorul tabel principalele efecte ale proiectelor analizate.

Tabel 2. Principalele efecte ale proiectelor analizate

Efecte pozitive		%
Economice	înființarea unei noi societăți	2,36%
	dezvoltarea societății	20,47%
	creșterea Cifrei de Afaceri	16,53%
	creșterea eficienței utilizării resurselor/ creșterea productivității	21,26%
	creșterea numărului de clienți	10,24%
	dezvoltarea relațiilor cu clienții	3,15%
	dezvoltarea unor noi produse	10,24%
	sprijinirea mediului de afaceri	14,17%
	dezvoltarea turismului	0,79%
	creșterea traficului de marfă și pasageri	0,79%
Total		100%
Sociale	noi locuri de muncă	51,35%
	efecte pozitive asupra categoriilor de persoane defavorizate	21,62%
	îmbunătățirea stării de sănătate a populației	20,27%
	creșterea gradului de acces la serviciile publice de salubritate	1,35%
	creșterea calității activității educaționale	2,71%
	creșterea gradului de siguranță a populației	1,35%
	implicarea comunității locale în educarea tinerilor	1,35%
Total		100%

Efecte pozitive		%
Asupra mediului	reducerea poluării	52,19%
	utilizarea surselor alternative de energie	34,79%
	reducerea cantității de deșeuri depozitate	2,17%
	creșterea cantității de deșeuri reciclate	2,17%
	reabilitarea terenurilor agricole	2,17%
	reabilitarea spațiului verde	2,17%
	conservarea biodiversității	2,17%
	eficientizarea consumului de energie	2,17%
Total		100%

Un procent de 13,11% din proiectele analizate generează efecte în primii trei ani după implementare, 31,15% au efecte în primii cinci ani, 9,84% în primii șapte ani, 11,48% în primii 10 ani și 34,43% din proiectele analizate produc efecte mai mult de 10 ani după implementare, conform răspunsurilor primite. Pornind de la această statistică, subliniem necesitatea îmbunătățirii efectelor create de proiectele finanțate de Uniunea Europeană pentru a contribui la atingerea obiectivelor europene de dezvoltare.

Numărul de ani cât timp proiectul generează efecte, după implementare, depinde de specificul proiectului. De exemplu, este probabil ca un proiect prin care se dezvoltă resursele umane să genereze efecte după implementare o perioadă de timp mai scurtă decât un proiect prin care se inițiază o investiție în infrastructură.

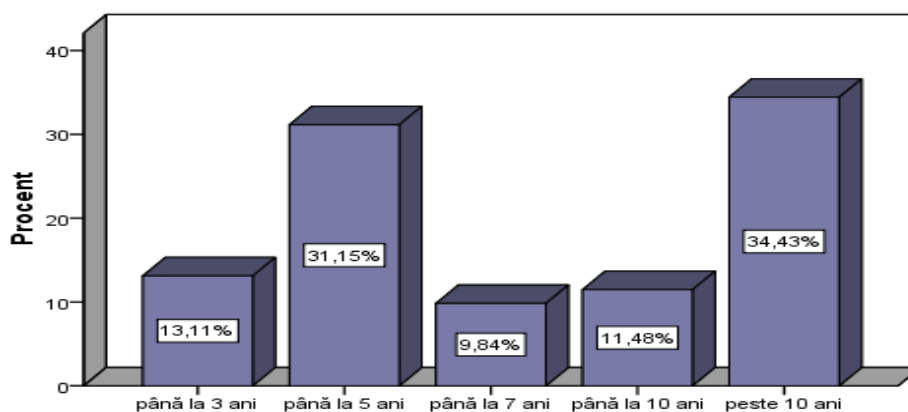


Figura 2. Efectele proiectelor după implementare

O altă legătură care considerăm că trebuie analizată este între valoarea proiectului și durata perioadei în care proiectul generează efecte după implementare. Pentru a testa această legătură am aplicat testul ANOVA, unde variabila dependentă este numărul de ani cât proiectul generează efecte și variabila independentă este valoarea proiectului.

Tabel 3. Testarea legăturii durata efectelor – valoarea proiectului

ANOVA

efecte_dupa_implementare

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	58,162	2	29,081	20,920	,000
Within Groups	80,625	58	1,390		
Total	138,787	60			

Având în vedere că $Sig = 0,000 < 0,01$, putem aprecia cu o probabilitate de garantare a rezultatelor de 99% că există legătură între valoarea proiectului și durata perioadei în care proiectul generează efecte după implementare.

În 59,02% din cazuri efectele proiectelor au fost analizate, iar în 40,98% din cazuri acestea nu au fost analizate (Figura 3).

Evaluarea impactului implică analiza efectelor generate de un anumit proiect, iar cunoștințele dobândite prin evaluarea impactului pot îmbunătăți efectele proiectelor aflate în implementare sau a proiectelor viitoare.

