

UNIVERSITATEA "LUCIAN BLAGA" SIBIU

**FACULTATEA DE INGINERIE,
DOMENIUL INGINERIE ȘI MANAGEMENT**

**REZUMAT
TEZA DE DOCTORAT**

**CONTRIBUȚII PRIVIND EVALUAREA IMPACTULUI
PROIECTELOR EUROPENE IMPLEMENTATE ÎN
REGIUNEA CENTRU, PROPUNERI DE EFICIENTIZARE ȘI
OPTIMIZARE A MANAGEMENTULUI DE PROIECT**

Conducător științific:

Prof.Univ.Ing.Dr. Moise Ioan ACHIM

Doctorand:

Andrei Viorel STAN

SIBIU 2017

Cuprins

INTRODUCERE	5
Partea I. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 1. Dezvoltarea durabilă ca strategie de dezvoltare a Uniunii Europene	Error! Bookmark not defined.
1.1. Implicațiile conceptului de dezvoltare durabilă și dezvoltare regională,	Error! Bookmark not defined.
1.1.1. Dezvoltarea durabilă	Error! Bookmark not defined.
1.1.1.1. Importanța strategiilor de dezvoltare durabilă.....	Error! Bookmark not defined.
1.1.1.2. Indicatorii dezvoltării durabile.....	Error! Bookmark not defined.
1.1.2. Dezvoltarea Regională.....	Error! Bookmark not defined.
1.1.2.1. Importanța strategiilor de dezvoltare regională....	Error! Bookmark not defined.
1.1.2.2. Indicatorii de dezvoltare regională	Error! Bookmark not defined.
1.2. Corelarea Strategiei de dezvoltare durabile locale cu alte documente programatice de nivel european, național, regional și local	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 2. Gradul de cunoaștere a realității urbane – baza procesului de elaborare a politicilor de dezvoltare durabilă.....	Error! Bookmark not defined.
2.1. Context și concepte ale coeziunii teritoriale	Error! Bookmark not defined.
2.1.1. Contextul european privind dezvoltarea și coeziunea teritorială	Error! Bookmark not defined.
2.1.2. Conceptul de coeziune teritorială	Error! Bookmark not defined.
2.2. Gradul de cunoaștere a realității urbane a orașului Cugir	Error! Bookmark not defined.
2.3. Cadrul strategic al comunității orașului Cugir propus în perioada 2009-2013	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 3. Prezentarea programelor Uniunii Europene în România în perioada 2007-2013 și absorbția fondurilor europene a programelor analizate în acest studiu.	Error! Bookmark not defined.
3.1. Programul Operațional Regional (POR).....	Error! Bookmark not defined.
3.2. Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (POSCCE).....	Error! Bookmark not defined.
3.3. Prezentarea situației programelor și a absorbției la nivelul regiunii Centru	Error! Bookmark not defined.
3.3.1. Prezentarea situației POR și absorbția la nivelul regiunii Centru	Error! Bookmark not defined.
3.3.2. Prezentarea situației POSCCE și absorbția la nivelul regiunii Centru	Error! Bookmark not defined.

3.5. Evaluările realizate la nivelul POR și POSCCE în regiunea Centru	Error! Bookmark not defined.
3.6. Impactul Programului Operațional Regional asupra dezvoltării orașului Cugir	Error! Bookmark not defined.
3.6.1. Măsura în care strategia POR a fost relevantă și în concordanță cu nevoile socio-economice ale comunității orașului Cugir	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 4. Factorii care au influențat performanța instrumentelor structurale	Error! Bookmark not defined.
4.1. Rolul, importanța și direcții de perfecționare a indicatorilor de proiect	Error! Bookmark not defined.
4.2. Prezentarea indicatorilor de performanță utilizați în selectarea / aprobarea proiectelor de investiții	Error! Bookmark not defined.
4.2.1. Indicatori de performanță utilizați în selectarea / aprobarea proiectelor de investiții	Error! Bookmark not defined.
4.2.2. Alți indicatori de performanță ce pot fi utilizați în selectarea / aprobarea proiectelor de investiții	Error! Bookmark not defined.
4.3. Problemele și factori identificați în perioada 2007-2013 care au contribuit negativ la impactul proiectelor	Error! Bookmark not defined.
4.3.1. Prezentarea principalelor probleme și factori care au influențat impactul proiectelor 2007-2013.	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 5. Utilitatea evaluărilor de impact în perioada post implementare a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	Error! Bookmark not defined.
5.1. Generalități privind evaluarea impactului proiectelor implementate și importanța acestuia asupra comunității.	Error! Bookmark not defined.
5.2. Necesitatea și avantajele realizării unei evaluări riguroase	Error! Bookmark not defined.
5.2.1. Necesitatea realizării unei evaluări de impact obiective și riguroase	Error! Bookmark not defined.
5.2.2. Avantajele realizării evaluării de impact	Error! Bookmark not defined.
5.4. Cadrul de realizare a evaluării bazat pe modele logice	Error! Bookmark not defined.
5.5. Utilitatea informațiilor obținute în urma evaluării impactului proiectelor	Error! Bookmark not defined.
5.5.1. Factorii interesați în evaluarea impactului proiectelor la nivelul comunității din orașul Cugir, județul Alba.	Error! Bookmark not defined.
5.5.2. Utilizarea informațiilor obținute în urma evaluării impactului proiectelor implementate în orașul Cugir	Error! Bookmark not defined.
Partea II. METODE DE CERCETARE UTILIZATE PENTRU STUDIUL PRIVIND IMPACTUL IMPLEMENTĂRII PROIECTELOR EUROPENE	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 6. Metodologia de evaluare a impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană	Error! Bookmark not defined.
6.1. Determinarea subiectului evaluării	Error! Bookmark not defined.

- 6.2. Identificarea (sau reformularea) obiectivelor politicilor publice **Error! Bookmark not defined.**
- 6.3. Elaborarea întrebărilor referitoare la evaluarea impactului proiectelor în comunitatea analizată **Error! Bookmark not defined.**
- 6.4. Selectarea indicatorilor de evaluare a impactului la nivelul comunități analizate **Error! Bookmark not defined.**
- 6.5. Metode folosite pentru evaluarea impactului proiectelor implementate în comunitatea analizată **Error! Bookmark not defined.**
 - 6.5.1. Metodele cercetării calitative în evaluarea impactului proiectelor **Error! Bookmark not defined.**
 - 6.5.2. Metodele cercetării cantitative în evaluare a impactului proiectelor..... **Error! Bookmark not defined.**
- 6.6. Alte metode de evaluare a impactului proiectelor **Error! Bookmark not defined.**
- 6.7. Principalele surse de date folosite în evaluarea impactului proiectelor **Error! Bookmark not defined.**

PARTEA III. ANALIZA DATELOR ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR STUDIULUI **Error! Bookmark not defined.**

Capitolul 7. Fezabilitatea și impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană prin programele POR și POSCCE în perioada 2007-2014 asupra dezvoltării durabile a comunității orașului Cugir, județul Alba. **Error! Bookmark not defined.**

- 7.1. Fezabilitatea și impactul proiectelor aprobate spre finanțare și implementate în Regiunea Centru **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.1.1. Fezabilitatea și impactul proiectelor implementate în cadrul PO **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.1.1.1. **Studiu de caz Proiect Nr. 3 - " Reabilitarea și modernizarea rețelei de străzi - Orașul Cugir, Județul Alba"** **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.1.2. Importanța folosirii rezultatelor implementării proiectelor în elaborarea Strategiei de dezvoltare a orașului Cugir **Error! Bookmark not defined.**
- 7.2. Fezabilitatea și impactul proiectelor implementate în cadrul POSCCE **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.2.1. Factori favorizanți..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.2.2. Factori perturbatori..... **Error! Bookmark not defined.**
- 7.3. Modalități de îmbunătățire a impactului și de perfecționare a managementului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.3.1 Propuneri si recomandări **Error! Bookmark not defined.**
- 7.4 Propuneri de îmbunătățire a procedurilor de implementare **Error! Bookmark not defined.**
 - 7.4.1 Structura și conținutul manualului de proceduri de lucru propus **Error! Bookmark not defined.**

Capitolul 8. Perfecționarea managementului de proiect cu ajutorul software-ului/aplicație online **Error! Bookmark not defined.**

8.1. Importanta, rolul și obiectivele aplicației software de gestionare a managementului de proiect	Error! Bookmark not defined.
8.2. Descrierea software-ului și funcționalitatea acestuia	Error! Bookmark not defined.
Capitolul 9. Concluzii și contribuții personale	Error! Bookmark not defined.
9.1. Concluzii generale.....	Error! Bookmark not defined.
9.2. Propuneri și recomandări	Error! Bookmark not defined.
9.3. Contribuții teoretice și practice.....	Error! Bookmark not defined.
BIBLIOGRAFIE	43

CUVINTE CHEIE

Managementul proiectelor, dezvoltare regională, dezvoltare durabilă, strategie de dezvoltare, fonduri structurale, program operațional, impact, evaluarea impactului proiectelor cu finanțare nerambursabilă, indicatori proiect,

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. Știința și practica managementului proiectelor au înregistrat recent la nivel global o evoluție spectaculoasă și se dezvoltă pe un trend ascendant, cu un impact deosebit asupra tuturor tipurilor de organizații, impunând noi coneepe în dezvoltarea termenilor de proiect. Accentul se pune pe elaborarea și implementarea unor strategii realiste și coerente de dezvoltare, pe planificare și organizare, aspecte care să aducă îmbunătățiri vizibile la nivel de comunitate. Această tendință este cu atât mai pregnantă la nivelul Uniunii Europene unde, sub impactul necesităților de integrare, managementul proiectelor tinde să devină principala formă de existență în mediul economic.

Globalizarea, intensificarea legăturilor comerciale, crizele economice, fluctuațiile cursurilor de schimb valutar, scăderea prețurilor la petrol și efectul asupra economiilor statelor lumii, migrația forței de muncă, avântul tehnologic - toate impun o resetare a abordărilor față de organizarea proceselor și sistemelor economice.

Managementul de proiect și-a început parcursul și profesionalizarea cu mai puțin de un secol în urmă, drept răspuns la necesitatea de a identifica soluții inovative pentru problemele de ordin strategic, militar, economic, social etc. Totodată, dezvoltarea economică în perioada contemporană nu poate fi văzută fără recurgerea la abordări și viziuni noi, moderne, or, asigurarea succesului economic se bazează pe crearea unui mediu stimulator pentru schimbare și inovație.¹

Universalitatea managementului de proiect prin aplicarea tehnicilor, metodelor, proceselor, principiilor lui în variate domenii, a determinat tot mai mult și o nevoie de a crea cadre conceptuale, metodologice și instrumentar practic, care ar ghida profesioniștii în lucrul cu proiectele și ar permite studierea managementului acestora cu scopul eficientizării.

În tot acest timp, specializarea managementului de proiect a evoluat constant și a dus la apariția unui vocabular particular bine cunoscut de specialiștii din domeniu, care este completat continuu. Cadrul teoretic și cel empiric aferent proiectelor este un „instrument viu”, ceea ce și determină o permanentă consolidare a cunoștințelor și perfecționare a practicii. Proiectele sunt definite prin unicitate, dar ideea conturării unor cadre generice de implementare este prezentă în lumea cercetătorilor și a practicienilor.

Având în vedere perioada scurtă în care s-au format aceste obiective, cercetarea în domeniul managementului de proiect a avansat foarte rapid, ajungând la o etapă de maturitate, în special în mediul antreprenorial. În multe cazuri, practica alimentează fundalul teoretic pentru managementul de proiect și nu invers. Au existat instrumente specifice aplicate de mai mult timp în proiectele din diferite domenii (construcții, informatică, comunicații, etc) (exemplul graficului Gantt, Metodei Drumului Critic, Tehnicii Evaluării și Revizuirii de

¹ Popa A. Particularități ale managementului strategic al dezvoltării regionale. În: Analele științifice ale Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”, vol. 4. Cahul, 2008. p. 162-166.

Program-PERT), care au stat la baza unei ulterioare determinări a cadrului de cunoștințe și chiar a științei derivate de la specialitatea managementului general.

Analiza proiectelor în domeniul antreprenoriatului, proiectele cu specific în domeniul finanțării nerambursabile și rolul acestora în dezvoltarea economică și socială a țării, reprezintă de asemenea o preocupare actuală și continuă. Datele cu privire la rolul și impactul avut de proiectele cu finanțare europeană în sectorul privat sunt insuficiente, cu excepția anumitor programe care au beneficiat de sprijinul Guvernului sau a anumitor parteneri străini. Lipsa informațiilor pertinente sau datele insuficiente aferente perioadelor de monitorizare, modalitatea de dezvoltare a companiei în urma finanțării de care a beneficiat, influența finanțării pe termen lung, impactul pentru comunitatea unde a fost implementat, toate acestea converg către o necesitate de a evidenția aceste rezultate în scopul identificării sprijinului real și impactul avut de finanțare.

Exemplul statelor cu o experiență mai vastă în sfera MP (Managementul Proiectelor) arată că, treptat, proiectele vor fi implementate tot mai mult în business, apreciindu-se avantajele lucrului prin acestea. Statele europene care au experiență mai mare decât țara noastră, care au aderat mult mai devreme la Uniunea Europeană, aplică cu succes instrumente eficiente pentru Managementul Proiectelor și în special pentru Managementul Proiectelor cu finanțare europeană, care face subiectul prezentei cercetări. Acestea aduc valoarea adăugată printr-un cadru metodologic de implementare riguros, eficiența și eficacitatea care pot fi evaluate, iar rezultatele devin comparabile în condițiile unicității proiectelor.

Prezenta teză de doctorat s-a conturat și ca urmare a fluctuațiilor de ordin politic și economic, care au avut consecințe sociale și culturale după aderarea României la Uniunea Europeană. Această aderare mult așteptată, într-o regiune mult mai mare și superior dezvoltată, a atras după sine o serie de avantaje cum au fost instrumentele structurale pentru realizarea obiectivului de convergență, de care țara noastră nu a beneficiat la capacitatea așteptată, sau cel puțin dorită.

O altă preocupare, nu mai puțin actuală, este și implicarea limitată a cercetătorilor autohtoni în analiza și adaptarea la specificul economiei naționale a cadrului de cunoștințe al managementului de proiect în domeniul proiectelor cu finanțare europeană. Se constată faptul că, numărul lucrărilor științifice autohtone dedicate studiului cadrului metodologic al implementării managementului de proiect și urmărirea impactului proiectelor în care a funcționat acest sistem de management în cadrul proiectelor de finanțare, este modest.

În practică, proiectele cu investiții străine și sprijin financiar valoros apelează în mare măsură la serviciile specialiștilor străini certificați pentru partea de implementare a proiectelor, chiar dacă costurile sunt mai ridicate. Abia în ultimii 10 ani, în România au început să fie introduse cursuri de *"Project Management"* în instituțiile superioare de învățământ, majoritatea doar la ciclul II (în cadrul programului de masterat), iar în ultima perioadă la universitățile care au *"Facultăți de studii europene"* s-au introdus specializări cum ar fi *"Project Cycle Management"*.

Fiecare din cele două perioade ale exercițiilor financiare: 2007 – 2013 (care s-a încheiat, deși nu a fost finalizat cu mari performanțe în ceea ce privește absorbția bugetelor alocate prin fondurile europene) și 2014 – 2020, au rolul de a contribui la creșterea experienței în acest domeniu din partea celor două tabere implicate (autoritățile care gestionează programele și solicitanții care beneficiază de acestea).

Ciclul de 6 ani al perioadei 2007-2013 prin care România a trecut, plus cei doi ani post implementare, au oferit posibilitatea îmbunătățirii competențelor pornind de la etapa elaborării documentelor strategice, a organizării structurilor administrative care au gestionat proiectele și până la creșterea abilităților în managementul de proiect, aspecte care se reflectă în contribuția la accesarea și absorbția banilor europeni, precum și la impactul acestora asupra comunităților unde a fost realizată investiția.

La sfârșitul fiecărei perioade programatice (doar una fiind finalizată până în prezent în România), este mai mult decât relevant să fie efectuată o analiză diagnostic a aspectelor pozitive și negative care au condus la rezultatele obținute. O astfel de analiză are rolul de a contribui și de a aduce îmbunătățiri semnificative asupra impactului proiectelor, la o absorbție mai bună și la îmbunătățirea rezultatelor pe care țara noastră trebuie să le obțină în perioadele programatice viitoare, începând cu exercițiul financiar 2014 – 2020, aflat deja în implementare.

Accentul și importanța managementului de proiect ca posibilitate de sistem managerial se dezvoltă în tot mai multe sectoare: software, industrie și afaceri (antreprenariat). Managementul proiectelor este pe un trend ascendent datorită necesității lui dovedite în contextul dezvoltării durabile și a finanțărilor existente, indiferent că acestea sunt cu bani europeni, bani de la Guvernul României, bani din Crowdfunding, bani primiți de la ”*business Angels*” sau investiții proprii.

Acest domeniu a devenit o necesitate, în ultima perioadă discutându-se tot mai aprofundat și aplicat despre o societate a proiectelor, având în vedere utilizarea în mod constant a proiectelor și programelor care să deruleze procese individuale, cu diferite grade de complexitate. Necesitatea unor mecanisme automate și instrumente de lucru pentru managementul proiectelor, este mai mult decât relevantă, astfel încât acestea să fie aplicabile începând de la instituțiile publice centrale sau locale, autoritățile publice locale și până la nivelul mediului privat.

Încercând să analizăm perioada celor 5 ani post-aderare și situația banilor puși la dispoziția României, am constatat cu stupoare că se pot identifica cu dificultate exemple de proiecte de anvergură cu finanțare europeană care au schimbat cursul dezvoltării țării.

O mare problemă în România a fost, și considerăm că încă este, incapacitatea instituțională de a propune, iniția și gestiona proiecte mari de dezvoltare a infrastructurii, proiecte integrate cu impact la nivel național. Țara noastră se pare că a fost incapabilă să facă dovada punerii în aplicare a unui plan de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung, care să îmbine prioritățile regionale și naționale cu obiectivele majore de convergență ale politicilor din Uniunea Europeană.

Având în vedere că nu a existat o politică concretă de descentralizare, bazată pe nevoile fiecărei regiuni de dezvoltare a României, modelul nostru de management instituțional și-a dovedit limitele dovedindu-se ineficient. Fondurile europene nu au făcut decât să mărească inutil aparatul de stat, aparat compus din echipe de oameni insuficient calificați care nu au reușit să eficientizeze procesele de implementare și să obțină indicatori de rezultat cu impact asupra regiunilor unde s-au implementat. Aceste carențe au dus la mecanisme financiare care au blocat plăți către beneficiari, din cauza refuzului guvernului de a avansa plăți din bugetul național, urmând recuperarea lor de la Comisie pe măsura rambursărilor generale. Aceste fapte s-au dovedit neinspirate și nimeni nu explică în ce măsură lucrurile se vor schimba din această perspectivă în noul exercițiu financiar. Până în

prezent, gradul de contractare în primul trimestrul al anului 2017 este de aproape 3%, principalul program pe care s-au contractat fiind PNDR 2014-2020.

În loc să se investească în prevenție și în cursuri de perfecționare în domeniul managementului de proiect, în vederea evitării unor nereguli cauzate de cadrul legal interpretabil, țara noastră a dezvoltat un mecanism abuziv de control. Scopul acestora a fost de a recupera sume mari de bani, cu orice preț, de la proiectele care au fost implementate deja. Aceste acțiuni considerăm ca au fost realizate astfel încât să existe cât mai mulți bani lichizi în bugetul de stat până la primirea unor noi sume de bani rambursate de la Comisia Europeană.

În consecință, cu aproximativ un an înainte de încheierea exercițiului financiar 2007-2013, România se afla într-o situație foarte gravă privind absorbția fondurilor europene în comparație cu toate statele membre. Acest aspect a influențat decisiv calitatea proiectelor, deoarece, pentru a crește procentul de absorbție s-au contractat proiecte care nu aveau un impact major asupra comunității sau asupra grupului țintă pentru care au fost elaborate.

Au fost discuții purtate constant în spațiul public despre incapacitate, lipsa de rezultat, eșec, corupție în domeniul managementului fondurilor structurale, dar nimeni nu a identificat, în mod structurat, care sunt cauzele acestei situații. Nu s-au stabilit motivele pentru care România nu a fost în stare să recupereze de la Comisia Europeană, bani deja cheltuiți din „buzunarele“ beneficiarilor sau de la bugetul statului.

Am inventariat cele mai frecvente critici aduse managementului fondurilor structurale și procesului de absorbție în perioada 2007-2013, și am expus 3 categorii de cauze majore pentru incapacitatea de absorbție a fondurilor europene:

A. Probleme privind concepția inițială a Programelor Operaționale;

B. Management defectuos la nivelul Autorităților de Management;

C. Probleme de planificare bugetară strategică la nivel national.

Cu doar un an înainte de demararea unui nou exercițiu financiar, 2014 -2020, aflat în plin proces de programare, România avea de finalizat și de rezolvat probleme majore privind vechiul exercițiu. Acestea ofereau un sprijin concret pentru perspectivele bugetului exercițiului financiar 2014–2020. În loc de concentrarea pe elaborarea ghidurilor de finanțare și procedurilor de lucru pentru perioada 2014-2020, principalele activități erau de rezolvare a problemelor și creșterea artificială a ratei de absorbție.

Analizând în detaliu toate aceste aspecte critice care influențează în mod negativ: obținerea indicatorilor proiectelor, atingerea obiectivelor și rezultatelor acestora, precum și implementarea cu succes, consider ca este o oportunitate și o cerință în același timp, necesitatea de a pătrunde pe nișa managementului calității, de a evidenția impactul proiectelor asupra comunității unde au fost implementate, analiza principalilor indicatori, maniera și modalitățile de implementare a fondurilor structurale.

Probleme privitoare la structurarea și funcționarea pieței de consultanță în implementarea proiectelor:

Piața firmelor românești de consultanță în management este una atomizată, fără un jucător dominant sau grup de jucători dominant. Pentru firmele ofertante pentru clienți există o piață cu un mare potențial pentru primii, și este, din perspectiva clienților, o piață pe care se pot obține servicii la prețuri rezonabile.

Analizând această piață am observat că aici se își desfășoară activitatea firme pur românești, pornite de la 0 și ajunse la 100 – 150 de consultanți, concurând cu succes filialele

locale ale multinaționalelor de consultanță. De asemenea, pe piață activează departamentele de consultanță ale unora dintre marile firme de audit din grupul "Big 4" (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG) încercând să penetreze piața proiectelor de consultanță pentru atragerea de finanțări ale U.E., o piață tradițional dominată de jucători locali mici și mijlocii.

La momentul actual nu există branduri dominante pe piața românească și clienții nu au atașament pentru un brand de consultanță. În ziua de azi, din cauza reticienței și incertitudinii pe piața fondurilor europene, pentru că s-a redus disponibilitatea clienților de a plăti suplimentar pentru "un nume", este un moment propice pentru firmele autohtone de a "mușca" feliile de piață ale jucătorilor internaționali prezenți în România, în condițiile în care vor reuși să ofere produse de consultanță și training similare.

După cum putem observa, piața de consultanță din România și jucătorii mici, mijlocii și mari sunt constituiți din: microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii, întreprinderi mari, autorități publice locale, universități de stat și private, ONG-uri, instituții de stat care au un departament specializat pe consultanță în implementarea proiectelor din fondurile U.E., precum și alte organizații care, în parteneriat sau singure, pot scrie, implementa proiecte și beneficia de banii alocați din fondurile structurale.

Pe de altă parte, din experiență, am observat că majoritatea firmelor de consultanță acordă o atenție deosebită fazei de elaborare și scriere a proiectului, propun soluții tehnice foarte complexe, chiar savante în anumite condiții, precum și indicatori de impact foarte greu de realizat, însă pun prea puțin preț pe implementare și pe un sistem al calității realizării acesteia.

Se poate afirma cu certitudine că a contat mai mult cantitatea decât calitatea. Am asistat la un maraton al proiectelor, în care foarte mulți solicitanți au elaborat proiecte doar pentru a câștiga la capitolul de cantitate, fără ca aceste proiecte să aibă un impact consistent asupra comunităților unde a fost implementat.

Astfel, rezultă un număr foarte mic de companii de consultanță sau solicitanți care își elaborează singuri proiectul, și care își pregătesc conștiincios o matrice cadru logic de implementare, o diagramă Gantt realistă, pentru a observa dacă activitățile care au avut succes la evaluare pot fi suportate din bugetul alocat. Acestea trebuie să dispună de suficiente resurse materiale și umane pentru a asigura un management de proiect eficient.

Cheia succesului unui management eficient și de calitate este cunoașterea importanței managementului de proiect, cum se realizează un management eficient, care sunt beneficiile imediate dar și beneficiile pe termen lung.

Procedurile de implementare diferă în funcție de tipul proiectului, însă principiile de management sunt aceleași indiferent că avem de a face cu proiecte cu temă dată, în care echipa de management cunoaște de la început obiectivele, activitățile, rezultatele și indicatorii proiectelor; sau proiecte cu temă deschisă, în care fiecare aplicant, pe baza ghidului solicitantului și în funcție de nevoi, își proiectează idea de proiect urmând ca implementarea să fie efectuată în baza planificării proiectului, gândită chiar de echipa de management.

Prezenta teză de doctorat a prins contur ca urmare a schimbărilor politice și economice cu consecințe sociale și culturale care au apărut în urma aderării României la Uniunea Europeană. Acest proces de aderare a atras după sine o serie de avantaje de care țara noastră ar putea beneficia ca urmare a integrării într-o regiune mai mare și superior dezvoltată, cum ar

fi instrumentele structurale puse la dispoziția României pentru realizarea obiectivului de convergență economică și socială.

La fiecare sfârșit de perioadă, o importanță deosebită o are realizarea unei analize de diagnosticare a aspectelor pozitive și negative care au condus la rezultatele obținute. Această analiză are rolul de a contribui la îmbunătățirea rezultatelor pe care România le-ar putea obține pe viitor în acest domeniu.

Perioada de finanțare 2007-2013 a fost cea mai dificilă din punct de vedere economic din ultimele decenii, ca urmare a impactului major economic și social al crizei. Începând cu anul 2008, multe dintre statele membre s-au confruntat cu o scădere economică semnificativă, la care s-a adăugat creșterea dramatică a ratei șomajului. Restricțiile fiscale și bugetare majore nu au permis guvernelor naționale să compenseze declinul din activitatea economică, cu creșteri pe termen lung ale cheltuielilor și investițiilor publice. Dimpotrivă, investițiile publice au suferit cele mai mari scăderi din ultimele decenii, de peste 50% în unele state membre, și cu mai mult de o treime în alte state membre afectate în mod dramatic de criză, cum ar fi Portugalia, Cipru sau Grecia. Așa se prezenta mediul economic în perioada în care a avut loc implementarea programelor finanțate din FEDR în perioada 2007-2013. Prin urmare, FEDR și celelalte fonduri ale Politicii Europene de Coeziune (Fondul Social European și Fondul de Coeziune), au reprezentat de fapt singura sursă stabilă de investiții publice, devenind, de departe, principalul instrument de investiții publice în statele membre și regiunile mai puțin dezvoltate.

Prin intermediul FEDR s-au investit aproximativ 200 de miliarde de euro în perioada 2007-2013, în special în domenii precum transporturi, energie, cercetare, dezvoltare și inovare, TIC, IMM-uri, dar și în vederea susținerii întreprinderilor mici și mijlocii. Aceste fonduri au contribuit esențial la menținerea cheltuielilor de investiții și a capitalurilor într-o perioadă economică atât de dificilă, ceea ce a reprezentat o condiție esențială în vederea redresării economice și creării condițiilor pentru realizarea unei creșteri economice durabile și susținute a statelor membre și a regiunilor.

Prin activitatea de cercetare științifică în cadrul acestei lucrări ne propunem să analizăm impactul proiectelor asupra comunităților unde acestea au fost implementate, folosirea indicatorilor rezultați în urma proiectelor care să aducă contribuții la eficientizarea managementului de proiect, soluții pentru îmbunătățirea managementului calității în implementarea fondurilor structurale, propuneri asupra unor soluții pentru îmbunătățirea conținutului Programelor Operaționale, propuneri privind îmbunătățirea calității managementului proiectelor, toate având la bază studii de caz pe proiecte care s-au finalizat.

Argumentele aduse, dar și cele prezentate în cercetarea efectuată, denotă importanța și actualitatea subiectului, mai ales în contextul demarării celui de al doilea exercițiu financiar al programelor de finanțare pentru perioada 2014-2020, accentul fiind plasat asupra eficientizării managementului de proiect, elaborarea, aplicarea și evaluarea metodologiei de implementare, la nivelul solicitanților de finanțare.

Teza de doctorat *”Contribuții privind evaluarea impactului proiectelor europene implementate în Regiunea Centru, propuneri de eficientizare și optimizare a managementului de proiect”* are ca **obiectiv central** propunerea unor soluții de îmbunătățire a managementului de proiect și crearea unei **aplicații software**, specific pentru managementul proiectelor cu finanțare europeană. Cercetarea urmărește prezentarea conceptelor teoretice, identificarea

metodelor de evaluare a impactului și realizarea unei cercetări privind impactul proiectelor, cu scopul identificării și evidențierii bunelor practici. De asemenea, se urmărește și formularea unor propuneri punctuale care să contribuie la perfecționarea managementului proiectelor, respectiv la îmbunătățirea impactului proiectelor asupra performanțelor beneficiarilor care le implementează, dar și asupra realizării, eficientizării, dezvoltării și implementării strategiilor și politicilor regionale. Acestea vor sprijini și vor crește gradul de maturitate în managementul de proiect al beneficiarilor de finanțări, care vor fi mult mai pregătiți pentru perioada de finanțare 2014 – 2020, astfel încât absorbția fondurilor europene să fie mult mai mare.

Scopul lucrării este conștientizarea factorilor interesați, în principal solicitanții fondurilor nerambursabile, entități fizice și juridice, asupra dezvoltării și implementării unor proiecte care să răspundă necesităților de dezvoltare durabilă, să implementeze o serie de schimbări relevante și importante și să aibă un impact major asupra progresului comunității.

Teza și-a propus să identifice principalele dificultăți și deficiențe întâmpinate de către beneficiarii proiectelor finanțate prin fonduri europene dar și de către Autoritățile care au gestionat aceste proiecte, ca urmare a influenței negative a unor categorii de factori, și intenționează în același timp să propună soluții constructive de reglementare și de îmbunătățire.