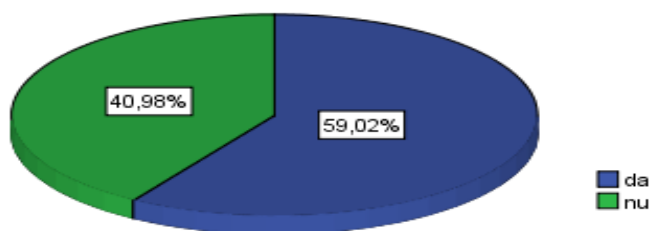


Figura 3. Procentul proiectelor în cazul cărora au fost analizate efectele

În următorul tabel prezentăm frecvența răspunsurilor primite în funcție de valoarea proiectelor. Din totalul de 61 de proiecte analizate, în 36 de cazuri au fost analizate efectele, dintre care 14 proiecte au valoare de până la 500.000 de Euro, 4 proiecte au valoarea cuprinsă între 500.000 și 1.000.000 de Euro și 18 proiecte au valoare peste 1.000.000 de Euro.

Tabel 4. Frecvența analizei efectelor proiectelor în funcție de valoarea lor

		Valoarea proiectului			Total
		până la 500.000 Euro	între 500.000 – 1.000.000 Euro	peste 1.000.000 Euro	
Efecte analizate:	da	14	4	18	36
	nu	13	4	8	25
Total		27	8	26	61

Considerăm că Programul Operațional în care se încadrează proiectul care beneficiază de finanțare, influențează decizia de a analiza efectele proiectelor, prin reglementări specifice sau prin anumite caracteristici ale proiectelor. Pentru a verifica dacă există legătură între Programul Operațional și realizarea sau nerealizarea unei analize a efectelor am aplicat testul ANOVA asupra celor două variabile.

Tabel 5. Testarea legăturii analiza efectelor - PO
ANOVA
 analiza_efecte

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,169	5	,634	3,009	,018
Within Groups	11,585	55	,211		
Total	14,754	60			

În urma analizei legăturii, putem aprecia cu o probabilitate de garantare a rezultatelor de 95% că există legătură între cele două variabile, deoarece $\text{Sig} = 0,018 < 0,05$. Programul Operațional prin care este finanțat proiectul influențează decizia de a analiza efectele.

Pentru a putea evalua impactul proiectelor asupra dezvoltării unei regiuni, efectele acestora trebuie studiate din punct de vedere economic, social și de mediu.


Proiectele generează efecte:			Situații în care sunt analizate efectele:	
Economice	90,2%		Economice	54,1%
Sociale	91,8%		Sociale	37,7%
De mediu	52,5%		De mediu	23,0%

Figura 4. Efecte generate vs. efecte analizate

Raportat la întreg eșantionul analizat, 90,2% dintre persoanele chestionate susțin că proiectele analizate generează efecte economice, dar aceste efecte sunt analizate doar în 54,1% din cazuri. La fel și în situația efectelor sociale, unde diferența este de 54,1% între proiectele care generează efecte sociale și proiectele pentru care efectele sociale au fost analizate. În cazul efectelor de mediu apare o diferență de 29,5%.

În situația în care a fost realizată o analiză a efectelor proiectului, aceasta s-a desfășurat:

- în perioada de planificare a proiectului în 91,7% din cazuri;

- pe perioada implementării proiectului în 33,3% din cazuri;
- la finalul implementării proiectului în 11,1% din cazuri;
- după implementarea proiectului 16,7% din cazuri.

Analiza cost – beneficiu este cea mai frecvent folosită metodă prin care se studiază efectele proiectelor finanțate de UE. Astfel, pentru a analiza efectele proiectelor în 69,4% din cazuri a fost folosită analiza cost – beneficiu. De asemenea au mai fost folosite și metodele: analiza cost – eficacitate în 8,3% din cazurile analizate care au realizat o evaluarea a efectelor, analiza multicriterială în 19,4% din cazuri.

Dintre metodele specifice de analiză a impactului proiectelor, metodele calitative de evaluare a impactului au fost folosite pentru a completa rezultatele analizei. Un procent de 23% dintre respondenți au afirmat că au folosit metode calitative de analiza a impactului prin care s-a realizat o descriere a elementelor studiate.

Rezultatele obținute în urma analizei au fost folosite, conform răspunsurilor primite raportat la cazurile în care a fost realizată o analiză a efectelor:

- ca suport în luarea deciziilor manageriale în 69,4% din cazuri;
- ca suport pentru formularea unor păreri în 36,1% din cazuri;
- ca modalitate de informare a opiniei publice în 36,1% din cazuri;
- pentru a învăța și a înțelege anumite lucruri legate de proiect în 41,7% din cazuri;
- pentru a îmbunătăți pregătirea echipei de proiect, a stabili bune practici pentru proiecte viitoare în 36,1% din cazuri.

Răspunsurile primite în acest caz confirmă utilitatea analizei efectelor în managementul proiectelor. Este necesară în special creșterea frecvenței de utilizare a rezultatelor evaluărilor pentru îmbunătățirea pregătirii echipei de proiect și stabilirea de bune practici pentru proiectele viitoare în vederea obținerii performanțelor mai bune în managementul proiectelor.

Studiu privind problemele care influențează managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană

Persoanele contactate pentru completarea celui de al doilea chestionar au fost aceleași ca și în cazul primului chestionar. Rata de răspuns în acest caz este de 31,33%.

Problemele care influențează managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană pot să aibă o influență negativă asupra rezultatelor și asupra impactului proiectelor.