Obiectivele specifice ale cercetării sunt:

- Prezentarea conceptelor teoretice de bază în dezvoltarea durabilă, indicatorii dezvoltării durabile, utilitatea evaluărilor de impact, concepte de bază ale managementului de proiect, 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, o parte a fondurilor cu acțiune structurală ale Uniunii Europene, Programul Operațional Regional și Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice;
- Prezentarea aspectelor teoretice și a metodologiei de evaluare a impactului proiectelor cu finanțare europeană asupra comunității unde s-au implementat, cu accent pus pe evaluarea impactului proiectelor din cadrul POR ȘI POSCCE finanțate de Uniunea Europeană;
- Analiza ratei de absorbție a fondurilor europene în România începând cu anul 2007, până în prezent, factori care au influențat rata de absorbție și principalele probleme care au dus la gestionarea necorespunzătoare a proiectelor cu finanțare europeană;
- Realizarea unui studiu empiric privind impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regiunii Centru, cu exemple practice de proiecte implementate, care includ: prezentarea opiniilor managerilor de proiect, analiza efectelor produse prin implementarea proiectelor, identificarea metodelor folosite pentru analiza acestor efecte, identificarea principalelor probleme cu care se confruntă managementul acestui tip de proiecte, propunerea unor soluții pentru rezolvarea celor mai frecvente probleme, identificarea modalităților și propuneri de îmbunătățire a impactului proiectelor, având în vedere 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 la nivel internațional în managementul proiectelor și managementul proiectelor cu finanțare europeană;
- articole publicate în baze de date internaționale și reviste de specialitate;

- publicații ale unor instituții din țară: Guvernul României, Institutul European din România, Organismele de Implementare care gestionează aceste tipuri de proiecte;
- Strategiile naționale și internaționale realizate de diferite instituții la nivel de structuri economice, locale și regionale; (*Strategia Europa 2020, Strategia Națională de Competitivitate, Strategia de dezvoltare regională - Regiunea Centru; etc*)
- Publicații ale unor instituții internaționale: *Comisia Europeană, Organization for Economic Co-operation and Development - OECD, Network of Networks for Impact Evaluation – NONIE, Banca Centrală Europeană, Banca Mondială, etc;*
- 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.

Referitor la **metodologia cercetării**, teza debutează cu o cercetare din surse secundare care îmbină o serie de metode și tehnici adaptate obiectivelor. Prima parte a lucrării conține un studiu bibliografic realizat prin documentare științifică și parcurge mai multe etape. Acestea sunt: informarea privind sursele, culegerea datelor, studiul surselor din care s-a făcut documentarea și gruparea acestora, evaluarea și studierea aprofundată, identificarea principalelor informații relevante care să fie în concordanță cu obiectivul de cunoaștere a domeniului studiat. O altă etapă a documentării științifice a fost utilizarea surselor, ceea ce a presupus pregătirea și utilizarea informațiilor documentare pentru realizarea cercetării efective. Metoda principală de documentare a fost reprezentată de analiza de conținut, adăugându-se metoda comparativă utilizată pentru evidențierea caracteristicilor conceptelor și noțiunilor analizate, acestora adăugându-se instrumentele de cercetare cantitativă și calitativă.

Analizând scopul final al prezentei cercetări, suntem de acord că cercetarea calitativă completează cercetarea cantitativă, motiv pentru care în efectuarea acestui studiu realizăm o îmbinare a celor două tipuri de cercetare științifică pentru o analiză cât mai completă, pentru modalitățile de îmbunătățire și eficientizare a managementului proiectelor și creșterea impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană.

Documentarea științifică se combină cu documentarea directă și a fost constituită în analiza realității practice furnizând informații asupra domeniului în care este integrată tema cercetată. Analiza și interpretarea datelor celor două tipuri de cercetări, calitativă și cantitativă care caracterizează practica din domeniul studiat, a conturat ideea care stă la baza construcției tezei. Documentarea reprezintă o etapă imperios necesară cercetării, ea este importantă și pentru cunoașterea experienței științifice în domeniul supus cercetării, de asemenea a fost nevoie pentru documentarea subiectului și de o cercetare secundară care s-a bazat pe surse electronice (*baze de date disponibile pe website-uri de specialitate, paginile web ale instituțiilor, organismelor intermediare, autorităților de management, a comisiei europene, etc.*). În primele capitole ale prezentei cercetări, documentarea cu ajutorul surselor secundare este reprezentată preponderent de un studiu bibliografic realizat în principal din cărți, studii și cercetări de specialitate în domeniu, rapoarte ale instituțiilor, continuând cu accesarea de informații de actualitate care să trateze acest subiect pe diferite portaluri web și site-uri de specialitate. În cea de a doua parte a lucrării de cercetare am interpretat și prezentat rezultatele colectate în urma cercetării cantitative și calitative privind impactul proiectelor și practica managementului proiectelor europene în Regiunea de Dezvoltare Centru.

Instrumentele de cercetare folosite

Instrumentele de cercetare folosite în cadrul acestui studiu sunt următoarele:

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

Acest demers științific a avut intenția de a atrage atenția asupra legăturii care există între dezvoltarea durabilă, managementul proiectelor și impactul proiectelor cu finanțare europeană asupra comunităților unde se implementează și optimizarea domeniului prin procese de inovare. Analizând studiile de caz din cadrul prezentei cercetări, a căror beneficiari au fost reprezentați de Autorități Publice Locale și beneficiari privați persoane juridice, trebuie subliniat aportul pe care îl poate aduce utilizarea acestei **aplicații software**. Aport care va influența pozitiv finalizarea cu succes a proiectelor cu finanțare europeană și impactul indicatorilor în dezvoltarea durabilă a comunităților.

Pregătirea instituțiilor în domeniul proiectelor nu trebuie să aibă o abordare înspre atragerea fondurilor europene, ci înspre atragerea acelor tipuri de finanțări care să aducă progres pentru beneficiari și să sprijine vizibil comunitatea beneficiarului. Aplicarea unui astfel de software care poate îmbunătăți semnificativ managementul și implementarea proiectelor are scop dezvoltarea unor automatisme și instrumente care să reducă gradul excesiv de birocrăție, care să prezinte în timp real situația la nivelul implementării proiectului, care să poată urmări indicatorii de proiect în perioada de monitorizare, care poate sprijini autoritățile de management să descopere care au fost cele mai de impact proiecte și să creeze noi linii de finanțare pe baza unor rezultate reale și măsurabile, nu doar pe baza unor presupuneri și previziuni nedocumentate.

Stadiul actual al cercetării în domeniul managementului proiectelor cu finanțare europeană a dezvoltat un interes crescut din partea unui număr tot mai mare de teoreticieni și cercetători, care au un scop comun, respectiv atingerea unei maturități în managementul proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile care să contribuie la dezvoltarea comunităților în care trăim și ne desfășurăm activitatea.

Conform Strategiei Europa 2020, una dintre principalele priorități este ”*creștere inteligentă: dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare*”, prioritate care se poate realiza doar prin astfel de mecanisme și concepte de dezvoltare care să eficientizeze procesele de lucru la nivelul fiecărui domeniu. Abordarea cercetării științifice a prezentei lucrări a ținut cont de Strategia Europa 2020, precum și de obiectivele principale propuse de Comisia Europeană pentru evoluția Uniunii Europene. Obiectivul privind alocarea unui procent de 3% din PIB-ul Uniunii Europene pentru investițiile în cercetare-dezvoltare este crucial pentru „O Uniune a inovării” în scopul îmbunătățirii condițiilor cadru și accesului la finanțările pentru cercetare și inovare, astfel încât să se garanteze posibilitatea transformării ideilor inovatoare în produse și servicii care creează creștere, locuri de muncă, care să optimizeze procesele și să ne facă munca mai ușoară.

Structura tezei

Cercetarea elaborată este structurată în cadrul a opt capitole, acoperind subiectul cercetat atât din punct de vedere teoretic, metodologic, cât și practic. Structura lucrării de cercetare ”*Contribuții privind evaluarea impactului proiectelor europene implementate în Regiunea Centru, propuneri de eficientizare și optimizare a managementului de proiect*” se prezintă astfel:

Capitolul 1. Dezvoltarea durabilă ca strategie de dezvoltare a Uniunii Europene.

Include prezentarea abordărilor existente în literatura de specialitate privind conceptul de dezvoltare durabilă, rolul lui pentru dezvoltarea comunităților din România și a sectoarelor prioritare de dezvoltare. Pentru o înțelegere mai bună a conceptelor, în acest capitol sunt prezentați indicatorii dezvoltării durabile, importanța strategiilor de dezvoltare regională indicatorii de dezvoltare regională, implicația acestui concept în dezvoltarea comunităților, rolul strategiilor în realizarea investițiilor și necesitatea corelării acestora cu programele de finanțare existente.

Setul de indicatori de dezvoltare durabilă pentru România este structurat pe obiectivele Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă, cu ierarhizare pe trei niveluri: **nivelul 1** - indicatori principali (de bază); **nivelul 2** - indicatori complementari, utilizabili pentru monitorizarea și revizuirea programelor de dezvoltare durabilă; **nivelul 3** - indicatorii de progres ai Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Durabilă a României, acoperind pachetul de politici pe care aceasta le generează, inclusiv a celor ce nu sunt cuprinse în Strategia UE.

Principali indicatori de dezvoltare regională care vor fi urmăriți și prezentați ca rezultate ale acestei cercetări sunt: dezvoltarea economică, competitivitatea, educația permanent, sărăcia și excluziunea social, îmbătrânirea societății, sănătatea publică, schimbarea climei și energiei, modele de producție și consum, eficiența ecologică, managementul resurselor naturale, transportul.

Capitolul 2. Gradul de cunoaștere a realității urbane – baza procesului de elaborare a politicilor de dezvoltare durabilă

Acesta abordează teme specifice politicilor europene: coeziunea teritorială, contextul european privind dezvoltarea și coeziunea teritorială, aspecte practice asupra realității urbane a cazului practic analizat precum și legătura dintre acestea, cadrul strategic al comunității orașului analizat în studiul de caz, rolul proiectelor cu finanțare europeană în implementarea strategiei de dezvoltare.

Am evidențiat că este foarte important înainte de a concepe o serie de politici pentru dezvoltarea durabilă a oricărei comunități, să se cunoască realitatea urbană și parametrii reali, existenți, de la care se pleacă pentru fiecare domeniu strategic: *administrația publică, veniturile totale, sectorul industrial, agricultura, silvicultura, turismul, sănătatea, educația, mediul economic și de afaceri, etc.*

Capitolul 3. Prezentarea programelor Uniunii Europene în România în perioada 2007-2013 și absorbția fondurilor europene a programelor POR și POSCCE

Face legătura între oportunitățile de finanțare a proiectelor prin intermediul programelor Uniunii Europene în România în perioada 2007 – 2013, cu specific pe programele POR și POSCCE și situația acestora la nivelul Regiunii de Dezvoltare Centru. Am analizat de asemenea și gradul de absorbție a celor două programe în regiunea analizată. 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 la nivel local și regional, astfel am analizat care au fost principalii factori care au influențat performanța instrumentelor structurale la nivel de program. Am considerat necesară prezentarea în acest capitol a elementelor specifice proiectelor POR și POSCCE finanțate de Uniunea Europeană în exercițiul financiar 2007 - 2013, pentru o mai bună delimitare a conceptului.

Capitolul 4 Factorii care au influențat performanța instrumentelor structurale

Descrie și enumeră indicatorii de performanță utilizați în selectarea și aprobarea proiectelor de investiții. Am încercat de asemenea să relieffăm principalele probleme și factori identificați în perioada 2007-2013, care au avut contribuții negative la impactul proiectelor implementate în Regiunea de Dezvoltare Centru și să elaborăm propuneri pentru îmbunătățirea acestora.

În tabelul de mai jos am prezentat într-un mod cat mai sintetizat problemele identificate, după următoarea structură:

Probleme generale, clasificate în funcție de factorii interni cu care au legatură
<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitatea administrativă redusă a tuturor instituțiilor care implementează fondurile structurale; b) Capacitatea administrativă redusă a beneficiarilor;
Probleme generale, clasificate în funcție de factorii interni cu care au legatură și care au influențat mecanismele de funcționare
Probleme specifice Axelor Prioritare din cadrul celor doua programe POS CCE ȘI POR , în cadrul cărora am analizat studii de caz specifice
Probleme specifice, clasificate în funcție de factorii externi cu care au legatură

Tabelul Nr. 1 - Problemele identificate care au influențat instrumentele structurale

Capitolul 5. Utilitatea evaluărilor de impact în perioada post implementare a proiectelor finanțate de Uniunea Europeană”

Am scos în evidență necesitatea realizării unei evaluări riguroase. In acest capitol 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. Rolul acestei evaluări de impact a fost de a îmbunătății rezultatele proiectelor viitoare și a crește impactul proiectelor implementate asupra comunității.

Capitolul 6. Metodologia de evaluare a impactului proiectelor finanțate de Uniunea Europeană.

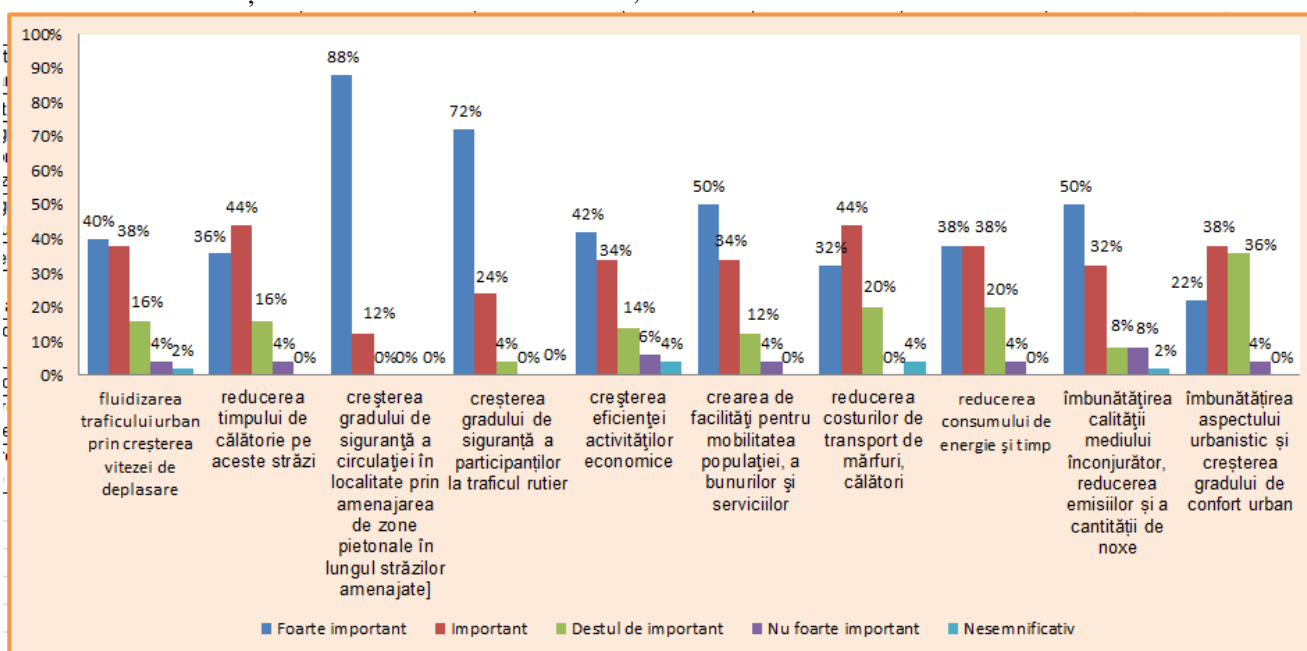
Este realizată o analiză a modalității de evaluare a proiectelor. Evaluarea impactului analizează efectele intenționate și neintenționate, pe termen mediu și lung. Considerăm că o analiză riguroasă a impactului și a factorilor care au contribuit în mod direct la aceasta, este cea mai potrivită pentru a verifica dacă obiectivele proiectului sunt atinse și dacă se creează efectele dorite. Am prezentat 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 acestuia și descrierea altor metode utilizate frecvent în evaluarea proiectelor.

Capitolul 7. Fezabilitatea și impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană prin programele POR și POSCCE în perioada 2007-2014 asupra dezvoltării durabile a comunității orașului Cugir, județul Alba

Abordează cazurile practice cercetate, fezabilitatea și impactul proiectelor implementate și luate ca studii de caz în prezenta cercetare. Analiza impactului studiilor de caz a atras și o serie de recomandări și soluții pentru îmbunătățirea acestuia și de perfecționare a managementului proiectelor, un factor relevant pentru impact. Capitolul se încheie cu prezentarea necesității folosirii acestor instrumente și a rezultatelor proiectului în elaborarea Strategiei de Dezvoltare a orașului Cugir pentru perioada 2014 – 2020 și controlul realizării activităților propuse conform calendarului de timp. În urma analizei celor două studii de caz am propus și un ghid de bune practici pentru implementarea eficientă a proiectelor și a crește impactul acestora asupra comunității.

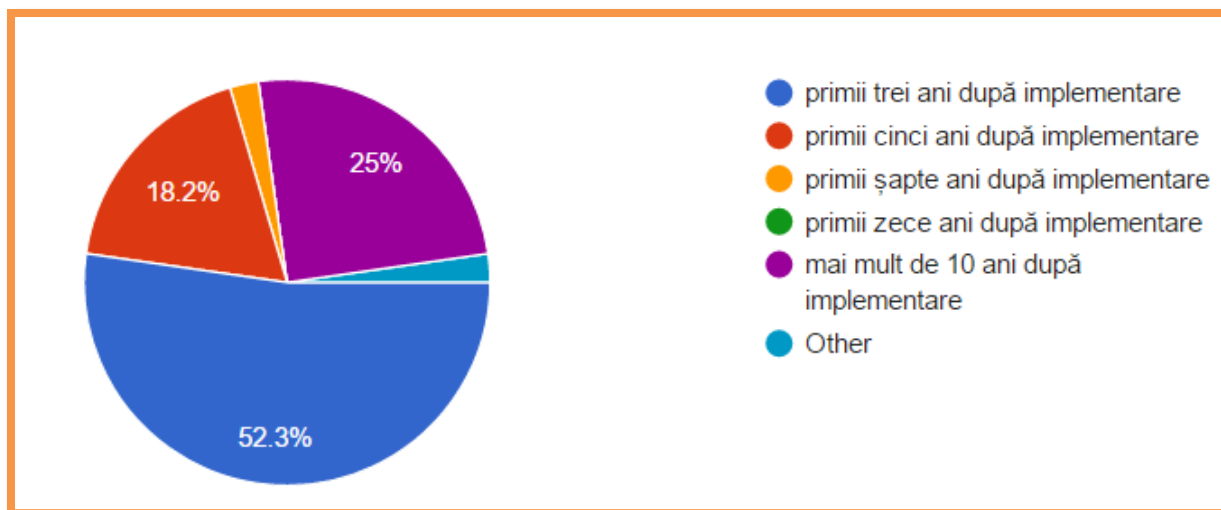
La nivelul comunității din orașul Cugir s-a analizat în baza chestionarului și cu ajutorul respondenților, efectul asupra comunității locale a principalelor proiecte de dezvoltare implementate în cadrul Programului Operațional Regional de către primăria orașului Cugir.

Principalele efecte cu privire la **proiectul de modernizare a unui număr de șapte străzi din orașul Cugir și localitatea aparținătoare Vinerea**, le-am supus atenției respondenților, care au analizat importanța acestora pentru comunitate. Efectele, pe care noi le-am considerat cele mai relevante și le-am introdus în chestionar, au fost:



Grafic Nr. 1 *Efectele generate de proiectul "Reabilitarea și modernizarea rețelei de străzi" din Orașul Cugir, Județul Alba*

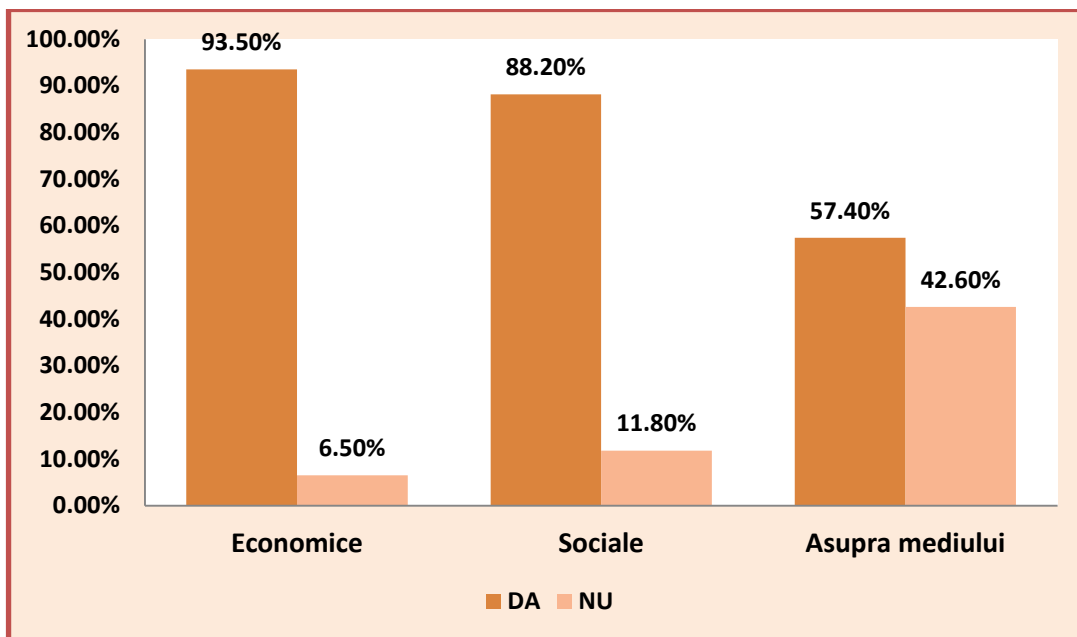
Un procent de 52,3% din respondenți spun că proiectul "Reabilitarea și modernizarea rețelei de străzi" din Orașul Cugir, Județul Alba, generează efecte în primii trei ani după implementare, 18,2% spun că proiectul generează efecte în primii cinci ani, 2,3% în primii șapte ani după implementare, 25% dintre respondenți spun că proiectul generează efecte mai mult de 10 ani de la implementare. Pornind de la această statistică, subliniem necesitatea îmbunătățirii și extinderii efectelor generate de proiectele finanțate prin fonduri nerambursabile, mai ales cele de investiții în infrastructură, pentru a recupera decalajele față de țările europene și atingerea obiectivelor europene de dezvoltare.



Graficul Nr. 2 *Perioada in care proiectul "Reabilitarea și modernizarea rețelei de străzi din Orașul Cugir, Județul Alba" generează efecte.*

Pornind de la această statistică, subliniem necesitatea îmbunătățirii și extinderii efectelor generate de proiectele finanțate prin fonduri nerambursabile, mai ales cele de investiții în turism, continuarea finanțării acestora din surse proprii fiind importantă pentru notorietatea festivalului câștigată în timp. De asemenea este nevoie de identificarea altor tradiții populare specifice zonei care să fie finanțate prin diverse programe care, pe lângă promovarea zonei, vor duce la păstrarea valorilor naționale pe o perioadă lungă de timp și la promovarea internațională a unor branduri locale, atrăgând investitori de toate tipurile.

Conform răspunsurilor primite în cadrul chestionarul aplicat, aproximativ 93,5% din proiectele analizate generează efecte economice pozitive asupra orașului Cugir, 88,2% produc efecte la nivel social, iar 57,4% produc efecte pozitive asupra mediului înconjurător.



Grafic Nr.3 *Efectele proiectelor implementate și analizate*

În cadrul proiectelor implementate prin POSCCE și POR au fost analizate răspunsurile persoanelor implicate în proiect, fie responsabili din partea firmelor, fie membri ai echipei de management. În total au fost **22 persoane** care au răspuns acestui chestionar și au caracterizat efectele proiectelor astfel:

Efecte pozitive ale proiectelor implementate		%
Economice	Dezvoltarea societăților	21,20
	Creșterea eficienței utilizării resurselor;	16,60
	Creșterea productivității și implicit a cifrei de afaceri;	23,80
	Creșterea portofoliului de clienți;	12,40
	Creșterea gamei de produse	6,50
	Sprijinirea mediului de afaceri înspre unul competitiv;	10,30
	Îmbunătățirea și creșterea traficului de marfă și pasageri	6,60
	Creșterea numărului de turiști și dezvoltarea acestui sector;	1,20
	Creșterea veniturilor din servicii medicale la bugetul local;	3,40
	Total	100%
Sociale	Creșterea locurilor de muncă la nivelul comunității;	47,25
	Creșterea accesibilității la servicii îmbunătățite de sănătate;	8,30
	Îmbunătățirea stării de sănătate a populației;	20,90
	Efecte pozitive asupra persoanelor care fac parte din categorii defavorizate;	18,45
	Creșterea gradului de siguranță a populației în trafic	5,10

	Total	100%
Asupra Mediului	Eficientizarea consumului de energie;	8,10
	Utilizarea surselor alternative de energie în producție;	32,60
	Reducerea emisiilor de carbon și reducerea poluării;	55,80
	Conservarea biodiversității și potențialului antropic natural;	1,25
	Colectarea deșeurilor medicale	1
	Colectarea selectivă și creșterea cantității de deșeuri reciclate	1,25
	Total	100%

Grafic Nr.4 *Principalele efecte ale proiectelor implementate prin POR și POSCCE*

Pentru o evaluare pertinentă și consistentă privind impactul asupra comunității orașului Cugir efectele proiectelor trebuie analizate conform celor trei categorii.

	Efectele proiectelor generate:	Situații în care au fost analizate efectele sau sunt în curs de analiză
Economice	93,50 %	72,72 %
Sociale	88,20 %	45,45 %
De mediu	57,40 %	54,54 %

Grafic Nr.5 *Efecte generate vs. efecte analizate*

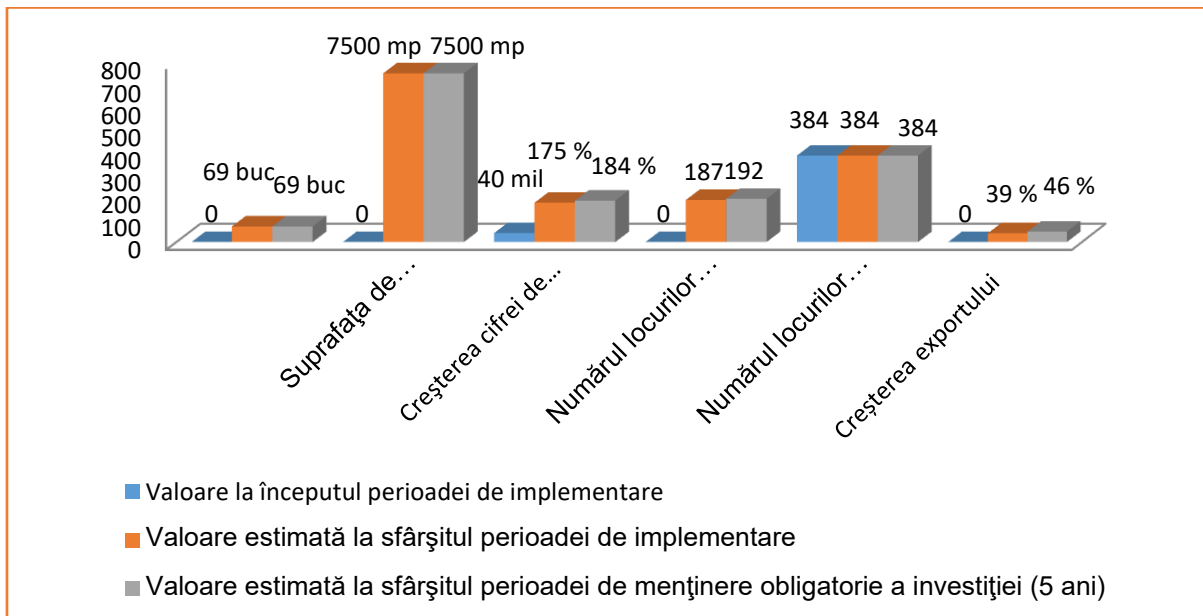
Pentru identificarea celor mai frecvente probleme care au apărut pe parcursul elaborării și implementării proiectelor finanțate pe POR și POSCCE la nivelul comunității orașului Cugir, prezentăm afirmațiile care au primit un calificativ **1 Acord total – 5 Dezacord total**.