Considerăm necesară identificarea acestor probleme, pentru a putea propune modalități de îmbunătățire a managementului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, respectiv modalități de îmbunătățire a impactului proiectelor.

Pentru a identifica cele mai frecvente probleme care apar în managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, prezentăm în următorul tabel frecvența răspunsurilor pentru afirmațiile care au primit ca și calificativ 1 – dezacord total și 2 – dezacord din partea a peste 30% de respondenți.

Tabel 6. Opinii privind managementul proiectelor cu finanțare europeană

	Dezacord total	Dezacord	Indecis	Acord	Acord total
Durata între aprobarea spre finanțare a propunerii de proiect și semnarea contractului de finanțare este adecvată cerințelor proiectului.	40,4%	27,7%	12,8%	19,1%	-
Nivelul de birocrație în faza de pregătire a propunerii de proiect și de solicitare a finanțării este scăzut.	36,2%	27,7%	23,4%	12,8%	-
În cazul sesiunilor de depunere a proiectelor cu termene limită, perioada de depunere a proiectelor oferă suficient timp solicitanților să pregătească dosarul de finanțare.	6,4%	25,5%	27,7%	34,0%	6,4%
Durata perioadei de evaluare a propunerii de proiect a fost adecvată.	38,3%	27,7%	19,1%	14,9%	-
Nivelul de birocrație în faza de implementare a proiectului este scăzut.	23,4%	42,6%	23,4%	8,5%	2,1%
Plățile aferente rambursărilor au fost realizate la timp.	23,4%	14,9%	23,4%	36,2%	2,1%
Conjunctura economică nu a avut o influență majoră asupra proiectului.	14,9%	29,8%	23,4%	25,5%	6,4%
Nu au existat dificultăți în susținerea proiectului din surse proprii până la primirea rambursării.	14,9%	25,5%	14,9%	31,9%	12,8%
Graficul de activități planificat a fost respectat, fără modificări.	17,0%	14,9%	36,2%	29,8%	2,1%

Mare parte dintre problemele cele mai frecvente identificate în managementul proiectelor cu finanțare europeană nerambursabilă sunt externe proiectelor. Pentru rezolvarea acestor probleme este nevoie de un management mai eficient la nivelul instituțiilor responsabile de gestionarea fondurilor europene, de reducerea birocrației în faza de solicitare a finanțării și în faza de implementare a proiectului, de promovarea unei relații de parteneriat

între organismele intermediare/ autoritățile de management și beneficiarii finanțării, care să încurajeze absorbția fondurilor.

Pentru a se proteja de posibile efecte negative ale cadrului economic general asupra proiectului, considerăm că echipa de management trebuie să identifice încă din faza de planificare diferite scenarii și posibilități de acțiune care să țină cont de evoluția cursului valutar, a ratei dobânzii etc.

O problemă internă proiectului, destul de frecventă, este existența dificultăților în susținerea proiectului din surse proprii până la primirea rambursării. Soluția propusă de noi pentru această problemă este identificarea, încă din faza de planificare a proiectului, a unor surse alternative de finanțare, la care se poate apela în caz de nevoie.

Nerespectarea graficului de activități este o altă problemă frecventă în managementul proiectelor cu finanțare europeană nerambursabilă. Soluțiile propuse în această situație sunt:

- Stabilirea duratei activităților pornind de la situații reale, de la experiențe anterioare;
- Dacă durata unei activități nu poate fi calculată cu exactitate, trebuie inclusă în durata acesteia o perioadă de siguranță;
- În relația cu furnizorii, pentru a diminua riscul întârzierilor, recomandăm includerea unor clauze de penalizare în contracte.

Recomandări și soluții privind modalitățile de îmbunătățire a impactului și de perfecționare a managementului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană

Cercetarea realizată în capitolele anterioare este completată prin prezentarea rezultatelor obținute în urma interviurilor realizate.

Selectarea persoanelor pentru interviu s-a făcut ținând cont de cunoștințele acestora în domeniul managementului proiectelor și de experiența în implementarea proiectelor finanțate de Uniunea Europeană.

Au fost contactați 15 manageri de proiecte finanțate de Uniunea Europeană, dintre care 10 au acceptat să participe la interviu.

Discuțiile au pornit de la proiecte finanțate prin programele POS CCE, POS DRU, POR și POS Mediu și au vizat următoarele teme:

- relația dintre proiect și strategia de dezvoltare a organizației;
- metodele de măsurare a impactului proiectului și modalitățile de îmbunătățire a impactului;

- modalitățile de prevenire sau soluționare a principalelor probleme care apar în managementul proiectelor finanțate de UE.

Rezolvarea cu succes a problemelor care apar în implementarea proiectelor produce efecte pozitive asupra rezultatelor obținute și asupra impactului proiectelor.

Majoritatea problemelor și soluțiilor prezentate au caracter general, chiar dacă le-am prezentat în funcție de Programul Operațional în care se încadrează proiectul care a stat la baza discuției. Considerăm că soluțiile prezentate în acest subcapitol pot fi aplicate în managementul proiectelor, indiferent de Programul Operațional.

Prin interviurile realizate am încercat nu doar identificarea problemelor care pot influența managementul proiectelor și a soluțiilor aferente, ci și surprinderea unor păreri privind evaluarea impactului proiectelor.