	Acord total	Acord	Indecis	Dezacord	Dezacord total
Durata între depunerea cererii de finanțare la organismul intermediar și aprobarea spre finanțare a propunerii de proiect a fost conformă?	9,09 %	9,09 %	9,09 %	9,09 %	63,63 %
Durata între aprobarea spre finanțare a propunerii de proiect și semnarea contractului de finanțare este adecvată cerințelor proiectului?	13,63 %	18,18 %	54,54 %	9,09 %	4,54 %
Gradul de informații solicitate și nivelul de birocrație în faza de pregătire a cererii de finanțare este scăzut.	4,54 %	4,54 %	18,18 %	27,27 %	45,45 %
În cazul sesiunilor de depunere a proiectelor cu termene limită, perioada de depunere a proiectelor oferă suficient timp solicitanților să	4,54 %	18,18 %	4,54 %	31,81 %	40,90 %

pregătească dosarul de finanțare.					
Considerați corespunzătoare durata perioadei de evaluare a dosarului cererii de finanțare	0%	27,27 %	18,18%	4,54 %	50 %
Sprijinul acordat de biroul de help desk al Organismului Intermediar si AM POR pentru elaborarea cererii de finanțare a fost corespunzător	27,27 %	27,27 %	27,27 %	13,63%	4,54 %
Nivelul de birocrăție în faza de implementare a proiectului a fost corespunzător	13,63%	4,54 %	54,54%	13,63%	13,63%
Plățile aferente cererilor de rambursare au fost realizate la timp.	13,63%	13,63%	45,45 %	13,63%	13,63%
Conjunctura economică în perioada implementării nu a avut consecințe majore asupra proiectului.	27,27%	9,09 %	63,63 %	0%	0%
Nu au existat dificultăți în susținerea proiectului din surse proprii până la primirea rambursării	45,45 %	45,45 %	9,09 %	0%	0%
Eficacitatea procesului de management a dus la realizarea Graficului de activități planificat, fără modificări	13,63%	40,90 %	36,36%	9,09 %	0%
Schimbarea regulilor privind condițiile de implementare, pe parcursul acesteia a avut efecte negative asupra proiectului.	0 %	36,36%	40,90 %	13,63%	9,09 %
Au răspuns obiectivele și intervențiile programului de dezvoltare nevoilor la nivelul societății / la nivelul comunității din orașul Cugir?	72,72%	27,27 %	0%	0%	0%
Sprijinul asistenței tehnice în ceea ce privește asigurarea managementului de proiect, este suficient	13,63%	13,63%	13,63%	13,63%	13,63%

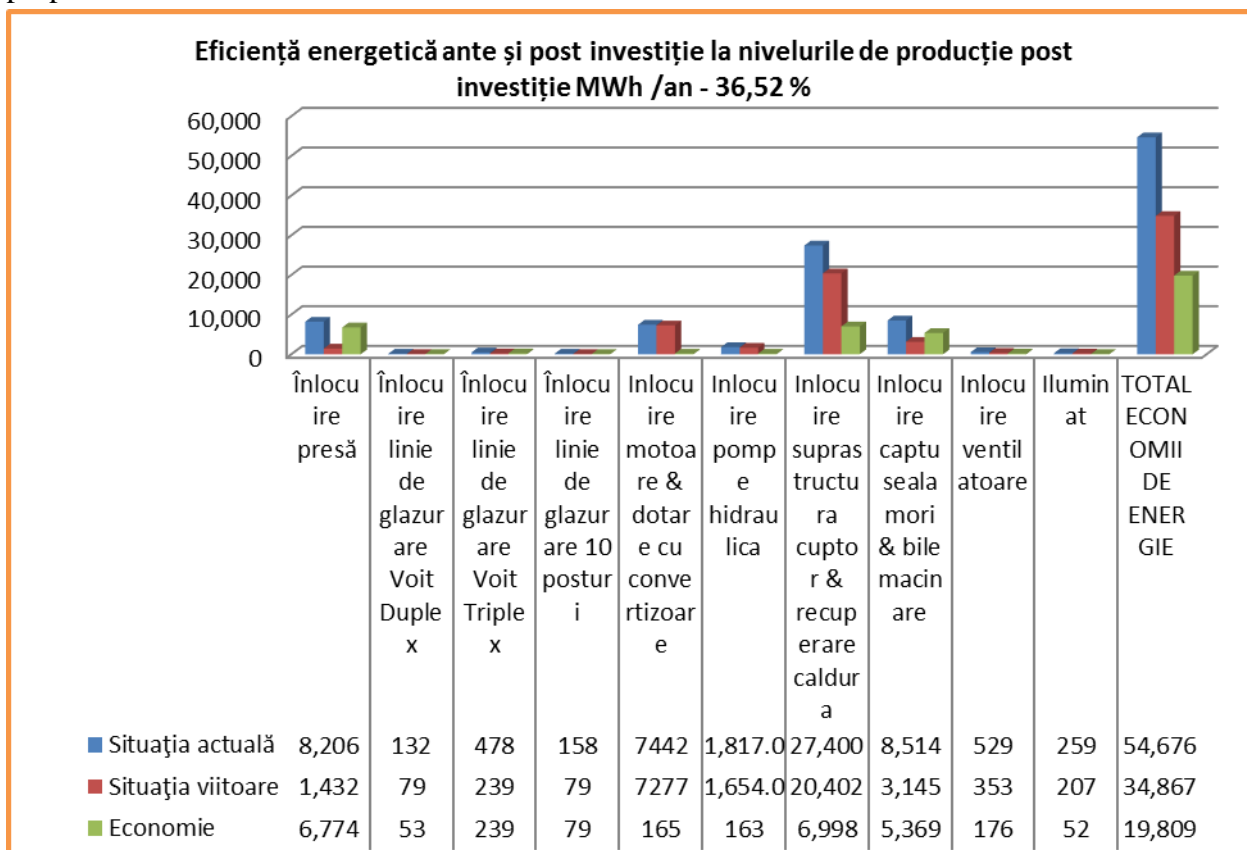
Tabel Nr.2 *Răspunsuri Chestionar*

Este foarte important la nivelul proiectelor prezentate în studiile de caz, ca indicatorii stabiliți și propuși în cadrul proiectelor să poată fi monitorizați pe termen mai lung, astfel încât să se poată urmări rentabilitatea și impactul acestor programe asupra comunității unde a fost implementat. Indicatorii previzionați în studiul de caz analizat pentru programul POSCCE, sunt foarte important de urmărit:



Grafic 7. Indicatori economici de performanță

Îmbunătățiri pot fi aduse echipamentelor și sistemelor prin înlocuirea parțială sau totală sau prin modernizarea acestora din punct de vedere al managementului și controlului funcționării în parametri optimi. Astfel, în urma investițiilor și calculelor efectuate reiese un tabel centralizator al economiei de energie rezultate în urma implementării tuturor măsurilor propuse.



Grafic Nr.8 Eficiență energetică ante și post investiție la nivelurile de producție post investiție Mwh/ an

Punerea în funcțiune a investiției, respectiv aplicarea măsurilor de îmbunătățire a eficienței energetice în procesul de fabricație, nu provoacă creșterea consumului de alte resurse în aval de locul de aplicare a măsurilor.

Prin implementarea proiectului a fost obținută o reducere a consumului de energie de aproximativ 11.939,91 MWh/an, ceea ce reprezintă o economie de 29,89%, din consumul total inițial.

Este foarte important de monitorizat dacă pe termen lung acești parametri se apropie de valorile propuse în studiile de fezabilitate efectuate, dacă respectă previziunile financiare efectuate și care este valoarea cost eficiență la nivel de întreprindere pe termen scurt, mediu și lung. Aceste valori nu se pot urmări fără un mecanism complex, care să oblige sau să îl determine pe beneficiar să conștientizeze importanța raportării acestor tipuri de indicatori constant, inclusiv după finalizarea perioadei de durabilitate a proiectului.

Capitolul 8. Perfecționarea managementului de proiect cu sprijinul unui software-ului/aplicație online.

În cadrul acestui capitol s-a propus și o soluție practică, un automatism, un instrument pentru managementul de proiect specific fondurilor nerambursabile. Acesta este reprezentat de o soluție software (aplicație-program) pentru o gestionare reală și eficientă a proiectelor cu finanțare europeană. Am încercat prin intermediul interfețelor acestui program prezentate sub forma de "print screen" să explic utilitatea și necesitatea unui astfel de software într-o era tot mai tehnologizată și automatizată. Am expus rolul, obiectivele precum și avantajele sau dezavantajele acestei aplicații software.

Orice manager își dorește să aleagă acel curs al activității sale care va fi cel mai performant în atingerea scopului firmei sale și reușita proiectului pe care îl implementează. În judecarea eficienței diferitelor decizii posibile, trebuie să se folosească anumite criterii pentru măsurarea performanței activității și rezultatului proiectului. Deoarece problemele lumii reale devin extrem de complicate, este necesar să se facă o abstractizare și o simplificare a realității într-un model de lucru, aspect pe care l-am luat în considerare pentru beneficiarii de proiecte cu finanțare europeană.

Dacă la începutul exercițiului financiar 2007 – 2013 domeniul managementului proiectelor cu finanțare nerambursabilă se dezvoltă în varianta clasică, iar discuția despre un sistem informațional special pentru gestionarea proiectelor era un mare act de curaj, acum acest lucru este perfect realizabil și constituie mai mult decât o necesitate. Este cunoscut faptul că organizațiile care au trecut la folosirea tehnologiilor moderne în domeniul managementului de proiect și-au sporit eficiența cu 80% față de sistemele tradiționale, aceasta datorită unei mai bune evidențe a timpului, a alocării resurselor, a gestionării schimbărilor venite pe parcurs, practic anulându-se posibilitatea suspendării unui proiect în faza de implementare a acestuia. Mai mult, sistemelor informaționale moderne pentru managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă li se adaugă instrumentele bazate pe cunoaștere, specifice domeniului inteligenței artificiale.

Aplicația pentru implementare și gestionarea proiectelor cu finanțare europeană propusă în urma prezentei cercetări va funcționa ca un sistem de tip ERP, care va respecta standardele ISO, va urmări și verifica procesul de implementare a proiectului, urmărind planificările pe achiziții și pe activitățile proiectului. Managementul proiectului și implementarea acestuia **se pot monitoriza în timp real, pe orice PC, pe tablete, telefoane mobile de tip smartphone**

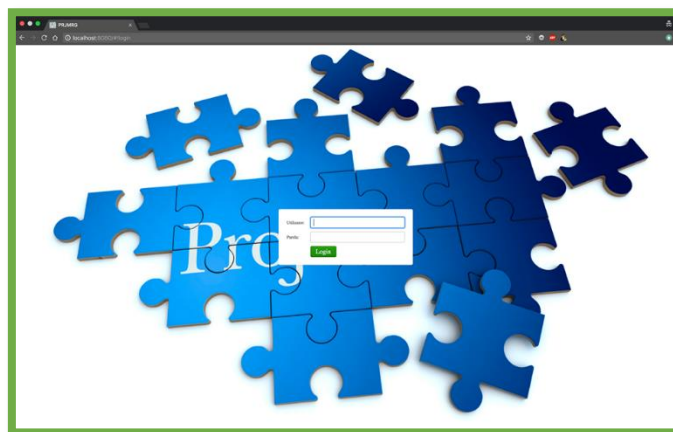
și în același timp, se poate interveni și pentru folosirea acestuia de pe aceleași timpuri de echipamente. Programul de gestiune a managementului de proiect, a implementării și perioadei de durabilitate a proiectelor este dedicat tuturor solicitanților de finanțare din diverse industrii și medii, conține toate facilitățile necesare pentru gestiune, planificare și urmărirea realizării obiectivelor SMART, activități, indicatori de proiect și o raportare corectă și precisă în orice moment, al valorilor indicatorilor și stadiului implementării proiectelor.

În ceea ce privește aplicația software pentru gestionarea managementului proiectelor cu finanțare nerambursabilă, am identificat o serie de probleme la care răspunde aceasta, probleme care odată rezolvate ar putea îmbunătăți calitatea implementării proiectelor și realizarea cu succes a tuturor indicatorilor de proiect stabiliți. Principalele probleme care ar putea fi rezolvate sunt:

- *Necesitatea de a urmări în timp real implementarea proiectului;*
- *Eficiența de timp pentru implementarea proiectului;*
- *Automatizarea procesului de raportare;*
- *Raportarea unor situații corecte în implementare;*
- *Transparență față de instituțiile care gestionează proiectele;*
- *Depășirea birocratizării beneficiarului la nivelul managementului de proiect cu finanțare din fonduri europene;*

Descrierea software-ului și funcționalitatea acestuia

Logarea în aplicație



Panoul Principal

În acest meniu, care face parte din Panoul principal, se va introduce **Titlul Proiectului și Codul de proiect**. Este un meniu în care se poate adăuga și un al doilea proiect cu codul aferent acestuia sau mai multe în funcție de câte proiecte a câștigat și implementat entitatea respectivă. Există firme care solicită finanțare pe mai multe programe și au în același timp în implementare două proiecte, sau în decurs de câteva luni sau 1-2 ani. De asemenea, majoritatea Autorităților Publice Locale (Primării, Consilii Județene) au mai multe proiecte, pe mai multe domenii, iar atunci e bine să se diferențieze între ele. Astfel, managerul

companiei sau managerul de proiect poate să aleagă și să vadă care este situația la nivelul fiecărui proiect în timp real, în funcție de perioada de implementare a fiecăruia.

Mai mult decât atât, și ofițerul de monitorizare poate să intre în această aplicație din biroul său, fără să facă deplasarea la sediul beneficiarului de proiect și să urmărească tot timpul stadiul implementării fără să mai meargă constant pe teren să urmărească situația de acolo. Acest ofițer de proiect va avea acces doar la proiectul de care se ocupă și a cărui ofițer de monitorizare delegat din partea AM sau OI este.

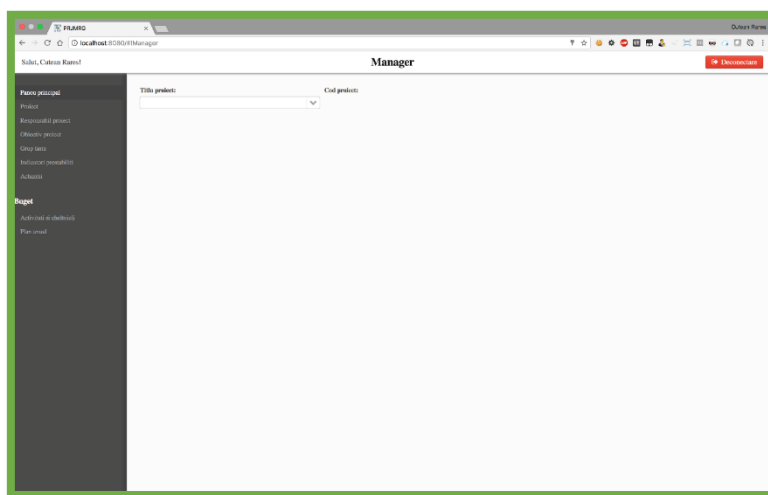


Figura Nr. 1 *Panou Principal*

În cadrul meniului din Panoul Principal există posibilitatea ca orice persoană din membrii echipei de management al proiectului să poată introduce obiectivele pe care le are de îndeplinit conform fișei postului. Meniul are secțiuni care conține:

Obiectivul 1 – în care se precizează obiectivul pe care îl are de îndeplinit orice membru din echipa de implementare a proiectului. **Ținta** – care este valoarea numerică sau procentuală a acestui obiectiv, astfel încât să se poată monitoriza constant, lunar la ce valoare s-a ajuns. **Valoarea** – se va adăuga valoarea indicatorului până la momentul completării în aplicație, astfel încât să se poate obține un grafic cu situația concretă a fiecărei sarcini la un anumit interval de timp. **Observații** – se vor menționa observațiile cu privire la situația fiecărui obiectiv, de ce nu poate fi îndeplinit, unde există probleme, de ce natura sunt aceste probleme, astfel încât managerul să le poată vedea, iar la întâlnire să se discute direct rezolvarea problemei, nu să se mai abordeze și natura problemelor. Considerăm că este important ca fiecare membru din echipă să urmărească obiectivele proiectului, să noteze procentul sau valoarea obiectivului realizat, astfel încât să nu se ajungă în ultimele luni ale perioadei de implementare, iar obiectivele să nu fie realizate sau măcar într-un stadiu avansat de finalizare. De asemenea, din aceste informații se pot extrage grafice cu activitățile lunare astfel încât să se observe lunar eficiența fiecărui membru al echipei de management, în vederea optimizării și maximizării rezultatelor.