În privința celei mai bune metode de evaluare a impactului proiectelor, susținem părerea unui manager de proiect interviuat, conform căreia metoda de măsurare a impactului trebuie stabilită în funcție de activitatea organizației și de specificul proiectului.

Un alt manager de proiect interviuat este de părere că măsurarea impactului ar trebui să permită cuantificarea tuturor elementelor influențate de implementarea proiectului în mod pozitiv sau negativ.

Metodele folosite în evaluarea impactului, identificate în discuțiile cu managerii de proiect sunt:

- Urmărirea indicatorilor de rezultat ai proiectului;
- Analiza periodică a statisticilor care surprind evoluția și efectele proiectului;
- Aplicarea de chestionare beneficiarilor direcți;
- Realizarea unor interviuri (discuții) cu beneficiarii direcți și indirecți.

Recomandăm integrarea proiectelor în strategia de dezvoltare a organizației pentru a asigura un impact ridicat al proiectelor asupra dezvoltării organizației. Opt din zece proiecte care au stat la baza discuției în interviurile realizate se integrează în strategia de dezvoltare a organizației. Cele două care nu sunt incluse în aceasta, dar sprijină tangențial dezvoltarea organizației, sunt proiecte finanțate prin programul POS DRU, implementate în organizații publice.

Sintetizăm discuțiile purtate în cadrul interviurilor prin prezentarea modalităților de îmbunătățire a impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării organizațiilor și implicit a regiunilor în care se implementează. Impactul proiectelor poate fi îmbunătățit prin:

- rezolvarea favorabilă a problemelor care influențează managementul proiectelor;
- realizarea unor analize de impact și utilizarea rezultatelor acestor analize pentru a acționa asupra elementelor cu potențial de îmbunătățire;
- corelarea proiectului cu alte proiecte implementate deja sau care urmează să fie implementate în organizație.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Managementul proiectelor este un domeniu relativ nou și aflat încă în plină dezvoltare. Datorită frecvenței ridicate de utilizare a proiectelor în toate domeniile, managementul proiectelor are un rol important în asigurarea avantajului competitiv în mediul economic actual.

Pentru a aduce beneficii pe termen lung, proiectele trebuie să țină cont de contextul în care sunt implementate, să răspundă nevoilor de dezvoltare ale organizațiilor care le implementează și nu în ultimul rând, să urmărească rezolvarea unor probleme.

Din punct de vedere al relației dintre proiecte și programe, proiectele pot fi independente sau incluse într-un program. În această cercetare ne-am îndreptat atenția asupra proiectelor incluse în Programele Operaționale existente în România pentru perioada 2007 – 2013. Fiecare proiect care beneficiază de finanțare europeană nerambursabilă trebuie să își aducă contribuția la atingerea obiectivelor programelor, dar și la îndeplinirea obiectivelor stabilite prin politicile europene.

Am folosit în lucrarea noastră definiția dată de Luhmann (1995), conform căreia regiunea este un sistem social compus din societate, organizații și interacțiunile dintre ele. În aceste condiții, proiectele finanțate de Uniunea Europeană pot contribui la dezvoltarea unei regiunii prin efectele pozitive produse asupra organizațiilor și asupra societății.

Efectele pe termen lung produse în mod intenționat sau neintenționat de proiecte reprezintă de fapt impactul acestora. Deși se vorbește deseori despre impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, analizele realizate se opresc aproape de fiecare dată la un studiu privind absorbția fondurilor europene. Probabil majoritatea analizelor pornesc de la presupunerea că proiectele generează efectele dorite și că un grad de absorbție mai ridicat contribuie în mod direct la atingerea obiectivelor politicilor europene, precum dezvoltarea regională sau dezvoltarea durabilă.

Prin această lucrare, noi susținem că analiza impactului proiectelor este necesară pentru a verifica dacă acestea produc efectele dorite, dacă contribuie în mod corespunzător la îndeplinirea obiectivelor programelor și politicilor europene. Cunoștințele dobândite prin evaluările de impact sunt utile în primul rând beneficiarilor de finanțări europene, dar și instituțiilor responsabile de implementarea programelor și proiectelor europene (Organismele intermediare, Autoritățile de management, Guvernul României și Comisia Europeană).

Majoritatea managerilor de proiect și a membrilor echipelor de proiect care au participat la realizarea studiului nostru privind impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale, sunt de acord că evaluarea impactului are efecte pozitive asupra organizațiilor care implementează proiectele, prin stimularea învățării individuale și organizaționale, și prin contribuția care o poate avea la îmbunătățirea proiectelor viitoare.

Tema cercetată are o importanță deosebită, în special acum, când ne aflăm în fața unei noi etape de dezvoltare la nivel european (2014 - 2020), o perioadă în care rezultatele evaluării impactului pot fi utile pregătirii noilor programe.

O evaluare riguroasă a impactului ține cont de contextul în care se implementează proiectul, de factorii externi care pot să influențeze rezultatele. Evaluarea impactului proiectelor nu este obligatorie în cazul proiectelor care beneficiază de finanțare europeană, dar există cazuri când managerii cunosc beneficiile acesteia și aleg pe lângă evaluările obligatorii realizate de cele mai multe ori prin Analize Cost – Beneficiu în faza de planificare, să evalueze măcar prin metode calitative impactul.

În cazul proiectelor analizate de noi prin intermediul chestionarului privind impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale, a fost folosită, ca metodă de evaluare a proiectelor, în special Analiza Cost – Beneficiu (69,4%). Metodele calitative de evaluare a impactului au fost folosite în 23% din cazuri pentru a oferi o imagine mai clară asupra efectelor proiectelor. Metodele cantitative specifice evaluării impactului sunt mai puțin cunoscute în rândul persoanelor implicate în managementul proiectelor care au participat la realizarea studiului experimental.

Îmbunătățirea impactului proiectelor poate fi obținută în primul rând printr-un management eficient și eficace. Principalele modalități de îmbunătățire a impactului proiectelor, identificate în urma studiului practic, sunt:

- realizarea unor analize de impact și utilizarea rezultatelor acestor analize pentru a acționa asupra elementelor cu potențial de îmbunătățire;

- rezolvarea favorabilă a problemelor care apar în managementul proiectelor;
- corelarea proiectului cu alte proiecte implementate deja sau care urmează să fie implementate în organizație, respectiv integrarea proiectelor în strategia de dezvoltare a organizațiilor.

Pornind de la studiul empiric realizat, prin care s-au identificat soluții aplicabile în cazul celor mai frecvente probleme care pot să apară în managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, formulăm o serie de propuneri care pot contribui la creșterea șanselor de succes a proiectelor și la îmbunătățirea impactului acestora.

Propunerile și recomandările noastre pentru instituțiile responsabile de gestionarea fondurilor europene în România (Organisme intermediare sau Autorități de management) sunt:

- Dezvoltarea unor parteneriate între instituțiile responsabile de gestionarea fondurilor europene și instituțiile bancare, care să sprijine implementarea proiectelor de acest tip atât sub aspect financiar prin produse bancare destinate beneficiarilor de finanțări europene, cât și prin servicii de consultanță.
- O mai mare flexibilitate în privința obligației de a urmări strict (pe zile) calendarul activităților, respectiv acceptarea unei marje de +/- 5 zile față de calendarul stabilit ar veni în sprijinul beneficiarilor.
- Revizuirea și simplificarea procedurilor de achiziții, crearea unor ghiduri și instrucțiuni mai clare, mai transparente și unitare, care nu lasă loc de interpretări ar elimina subiectivitatea în mare măsură și ar duce la scăderea numărului de greșeli în realizarea achizițiilor.
- O coordonare mai bună a activităților la nivelul autorităților de management poate duce la reducerea birocrăției în realizarea raportărilor specifice perioadei de implementare a proiectului.
- Promovarea colaborării și a relațiilor de parteneriat între organismele intermediare și beneficiarii finanțării poate contribui la diminuarea numărului întârzierilor în evaluarea proiectelor depuse, în verificarea activităților de achiziții și în realizarea plăților.
- Simplificarea corespondenței cu organismele intermediare ar reduce consumul de timp. De exemplu: se poate elimina necesitatea avizării materialelor de informare - publicitate dacă sunt publicate modele de întocmire.

Pe de altă parte, propunerile pentru beneficiarii de finanțări europene, sunt:

- Mai multă transparență la nivel organizațional și la nivel de colaborare cu organismul intermediar poate evita întârzierea rambursărilor și apariția greșelilor în aplicarea procedurilor de achiziții.
- Compatibilizarea proiectelor cu strategiile de dezvoltare a organizațiilor contribuie la facilitarea susținerii financiare a proiectelor.
- Alocarea unei perioade la începutul proiectului, de câteva luni/ un an, pentru realizarea procedurilor de achiziții scade riscul privind nerespectarea calendarului activităților;
- Promovarea transparenței și informarea periodică a tuturor persoanelor implicate în implementarea proiectului privind stadiul proiectului și principalele modificări apărute reduc problemele de comunicare între membrii echipei de proiect.
- Selectarea persoanelor în funcție de criteriile de performanță ale postului, stabilirea termenelor de realizare a activităților, stabilirea clară a responsabilităților și a penalizărilor care se aplică în cazul nerespectării obligațiilor contribuie la evitarea riscului ca membrii echipei de management a proiectului să nu își respecte obligațiile asumate.

Contribuții teoretice și practice

Cercetarea teoretică se bazează pe un studiu bibliografic amplu, care cuprinde cărți de referință și articole publicate în baze de date internaționale, publicații oficiale și statistici. Majoritatea surselor bibliografice folosite sunt din literatura străină, dar am folosit și surse bibliografice cu autori români, dintre care menționăm cele publicate de colectivul Departamentului de Management al Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca. Caracterul interdisciplinar al proiectelor influențează și alegerea surselor bibliografice care pot fi încadrate în domeniile: managementul proiectelor, management strategic, managementul firmei, economie, politici publice, finanțe și statistică.

Cercetarea teoretică se concretizează într-un studiu aprofundat al literaturii de specialitate care urmărește explicarea conceptelor și pregătirea cadrului necesar realizării cercetării experimentale.