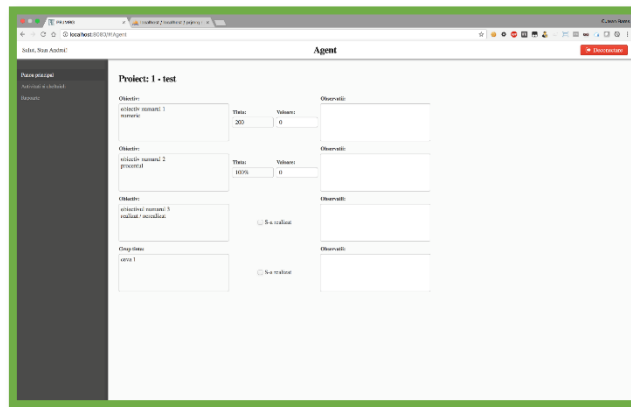


Figura Nr. 2 *Panou Principal (1)*

Tot în cadrul acestui meniu ”*Panoul principal*” se regăsește și opțiunea de realizare a unui grafic pe care managerul de proiect o poate activa pentru a vedea în orice moment o comparație la nivelul proiectului. El poate solicita aplicației vizionarea situației la nivelul fiecărui indicator comparativ cu ținta care trebuie îndeplinită. Acest grafic poate fi evidențiat și în cadrul achizițiilor, și în cadrul grupului țintă al proiectului, și în cadrul indicatorilor specifici ai proiectului, etc. Este de mare ajutor să se poată urmări situațiile pe luni, la trimestru, anual, astfel încât se pot trage concluzii în ceea ce privește eficiența echipei de implementare a proiectului pe toata durata proiectului și identificarea principalilor factori perturbatori care încetinesc implementarea sau nerealizarea indicatorilor în anumite perioade de timp.

Până în prezent, pe partea de implementare erau doar presupuneri în ceea ce privește stadiul de implementare a proiectului, adică ofițerul de monitorizare venea pe teren și verifica lucrările efectuate, stadiul indicatorilor, a achizițiilor, a grupului țintă realizat și propunea un procent de execuție la nivelul proiectului, pe fiecare indicator, fără să folosească o formulă matematică și completa un formular tipizat de raport manual, vezi *Figura Nr. 3*. Acum, cu ajutorul acestui software/program de management de proiect vom putea automatiza aceste rezultate, care vor reprezenta corect numeric și procentual stadiul implementării proiectului.

Acest grafic poate fi generat, de asemenea, de către ofițerul de monitorizare delegat din partea Autorității de Management / Organismul Intermediar sau orice ofițer de monitorizare în funcție de instituția care gestionează programul de finanțare. Acest program merit să automatizeze întreg procesul de management al unui proiect va sprijini atât echipa de implementare pentru o eficientizare a întregului proces de management de proiect, care până acum era clasic, cât și pe cei care gestionează aceste fonduri și care au rezultate corecte privind gradul de implementare, în orice stadiul al proiectului.

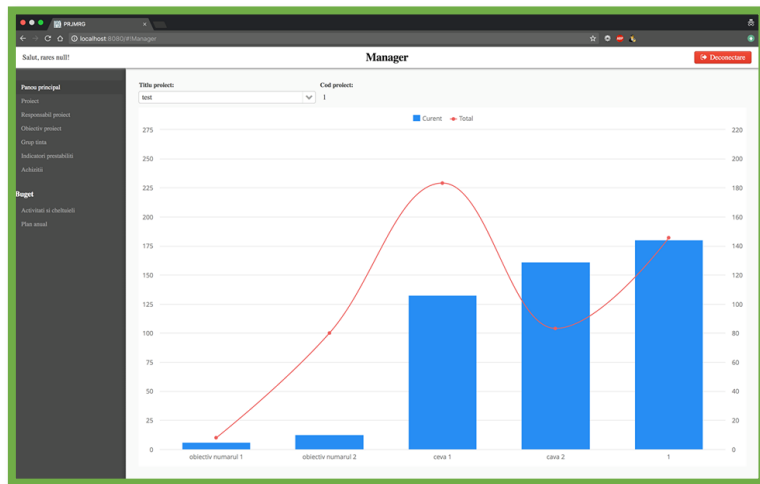


Figura Nr. 3 *Panou Principal - Grafic*

VI. Stadiul activităților prevăzute în contract ³				
Activitatea din contract	Graficul execuției conform calendarului activităților	Stadiul activităților la data de raportare (Realizate, în curs de execuție (%), neefectuate)	Stadiul implementării (în avans / întârziată)	Explicații și soluții propuse în vederea reducerii întârzierilor (dacă este necesar)
ACTIVITATEA 1 – Organizarea tehnică și logistică aferentă proiectului	Luna 1			
1.1. Stabilirea spațiului de lucru	Luna 1	Realizate	In termen	
1.2. Întrunirea echipei de proiect, trasarea atribuțiilor și sarcinilor de lucru în cadrul proiectului, stabilirea perioadelor de raportare.	Luna 1	Realizate	In termen	
ACTIVITATEA 2 - Campania de promovare a proiectului, a rezultatelor atinse și a finanțatorilor, de informare a comunității locale și de publicitate	Luna 2-Luna 36			
2.1. Întocmirea documentațiilor pentru achiziția serviciilor de	Luna 2	Realizate	In termen	

MDRT			
PO XVI Procedura de monitorizare	Cod	POI/XVI/AMDRP	
Emitent AM POR / DMP	Ediția	2	
	Revizuire	1	
	Data	Martie 2012	
5.1. Întocmirea documentațiilor pentru achiziția serviciilor de realizare a paginii web	Luna 2	Realizate	In termen
5.2. Derularea procesului de achiziție pentru selectarea firmei care se va ocupa de realizarea paginii web	Luna 2	Realizate	In termen
5.3. Încheierea contractului de achiziție servicii	Luna 3	Realizate	In termen
5.4. Realizarea și testarea paginii web a evenimentului	Luna 3-6	Realizate	In termen
ACTIVITATEA 6 – Rambursarea cheltuielilor efectuate	Luna 10 și 12, 2012 Luna 22 și 24, 2013 Luna 34 și 36, 2014		
6.1. Întocmirea cererilor de rambursare a cheltuielilor efectuate	Luna 10, 2012 Luna 22, 2013 Luna 34, 2014	Realizate	In termen
6.2. Rambursarea cheltuielilor efectuate.	Luna 12, 2012 Luna 24, 2013 Luna 36, 2014	In curs de execuție (66%)	In termen

Imagina Nr. 3 *Model tipizat Raport de progres al beneficiarului*

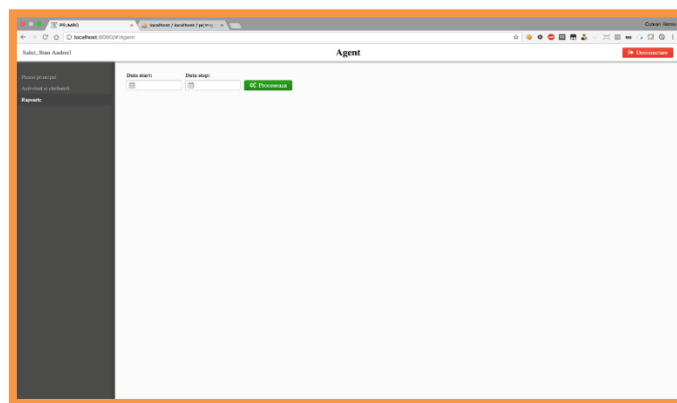


Figura Nr. 4 *Perioada de raportare*

Așa cum se poate observa în figura de mai sus, care deține două secțiuni cu date calendaristice, orice membru al echipei de implementare poate să își aleagă o perioadă de timp pentru raportare. Astfel, el poate genera un raport cu grafice, privind activitatea desfășurată în perioada aleasă. Aceste rapoarte sunt necesare pentru justificarea activității

fiecărui membru al echipei de implementare și raportarea către managerul de proiect privind îndeplinirea sarcinilor.

Proiect

Acest meniu are mai multe secțiuni, după cum urmează:

"Titlu proiect", "Cod proiect", "Tip program", "Durata", "Perioada de monitorizare", "Axa prioritară", "Domeniul major de intervenție", "Regiunea de dezvoltare",

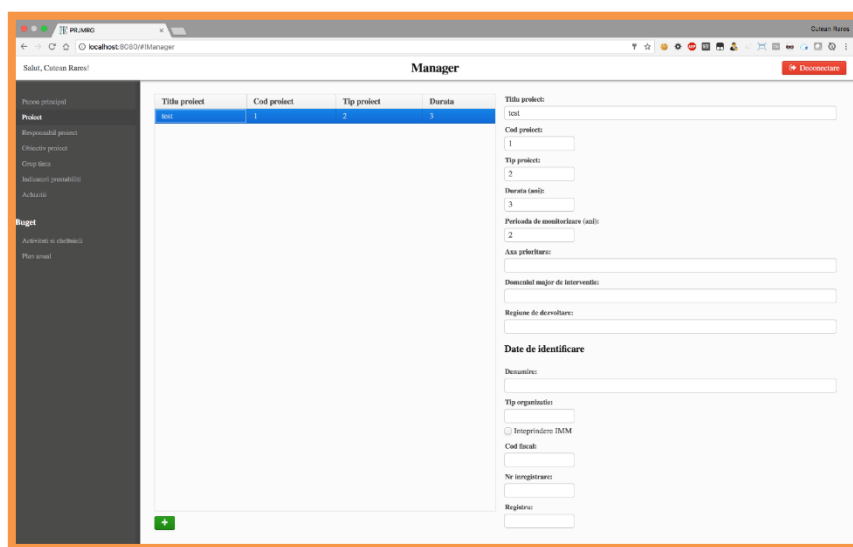
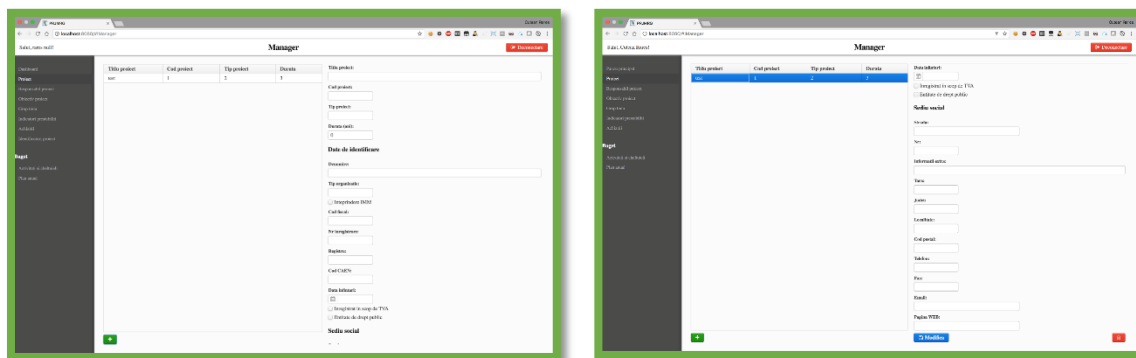


Figura Nr.5 **Proiect**

Tot în cadrul meniului **Proiect** se regăsesc câteva secțiuni în partea stângă care oferă informații despre entitatea care implementează proiectul. Aceste date fac referire la datele de identificare, și anume: *Denumire*; *Tip Organizație (Intreprindere IMM)*; *Cod fiscal*; *Nr. înregistrare registru*; *Cod CAEN*; *Data înființării firmei*; *Înregistrat sau nu în scopuri de TVA*; *Sediul social: Stradă, Nr, Informații extra, Țara, Județ, Localitate, Cod Poștal, Telefon, Fax, Email; Pagina Web*,



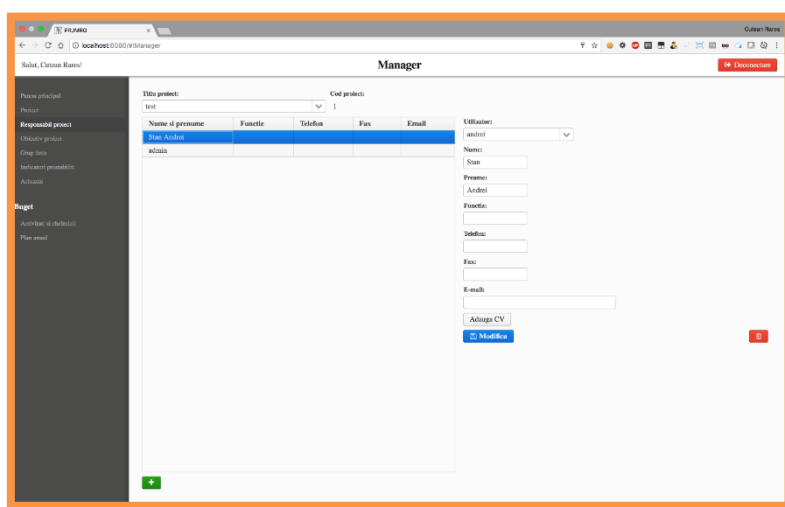
Figură Nr.6 **Proiect**

Responsabil proiect

În acest meniu din cadrul aplicației se va menționa fiecare membru din cadrul echipei de implementare a proiectului finanțat și aflat în implementare. Am identificat nevoia unei astfel de secțiuni datorită importanței pe care o are fiecare membru al echipei de management al proiectului și importanța în realizarea sarcinilor cu privire la proiect. Astfel, managerul de proiect poate vedea în orice moment care sunt sarcinile fiecărui membru din echipa sa și cât din aceste sarcini s-au realizat, care este responsabilitatea fiecăruia dintre membri și poate scuti foarte mult timp datorită posibilității de nu a mai face sedință privind indicatorii de rezultat realizați sau situația achizițiilor din cadrul proiectului. Această nevoie a fost identificată în studiile de caz prezentate în proiectele *”Reabilitarea și modernizarea rețelei de străzi - Orașul Cugir, Județul Alba”*, *” IPEC – Producție Ceramică Eficientă”* *”Extinderea unei unități existente pentru creșterea capacității de producție. Hale producție articole ceramice.”*, când în fiecare săptămână se întruneau membrii echipei de management pentru a discuta ce procent de indicatori a fost realizat, câți oameni au fost angajați, care e stadiul lucrărilor sau a achizițiilor propuse. În acest mod se poate eficientiza activitatea managementului de proiect, convocându-se sedințe doar atunci când se identifică anumite probleme în implementare, pe baza informațiilor furnizate de fiecare membru a echipei de management. Se mai pot convoca întâlniri când managerul nu este mulțumit de rezultatele expuse în aplicație, care fac referire la buna implementare a proiectului de finanțare.

Fiecare membru al echipei de implementare trebuie să completeze constant, zilnic, în funcție de natura proiectului, toate activitățile pe care le desfășoară în cadrul proiectului, conform fișei de post. Principalele date care se vor furniza referitor la fiecare membru al echipei de management al proiectului sunt: *”Nume și prenume”*, *”Funcție”*, *”Telefon”*, *”Fax”*, *”Email”*, *”Curriculum Vitae”*.

Acest meniu **”Responsabil Proiect”** mai cuprinde și o secțiune de *utilizator* în funcție de cel care intră în aplicație, astfel orice membru al echipei de implementare va putea să schimbe utilizatorul automat și să își realizeze sarcinile în aplicație, conform fișei postului.



Figură Nr. 7 **Responsabil Proiect**

Obiectiv Proiect

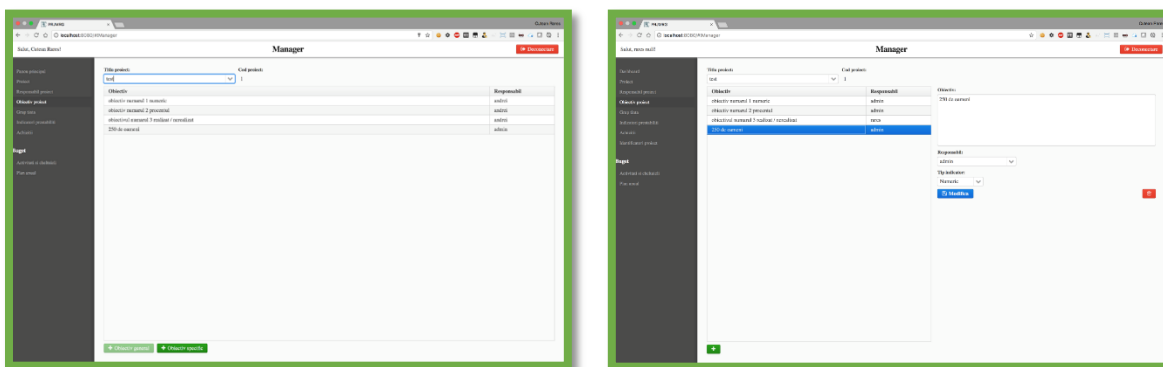
În cadrul acestui meniu al aplicației ”**Obiectiv Proiect**” se menționează obiectivele proiectelor și în principal a obiectivelor specifice de tip SMART, așa cum au fost ele definite în cererea de finanțare și planul de afaceri sau alte documente specifice ale proiectului.

Obiectivele specifice și obiectivul general pot fi de mai multe tipuri: numeric și procentual, astfel încât să poată fi cuantificat corect și urmărit în mod corespunzător.

Pentru fiecare obiectiv menționat în cadrul acestui meniu se va delega un responsabil din cadrul echipei de implementare a proiectului. Exemplu: Dacă unul din obiectivele menționate în cadrul proiectului este reabilitarea a 3 km de drum, acea persoană derogate din rândul echipei de implementare, cel mai probabil responsabilul tehnic, trebuie să se asigure că această sarcină este îndeplinită. Dacă în cadrul aceluiași proiect este necesară achiziția mai multor bunuri sau servicii, atunci responsabilul din cadrul echipei de management a proiectului, cel mai probabil responsabilul financiar trebuie să întocmească toate dosarele de achiziții și să le finalizeze.

Am conceput acest meniu împreună cu sarcinile împărțite pe obiective și responsabil din cadrul echipei de management datorită anumitor carențe identificate în implementarea proiectelor câștigate de beneficiar. Existau probleme în ceea ce privește numărul de indicatori realizați și tot timpul trebuiau să se răsfoiască documentații întregi pentru a găsi aceste răspunsuri. Este foarte important ca în timpul implementării să se cunoască în timp real situația implementării a indicatorilor de proiect și a obiectivelor proiectului, astfel încât managerul de proiect poate observa care dintre responsabili nu și-a realizat ținta și să poată lua măsuri în acest sens. Fiecare membru al echipei de management are sarcina de a introduce date cu privire la indicatorii realizați lunar, în funcție de tipul acestora.

Astfel chiar și ofiterul de monitorizare din partea instituțiilor care gestionează proiectul poate verifica în timp real situația proiectului și care este gradul de realizare și implementare a acestuia, fără să mai facă vizite constante pe teren.



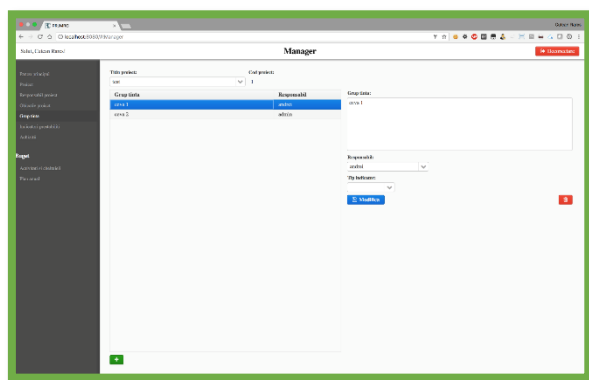
Figură Nr.8 *Obiectiv proiect*

Obiectivele au și o secțiune unde se pot introduce mai multe informații cu privire la acestea și descrierea lor conform obiectivelor stabilite în cadrul proiectului.

Grup țintă

În cadrul acestui meniu ”Grup țintă” din software-ul de gestionare a implementării unui proiect, se va menționa grupul țintă aferent fiecărui proiect. Există foarte multe proiecte care au grupuri țintă de gestionat, iar în cele mai multe dintre cazuri aceste grupuri țintă se gestionau cu ajutorul unor programe clasice (excel, word, etc.). Am considerat oportun pentru aplicație și introducerea acestei părți care a identificat probleme la foarte multe proiecte. O mare parte din proiectele care au avut un grup țintă nu și-au îndeplinit indicatorii în procent de 100% pentru că nu au gestionat corect situația, pierdeau informații cu privire la grupul țintă și nu aveau delegat un responsabil pentru îndeplinirea acestei sarcini.

Acest meniu include: Secțiunea ”Grup țintă – unde se va introduce care este grupul țintă conform proiectului de finanțare contractat. Secțiunea ”Responsabil” – unde se va introduce o persoană responsabilă cu realizarea grupului țintă propus în cadrul proiectului. Este foarte important să existe tot timpul o persoană desemnată din cadrul echipei de implementare a proiectului care poate fi monitorizată de managerul de proiect, dacă sarcina privind grupul țintă s-a realizat sau nu sau la ce nivel este realizată. Secțiunea ”Tip indicator” – face referire la grupul țintă propus pentru proiect, dacă este numeric sau procentual. Are scopul de a scoate în evidență situația pe fiecare tip de grup țintă în parte, atunci când se prezintă rapoartele pe indicatori și tip de grup țintă.



Figură Nr. 9 *Grup țintă*

Indicatori prestabiliți

Orice proiect cu finanțare europeană, indiferent de natura acestuia are o serie de indicatori prestabiliți pe care și-i propune odată cu elaborarea planului de investiții și pe care și-i asumă când contractul de finanțare este semnat. Indiferent de natura lor, acești indicatori sunt decisivi în implementarea proiectului și în primirea întregii sume de bani pentru finanțarea acestuia.

În perioada programatică 2014 - 2020 pe anumite programe de finanțare dacă nu îndeplineai acești indicatori asumați la elaborarea proiectului se elibera o notă de debit cu recuperarea sumei de bani alocată pe întregul proiect.

Din greșelile învățate pe parcursul perioadei de implementare a proiectelor am considerat oportun în cadrul acestei aplicații să dezvoltăm un meniu pentru monitorizarea indicatorilor de proiect, indicatori care trebuie respectați și urmăriți pe toată perioada de implementare și monitorizare ulterioară (durabilitate) a proiectului.

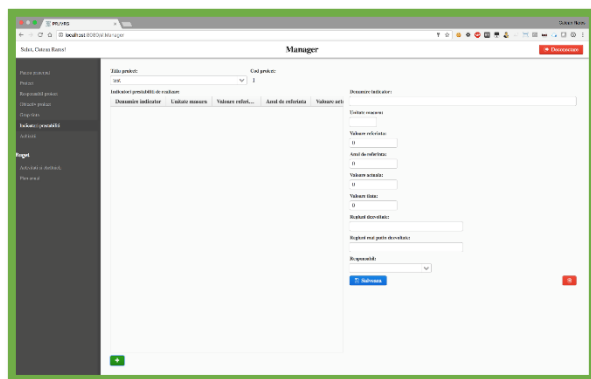
Acest meniu cuprinde următoarele secțiuni:

- *"Denumire indicator"* – se va menționa ce fel de indicator avem în cadrul proiectului (creșterea cifrei de afaceri, reducerea consumului de energie, strada x care trebuie modernizată, creșterea numărului de mașini care trec pe drumul reabilitat, etc);
- *"Unitatea de măsură"* – se va menționa tipul unității de măsură (ex: km, mp, kw, bucati, unități, etc);
- *"Valoarea de referință"* – se menționează care este valoarea indicatorului ce trebuie îndeplinită în mod obligatoriu și este stabilită concret în cadrul proiectului;
- *"Anul de referință"* – se menționează care este anul până când acest indicator trebuie realizat și îndeplinit astfel încât să nu fie problem privind implementarea corectă a proiectului.
- *"Valoarea actuală"* – se menționează care este valoarea în diferite stadii de implementare a proiectului, astfel încât să se poată urmări în mod constant cât anume din indicatorul prestabilit a fost realizat până în momentul X. Exemplu: dacă avem de realizat o hală de 40 mp într-un an de zile, atunci trebuie să urmărim și să completăm lunar care este suprafața construită cu aproximativ, astfel încât dacă în luna a 6-a de proiect este executată doar o mică parte din proiect trebuie să se ia măsuri pentru finalizarea în timp a acestui indicator.

Acești indicatori sunt direct corelați cu calendarul activităților, astfel dacă un indicator trebuie realizat în doar câteva luni din perioada de implementare a proiectului, acest termen să se respecte pentru un management de proiect eficient.

- *"Valoarea țintă"* – se va menționa valoarea țintă propusă de managerul proiectului, aceasta valoarea poate să fie identică cu cea de referință sau să fie una mai mare, astfel încât rezultatele proiectului să fie și mai bune.
- *"Regiunea de dezvoltare"* – se va menționa regiunea de dezvoltare asupra căreia are impact acest indicator;
- *"Regiunile de dezvoltare"* – dacă unul dintre indicatori are un impact asupra mai multor regiuni de dezvoltare se va menționa acest lucru în această secțiune.
- *"Responsabil"* – se va menționa persoana care răspunde de întocmirea acestui indicator de proiect, astfel încât să existe un responsabil pentru îndeplinirea acestuia.

Dacă aceste secțiuni sunt completate corespunzător de către membrii echipei de management a proiectului atunci, în orice moment din perioada de implementare se va cunoaște care este gradul de realizare a indicatorilor de proiect, câți dintre aceștia au fost realizați și câți au rămas de finalizat. De asemenea acești indicatori vor fi urmăriți și pe parcursul perioadei de durabilitate a proiectului astfel încât să nu existe problem în ceea ce privește modificarea acestora.



Achiziții

Achizițiile în general reprezintă una dintre cele mai complicate activități din cadrul implementării unui proiect de finanțare. Am creat în aplicația propusă un meniu dedicate special achizițiilor.

Acesta conține: *"Titlu"* – se va menționa tipul de achiziție care se va efectua în cadrul proiectului; *"Descriere"* – se va descrie tipul achiziției efectuate în cadrul proiectului care urmează a se implementa, serviciile sau bunurile achiziționate, după caz. *"CPV"* – se va menționa codul CPV specific fiecărui tip de achiziție conform legislației. *"Tip contract"* – se va menționa care este tipul de contract de achiziții (ex: servicii, lucrări, echipamente, utilaje, etc); *"Valoare contract"* – care este valoarea contractului de achiziție în urma efectuării procedurii de achiziție; *"Monedă"* – tipul de monedă în care se efectuează achiziția din cadrul contractului de achiziție; *"Tip procedură"* – se va menționa tipul procedurii de achiziție, dacă este achiziție directă sau procedură competitivă; *"Dată publicare procedură"* – se va menționa data la care a fost publicată procedura în cadrul website-urilor specifice achizițiilor publice sau data la care s-a demarat procedura de achiziție direct; *"Dată publicare rezultat evaluare"* – se va menționa data de publicare a rezultatului evaluării procedurii de achiziție și desemnarea câștigătorului, data întocmirii procesului verbal de desemnare a ofertei câștigătoare a contractului de achiziție. *"Dată semnătură"* – se va menționa data semnării contractului de achiziție, *"Dată transmite"* – dată transmite informații suplimentare sau clarificări cu privire la achizițiile publicate; *"Valoare achiziție conform proiect"* – se va menționa care a fost valoarea achiziției conform proiectului și a contractului de finanțare. Este necesar să menționăm această valoare pentru a vedea dacă se fac economii în ceea ce privește achizițiile publice efectuate în cadrul proiectului și care este valoarea acestora. *"Reponsabil"* – se va menționa persoana din cadrul echipei de implementare care se va ocupa de realizarea dosarului specific de achiziție, în cele mai multe rânduri este responsabilul financiar. *"Dată start"* – se va menționa data când a început demararea procedurilor pentru efectuarea achiziției publice. *"Dată stop"* – se va menționa data când a fost finalizată achiziția publică, data la care s-a încheiat prin semnarea contractului de finanțare cu ofertantul câștigător. Este nevoie de introducerea acestor date calendaristice pentru a observa dacă se respectă calendarul activităților conform proiectului și a digramei Gantt previzionate. *"Adaugă PDF"* – se va adăuga contractul de achiziție semnat de ambele părți, solicitantul proiectului și ofertantul câștigător. Acesta secțiune am adăugat-o datorită necesității unei transparențe maxime și pentru ca ofițerul de monitorizare să poată descărca acest contract ori de câte ori are nevoie de informații privind achizițiile efectuate. Tot în acest PDF se va încărca și întreaga procedură de achiziție, astfel dacă va fi necesară efectuarea unui control din partea instituțiilor care gestionează programele de finanțare, aceștia să nu se mai vină pe teren și să blocheze activitatea de implementare a proiectului, controlul efectuându-se în baza documentațiilor încărcate în acest program.

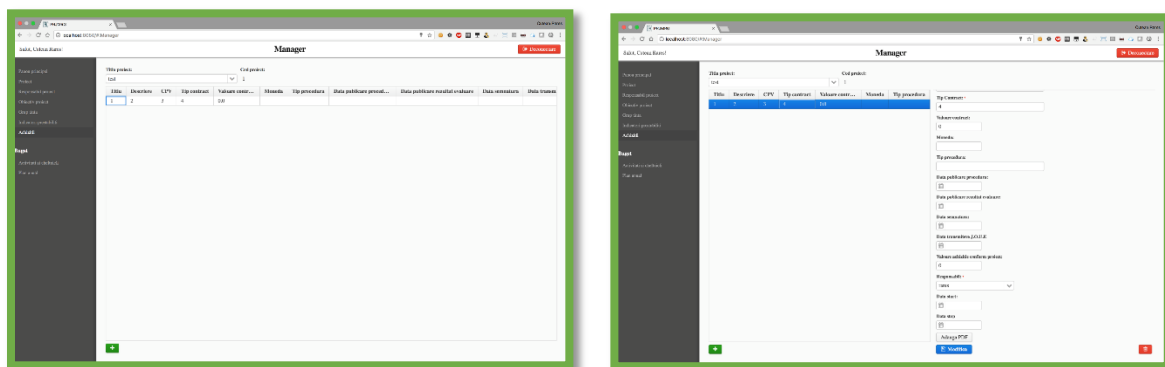


Figura Nr. 11 *Achiziții*

Indicatori proiect

Pe lângă meniul de indicatori prestabiliți am ales să intrăm în profunzimea tipurilor de indicatori care sunt foarte importanți pentru o abordare corespunzătoare a managementului proiectelor dar și pentru a obține rezultate palpabile odată cu finalizarea implementării proiectului. Astfel am creat acest meniu care conține următoarele secțiuni:

- Indicatori de rezultat: *"Denumire indicator", "Unitate de măsură", "Valoare de referință", "Anul de referință", "Valoare țintă", "Responsabil"*;
- Indicatori de realizare: *"Denumire indicator", "Unitate de măsură", "Valoare țintă", "Din care femei", "Din care bărbați", "Responsabil"*;

Având în vedere că sunt o serie întreagă de indicatori care trebuie urmăriți am avut în vedere posibilitatea de a introduce acești indicatori astfel încât ei să fie consemnați odată cu realizarea lor și mai mult decât atât, să existe o evidență clară și structurată astfel încât să fie ușor de monitorizat. Un lucru benefic este faptul că, atât managerul de proiect, membrii echipei de implementare, cât și ofițerul de monitorizare al proiectului pot să vadă constant care este procentul și numărul realizat de indicatori, astfel încât să poată furniza perioade clare de timp în care vor finaliza de implementat proiectul.