Contribuțiile noastre la nivelul cercetării teoretice realizate sunt:

- stabilirea unei structuri a lucrării care să prezinte într-o succesiune logică cele mai importante concepte teoretice, care să asigure contextul în care se desfășoară cercetarea experimentală;
- prezentarea principalelor abordări existente în literatura de specialitate referitor la managementului proiectelor;
- identificarea oportunităților de finanțare a proiectelor prin intermediul programelor Uniunii Europene în România în perioada 2007 – 2013;
- prezentarea modalității de accesare a fondurilor europene prin intermediul proiectelor și a principalelor elemente specifice acestui tip de proiecte;
- prezentarea, pornind de la literatura de specialitate, a noțiunilor generale privind impactul și evaluarea impactului proiectelor: definirea conceptelor, diferența între monitorizarea și evaluarea impactului proiectelor, provocări și constrângeri în elaborarea evaluării, avantajele și necesitatea evaluării, utilitatea informațiilor obținute și identificare principalelor categorii de factori interesați ai evaluării proiectelor;
- prezentarea, pornind de la literatura de specialitate, a metodologiei de evaluare a impactului proiectelor: formularea întrebărilor, alegerea indicatorilor, descrierea metodelor de evaluare și prezentarea surselor de date care pot fi utilizate în evaluarea impactului.

Mare parte a documentării noastre pentru realizarea cercetării teoretice a fost realizată în perioada de mobilitate la Wirtschaftsuniversität Wien, de care am beneficiat prin proiectul POSDRU/88/1.5/S/60185.

Pentru realizarea cercetării practice privind impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale am studiat proiecte, rapoarte și analize care vizează acest aspect.

Cercetarea practică cuprinde două părți:

- *o analiză a absorbției fondurilor europene.* Analiza se bazează pe date publicate de Autoritatea pentru Coordonarea Instrumentelor Structurale din România și pe date publicate în Sistemul Unic de Management al Informației (SMIS) de cele 7 autorități de management din cadrul ministerelor care gestionează fonduri structurale și de coeziune. Scopul analizei a fost prezentarea situației actuale privind absorbția fondurilor europene în România și în regiunea Nord-Vest.

- *un studiu privind perfecționarea managementului proiectelor și impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regiunii Nord-Vest.* Cercetarea experimentală realizată în cadrul acestui studiu a fost realizată prin metode cantitative de analiză a datelor obținute prin intermediul a două chestionare și metode calitative de analiză a datelor obținute prin intermediul interviurilor cu manageri de proiecte și membrii ai echipei de management a proiectelor. Scopul studiului este identificarea unor modalități de îmbunătățire a impactului proiectelor.

Prin completarea chestionarelor și mai ales prin participarea la interviuri, a fost demonstrată disponibilitatea managerilor de proiect și a membrilor echipei de management pentru îmbunătățirea managementului proiectelor, respectiv pentru creșterea eficienței și eficacității în implementarea proiectelor în vederea îmbunătățirii impactului.

Principalele *contribuții practice*, ale demersului nostru științific, pot fi sintetizate astfel:

- analiza stadiului actual al absorbției fondurilor europene în România și la nivelul regiunii Nord–Vest, în perioada 2007 – iulie 2012;
- completarea studiului realizat de KPMG Romania, GEA S&C și Pluriconsult privind factorii care influențează performanța instrumentelor structurale, prin identificarea unui alt factor important: *durata de realizare a rambursărilor*;
- realizarea unei analize asupra duratei rambursărilor în cazul a 195 de cereri de rambursare depuse în perioada ianuarie 2012 – iulie 2012, pornind de la datele publicate în SMIS;
- analiza opiniilor managerilor de proiect și membrilor echipei de management a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, privind managementul proiectelor și impactul acestora;
- identificarea efectelor produse de proiectele studiate, pe baza răspunsurilor primite la chestionarul privind impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale;
- identificarea metodelor de analiză a efectelor proiectelor folosite în cazul proiectelor studiate;
- identificarea principalelor probleme care influențează managementul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, pe baza răspunsurilor primite la chestionarul privind managementul proiectelor europene;

- propunerea de soluții pentru cele mai frecvente probleme care apar în managementul proiectelor care beneficiază de finanțare europeană nerambursabilă;
- propunerea unor recomandări și soluții de perfecționarea a managementului proiectelor și de îmbunătățire a impactului acestora asupra dezvoltării organizațiilor care le implementează și asupra regiunii unde sunt implementate, pornind de la interviurile realizate.

Cercetarea se bazează pe date reale, iar propunerile au fost formulate pornind de la discuții avute cu specialiști în domeniu și sunt aplicabile în practică.

Rezultatele cercetării prezentate în această lucrare pot fi considerate un sprijin pentru îmbunătățirea managementului proiectelor cu finanțare europeană. Un alt *potențial impact* al rezultatelor cercetării este conștientizarea managerilor de proiect privind importanța evaluării și monitorizării impactului proiectelor și avantajele oferite de aceasta.

Rezultatele cercetării au fost prezentate în cadrul unor conferințe naționale și internaționale, și publicate în reviste recunoscute, BDI și CNCSIS (B+), lucru care crește nivelul de credibilitate a cercetării.

Limitele cercetării

În orice cercetare științifică pot fi identificate aspecte care limitează rezultatele obținute. Prezentăm principalele limite ale cercetării noastre:

- Din punct de vedere metodologic, cercetarea de tip explorator pe bază de chestionar și interviu are un anumit grad de subiectivitate. Totuși, considerăm instrumentele de cercetare folosite adecvate studiului realizat, iar rezultatele obținute relevante.
- O altă limită a cercetării practice este numărul răspunsurilor primite la chestionare, deși raportat la numărul persoanelor contactate rata de răspuns este bună și informațiile obținute sunt relevante.
- Prin cercetarea noastră nu ne-am propus o cuantificare exactă a impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană, din regiunea Nord–Vest, asupra dezvoltării regionale. Nivelul ridicat de complexitate al unui astfel de studiu este dat de unicitatea și diversitatea proiectelor care ar trebui analizate, fiind necesară o echipă de cercetători pentru realizarea acestuia, dar și un orizont de timp analizat mai îndelungat.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Achterkamp, M. C., Vos, J. F. J. (2008), Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis, *International Journal of Project Management*, 26, p. 749–75
2. Ahlemann, F., Teuteberg, F., Vogelsang, K. (2009), Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland, *International Journal of Project Management*, 27
3. Alasuutari, P., Bickman, L., Brannen, J. (2009), *The SAGE Handbook of Social Research Methods*, SAGE Publication
4. Baker, J. (2000), *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners*, Washington, D.C.: The World Bank
5. Baker, M., Baker, M., Thorne, J. and Dutnell, M. (1997), Leveraging human capital, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, p. 63-74
6. Bamberger, M., Fujita, N. (2008), *Impact Evaluation of Development Assistance – Designing Methodologically Sound Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints, A Practical Handbook Edition 2*, Foundation for Advanced Studies on International Development
7. Bell, S., Morse, S. (2008), *Sustainability Indicators – Measuring the Immeasurable?*, *Second Edition*, Ed. Earthscan, London, UK
8. Blackburn, W. (2008), *The Sustainability Handbook*, Environmental Law Institute, Washington, D.C., USA
9. Campbell, H., Brown. R. (2003), *Benefit – Cost Analysis Financial and Economic Appraisal Using Spreadsheets*, Cambridge University Press
10. Chelcea, S. (2001), *Metodologia cercetării sociologice, Metode cantitative și Calitative*, Editura Economică, București
11. Chelcea, S. (2001), Tehnici de cercetare sociologică - curs
12. Cleland, D., Gareis, R. (2006), *Global Project Management Handbook, 2nd Edition*, McGraw-Hill Print
13. Cończ, E., Skirke, U., Kleisen, H., Barber, M. (2007), Increasing the rate of sustainable change: a call for a redefinition of the concept and the model for its implementation, *Journal of Cleaner Production* 15, 525-537

14. Eric von Breska, European Commission, Directorate-General for Regional Policy (2010), *Investing in Europe's future Fifth report on economic, social and territorial cohesion*, Belgium,
15. Gareis, R. (2005), *Happy Projects*, Manz Verlag, Vienna
16. Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A. (2011), What can project management learn from considering sustainability principles?, *Project Perspectives, The annual publication of International Project Management Association 2011*, Vol. XXXIII
17. Gareis, R., Huemann, M., Weninger, C. (2010), The consideration of sustainability principles in the project assignment process: An analysis of Project Management approaches, *IPMA World Congress*, Istanbul, Turkey
18. Gareis, R., Huemann, M. (2001), Assessing and Benchmarking Project-oriented Societies, *Project Management – International Project Management Journal*
19. Gareis, R., Stummer, M. (2008), *Processes and Projects*, MANZ, Vienna
20. Gertler, P.J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L.B., Vermeersch, C. M. J. (2011), *Impact Evaluation in Practice*, The World Bank, <http://www.worldbank.org/pdt>
21. Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A., Wald, A. (2009), Knowledge management in project environments, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4/2009, p. 148-160
22. Ilieș, L., Crișan, E., **Mureșan., I.** (2010), Best Practices in Project Management, *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 1 / 2010
23. Ilieș, L., Crișan, E., **Mureșan., I.**, Pleșcan, M. (2010), Methods for Evaluating the Impact of Project Implementation in Regional Development, *The Proceedings of the 3rd International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca
24. Ilieș, L., **Mureșan., I.**, Crișan, E. (2012), Impact Evaluation for EU Financed Projects, *The Proceedings of the 5th International Conference Managerial Challenges of the Contemporary Society*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca
25. Ilieș, L., **Mureșan., I.**, Muntean, B. (2012), Knowledge Management in EU Founded Projects, *The Proceedings of the 19th International Economic Conference - IECS 2012 „The Persistence of the Global Economic Crisis: Causes, Implications, Solutions”*, Sibiu, Romania

26. Ilieș, L., **Mureșan, I.**, Salanță, I. (2012), Investments Values and EU Founded Projects, Conferința internațională "European Integration – New Challenges" 25 - 26 mai 2012, Oradea, Romania
27. Ilieș, L., Stegorean, R., Osoian, C., Lungescu, D. (2005), *Managementul firmei*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca
28. Khandker S., Koolwal G., Samad H. (2010), *Handbook on Impact Evaluation Quantitative Methods and Practices*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, Washington DC
29. Leeuw. F., Vaessen, J. (2009), *Impact Evaluations and Development - Nonie Guidance on Impact Evaluation*, The Network of Networks on Impact Evaluation, Washington, USA, www.worldbank.org/ieg/nonie/
30. Littau, P., Jujagiri, N. J., Adlbrecht, G. (2010), 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984–2009), *Project Management Journal*, Vol. 41, No. 4, p. 17–29
31. Löwer U. M. (2006), Interorganisational Standards, *Contributions to Management Science*, Germania
32. Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford, California
33. Marczyk, G., DeMatteo, D., Festinger, D. (2005), *Essentials of Research Design and Methodology*, New Jersey, John Wiley & Sons
34. Maylor, H. (2010), *Project Management*, 4th Edition, Harlow, Pearson Education
35. Mills, R., Turner, R. (1995), *Projects for shareholder value*, The commercial project manager, London, McGraw-Hill Book Company
36. Morton, M. (2009), *Applicability of Impact Evaluation to Cohesion Policy - Report Working Paper*
37. **Mureșan, I.** (2011), Do projects financed by EU generate sustainable changes in Romania?, *PMWorldToday*, Vol. XIII Issue VII - July 2011
38. Rao, V., Woolcock, M. (2003), *The impact of economic policies on poverty and income distribution: Evaluation techniques and tools, Integrating Qualitative and Quantitative Approaches in Program Evaluation*, Washington, D.C., p. 165 – 190
39. Stoian, A., Gligor, L. (2012), Lucrare clarificatoare nr. 5 *Beneficii de cuantificat în Analiza Cost-Beneficiu a proiectelor finanțate din FEDR și FC*
40. Turner, J.R., Simister, S.J. (2004), *Manualul Gower de Management de proiect*, Ed. Codecs

41. Vintilă, N., Grosu, M. (2012), Lucrare clarificatoare nr. 4 *Costuri utilizate în Analiza Cost-Beneficiu a proiectelor finanțate din FEDR și FC*
42. Voinea, L. (coordonator), Cojanu, V., Lungu, L., Sandu, D., Șerb, I. (2007), *Manual de evaluare a competitivității regionale*, Realizat în cadrul proiectului GOF „Romania - Building Regional Assessment Capacity in Line with the Lisbon Agenda”, București
43. Whitty, S. J., Maylor, H. (2009), And then came Complex Project Management (revised), *International Journal of Project Management* 27
44. Wolff, P. (2005), A Framework for Indicators to Monitor the EU Sustainable Development Strategy, Applied Research in Environmental Economics, *ZEW Economic Studies*, Volume 31, 23-49
45. ***, Association for Project Management (2006), The APM Body of Knowledge 5th Edition – Definitions
46. ***, British Standards Institute (2000), BS6079-1: Guide to Project Management
47. ***, Comisia Europeană (2004), Project Cycle Management Guidelines
48. ***, Comisia Europeană (2004), Regions Nomenclature of territorial units for statistics NUTS — 2003 / EU25 Part 1,
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/
49. ***, Comisia Europeană (2007), Regions in the European Union - Nomenclature of territorial units for statistics NUTS 2006 /EU-27, Luxembourg
50. ***, Comisia Europeană (2008), Guide to Cost-Benefit Analysis of investment projects Structural Funds, Cohesion Fund and Instrument for Pre-Accession
51. ***, Comisia Europeană (2008), Impact Assessment Guidelines [Draft version 27/05/2008]
52. ***, Comisia Europeană (2009), Sustainable development in the European Union - 2009 monitoring report of the EU sustainable development strategy, Belgium
53. ***, European Commission (2009), Sustainable development in the European Union - 2009 monitoring report of the EU sustainable development strategy, Belgium
54. ***, European Communities (2006), Evaluation Methods for The European Union's External Assistance, Methodological Bases for Evaluation, Volume 1, Franța,
<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods>
55. ***, Guvernul României (1998), Manualul de management al proiectelor
56. ***, Guvernul României (2007), Cadrul Strategic Național de Referință 2007-2013, București, România

57. ***, Guvernul României, 2007, Planul Național de Dezvoltare, București, Romania
58. ***, Guvernul României, 2008, Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă 2013-2020-2030, București, România
59. ***, Institutul European din România (2003), Politica de dezvoltare regională, Seria Micromonografii - Politici Europene, versiune actualizată
60. ***, Institutul Național de Statistică (2011), Anuarul statistic al României 2011
61. ***, International Project Management Association (2006), ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0
62. ***, KPMG Romania, GEA S&C, Pluriconsult (2010), A Formative Evaluation of Structural Instruments in Romania Final Report
63. ***, Office of Government Commerce (2009), An introduction to PRINCE2: Managing and Directing Successful Projects, UK
64. ***, Project Management Institute (2004), Project Management Body of Knowledge
65. ***, Project Management Institute (2008), The Standard for Program Management, 2nd Edition, USA
66. ***, The World Bank (2004), Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches, Washington, D.C.
67. ***, The World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), Our common future, University Press, 1987, Oxford
68. ***, United Nations (2007), Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies, Third Edition, New York, USA