Un alt aspect este legat de tipul de indicator monitorizat, se poate vedea care a fost numărul de femei sau bărbați care au beneficiat de implementarea proiectului, aspect care ajută foarte mult la realizarea unor statistici la nivel național privind impactul anumitor proiecte specifice pentru populație.

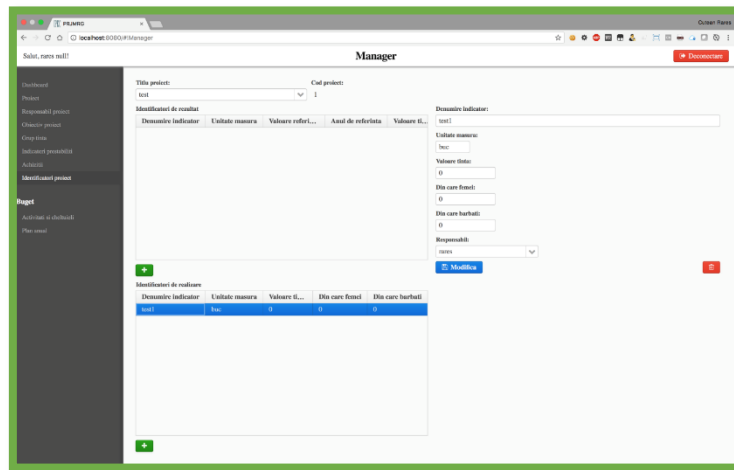


Figura Nr. 12 *Indicatori proiect*

Buget

Bugetul proiectului este unul foarte important si trebuie gestionat corespunzător. La sfârșitul perioadei de implementare a proiectului acesta trebuie să fie în concordanță cu bugetul proiectului alocat pentru fiecare activitate în parte, să se identifice aceleași sume sau mai mici, astfel însemnând ca a fost realizată și o economie în procesul de achiziții.

Activități și cheltuieli

Acest meniu conține următoarele secțiuni: *”Activități / Cheltuieli”* – se va introduce conform graficului de activități fiecare activitate propusă în diagram GANTT, atât activități cât și subactivități, pe fiecare secțiune în parte. De asemenea se vor menționa și cheltuielile efectuate în cadrul acelei activități; *”Descrierea cheltuielii”* – se va menționa pe fiecare activitate și subactivitate ce tip de cheltuială se efectuează; *”Achiziție”* – se va menționa tipul achiziției la nivelul fiecărei activități și subactivități, ex: achiziția serviciilor de construcție, achiziția serviciilor de dirigenție de santier, care fac parte din aceeași activitate. Aceste informații se pot prelua și din partea de achiziții a aplicației, atât timp cât achiziția a fost împărțită pe loturi; *”Unitate de Măsură”* – se va nota unitatea de măsură specifică pentru fiecare tip de achiziție în cadrul activităților și subactivităților; *”Cantitate”* – se va preciza care este valoarea sau numărul de unități achiziționate în cadrul fiecărei activități sau subactivități, astfel încât să putem genera în orice moment o comparație între cât s-a achiziționat și câte produse trebuiau achiziționate conform contractului de finanțare; *”Preț unitar”* – se va menționa valoarea unitară a fiecărui produs sau serviciu achiziționat, se poate importa și din meniul achiziții; *”Valoare totală”* - se va menționa valoarea totală a produselor sau serviciilor pe fiecare activitate sau subactivitate achiziționate în cadrul proiectului, se poate importa și din meniul achiziții; *”Valoare TVA”* - se va menționa valoarea TVA a produselor sau serviciilor, pe fiecare activitate sau subactivitate, achiziționate în cadrul proiectului, se poate importa și din meniul achiziții.

În cadrul acestui meniu se pot de asemenea genera grafice care pot să prezinte stadiul implementării din punct de vedere al bugetului și achizițiile pe un calendar de timp, astfel încât să se poată observa calendaristic dacă s-a respectat diagrama GANTT propusă pentru implementarea proiectului.

Atât managerul de proiect cât și fiecare membru din echipa de implementare vor completa aceste secțiuni având în vedere responsabilitățile acestora pe fiecare secțiune în parte.

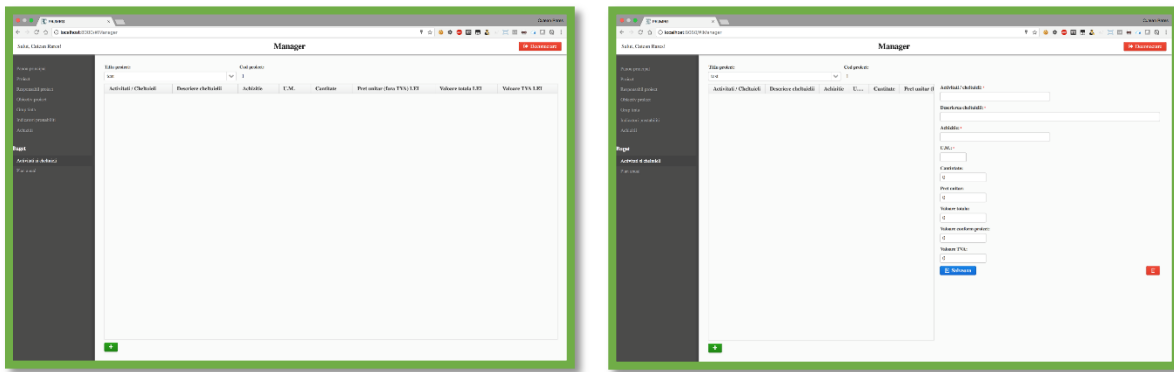


Figura Nr. 13 *Activități și cheltuieli*

Plan Anual

Meniul "Plan Anual" are o importanță specifică pentru partea de monitorizare și durabilitate a proiectului implementat.

Acest meniu cuprinde următoarele secțiuni: "Anul" – este predefinit, dar se mai poate adăuga, "Cheltuieli" – se vor menționa cheltuielile din anul aferent conform Bilanțului depus la administrația financiară; "Venituri" - se vor menționa veniturile din anul aferent conform Bilanțului depus la administrația financiară; "Cifra de afaceri" - se va menționa Cifra de Afaceri din anul aferent conform Bilanțului depus la administrația financiară; "Număr de angajați" - se vor menționa numărul din anul aferent conform Bilanțului depus la administrația financiară. Aceste informații vor fi de un real ajutor în ceea ce privește perioada de monitorizare a proiectului în care managerul de proiect are obligația de a completa acești indicatori, care se pot prelua din situațiile financiare depuse după încheiere unui an fiscal complet. Pe de altă parte, se poate face o comparație prin generarea unor grafice care să compare rezultatele propuse în previziunile financiare întocmite în perioada de elaborare a proiectului și rezultatele concrete din bilanț, astfel încât să se vadă cât de realiste au fost acele previziuni financiare și în baza acestor comparații să se întocmească o serie de formule care să aducă cele două etape cât mai aproape de rezultat.

An	Cheltuieli	Cifra de afaceri	Venituri	Număr de angajați
2017	1.000	2.500	3.000	10
2018	0	0	0	0
2019	0	0	0	0
2020	0	0	0	0
2021	0	0	0	0
2022	0	0	0	0

Figura Nr.14 *Plan anual*

Monitorizare

În perioada de monitorizare, beneficiarul finanțării are obligația de a depune trimestrial rapoarte cu privire la statusul proiectului, el nu are voie pe perioada de monitorizare să modifice descendent indicatorii de proiect realizați, conform cererii de finanțare sau a proiectului. Pentru a fi în concordanță cu cerințele legislative și de program, am creat un meniu în cadrul acestei aplicații, care se numește "Monitorizare". Această secțiune are rolul de a trimite notificări managerului de proiect pentru a depune raportul de progres semestrial la organismul care gestionează finanțarea câștigată. Acest raport se poate genera direct din aplicație și se va trimite ofițerului de monitorizare a proiectului sau la secretariatul programului de finanțare care s-a implementat.

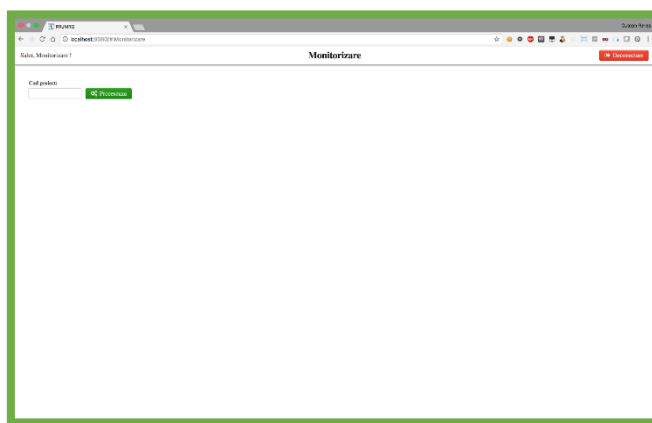


Figura Nr. 15 *Monitorizare*

Capitolul 9. Concluzii și contribuții personale

Prezintă concluziile finale privind cercetarea teoretică și experimentală, recomandările și contribuțiile proprii, limitele cercetării, precum și direcțiile viitoare ale cercetării efectuate, precum și aplicabilitatea software-ului propus în cercetarea efectuată.

Ne propunem prin prezenta lucrare să sugerăm o altă abordare a managementului proiectelor dintr-o perspectivă teoretică dar transformată într-o aplicație practică, destinată managementului integrat al proiectului și activităților dintr-un proiect în cadrul unei platforme informatice unice. Această soluție propusă dorim să fie echivalentul unui **sistem de tip ERP** (*Enterprise Resource Planning*) care să asigure identificarea de bune practici, soluții reale, eficientizarea pentru perfecționarea managementului proiectelor cu finanțare europeană.

Concluziile acestei lucrări, privind problemele întâmpinate în gestionarea și implementarea proiectelor cu finanțare în perioada 2007 – 2013, propunerile de îmbunătățire, soluțiile de remediere a problemelor și aplicația pentru managementul proiectelor cu finanțare europeană își vor găsi aplicabilitate în exercițiu financiar 2014 -2020, care deja a fost demarat. Aplicații și beneficiarii vor trebui să arate mai multă disponibilitate, profesionalism și mai multă eficiență în gestionarea fondurilor nerambursabile.

Relevanța acestei cercetări rezultă atât din actualitatea și importanța problematicii abordate, a rolului major pe care îl are domeniul fondurilor europene, dar și din necesitatea de a completa partea teoretică și practică existentă în prezent cu instrumente specifice automatizate (*software pentru managementul de proiect*).

Teza propune și dorește să aducă contribuții importante față de stadiul actual al cunoașterii în domeniu, completând semnificativ problematica legată de impactul proiectelor europene și soluționarea principalelor probleme care influențează în mod direct impactul. Ea

răspunde unei nevoi curente, stringente ale societății românești, demonstrând incapacitatea de a face față gestionării resurselor financiare (fondurilor) puse la dispoziție de către Uniunea Europeană în cadrul exercițiului financiar 2007 – 2013 și demonstrează în continuare această incapacitate la mijlocul exercițiului financiar 2014 – 2020.

Problema științifică soluționată. În cadrul cercetării abordate au fost determinate componente ale metodologiei de implementare a proiectelor. Acest *fapt a condus la* perfecționarea și consolidarea bazei teoretico-aplicative aferente domeniului de cercetare ales, având ca scop final eficientizarea managementului de proiect în cadrul întreprinderilor beneficiare dar și în cadrul beneficiarilor din rândul Autorităților Publice Locale, care pot prelua modelele de bune practici din domeniul privat.

Managementul proiectelor, deși nu mai reprezintă un domeniu relativ nou, dar totuși de mare actualitate, va trebui privit și altfel decât prin prisma unui mecanism clasic de a atrage surse de finanțare pentru realizarea obiectivelor strategice. El va trebui să reprezinte o modalitate de dezvoltare instituțională, un nou mod de gândire strategică, un mecanism mai facil și automatizat de acțiune, prin care se pot crește performanțele organizaționale, indiferent de entitate, și vor avea un impact semnificativ înspre decisiv asupra dezvoltării durabile a comunității în care se acționează. Instituțiile și organizațiile ar trebui să adopte aceste instrumente automate, cum este software-ul de management de proiect creat și propus în cadrul acestei cercetării, pentru a ajunge la un alt nivel de organizare, implementare, care să poată răspunde tendințelor actuale de schimbare și inovare și în final să permită atingerea obiectivelor strategice previzionate.

Semnificația teoretică a prezentei cercetări constă în contribuțiile aduse la expunerea principalelor probleme existente care au avut o influență majoră asupra impactului proiectelor implementate în Regiunea Centru, probleme identificate și la nivel național. De asemenea, s-a avut în vedere și expunerea posibilelor soluții de îmbunătățire pentru evoluția, profesionalizarea și standardizarea managementului de proiect, ceea ce va permite remedierea curențelor existente și sinteza elementelor definitorii ale unui cadru metodologic generic, elucidându-se particularitățile acestuia în activitatea de elaborare și implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă.

Valoarea aplicativă se reflectă în măsurile propuse pentru eficientizarea cadrului de implementare a proiectelor, *"ghidul de bune practici"* pentru managementul de proiect, *"aplicația software – pt managementul de proiect"* dezvoltată pentru a crea automatisme și un mecanism care să eficientizeze implementarea proiectelor, aspect care o să își demonstreze aplicabilitatea în perioada programatică 2014 – 2020. Aceste instrumente sunt menite să reducă risipa de resurse, să diminueze riscurile de a nu implementa corect și în timp proiectul, să consolideze structurile și să evalueze gradul de succes al proiectelor, impactul pe care l-au avut acestea și performanța managementului de proiect. Avem intenția ca acestea să servească ca sursă pentru elaborarea și adoptarea unor norme de reglementare și standardizare la nivel național, dar și la nivelul beneficiarilor, indiferent de mărimea proiectelor implementate și de tipul de beneficiar (public sau privat).

Implementarea rezultatelor științifice este determinată de actele de implementare și recunoașterea a valorii și noutății științifico-practice. Recomandările și concluziile cercetării, ghidul de bune practici și aplicația software pentru managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, pot fi valorificate de către beneficiarii publici și privați, organizațiile

implementatoare de proiecte, inclusiv agenții economici, autoritățile publice, organizațiile internaționale și interguvernamentale.

Exercițiul financiar 2007 – 2013 nu a fost abordat corespunzător nici din punct de vedere tehnic, nici din punct de vedere al pregătirii resurselor. Din pacate, așa cum s-a menționat pe parcursul acestei cercetări, rezultatele și impactul proiectelor implementate a fost sub așteptări, aspect care nu este de dorit în exercițiul financiar 2014 – 2020. În momentul de față aceste resurse financiare alocate prin fondurile europene au o contribuție majoră și reprezintă un motor important de creștere economică pentru dezvoltarea tuturor sectoarelor, cu domeniile aferente, așa cum sunt definite în Strategia Națională pentru Competitivitate 2014 – 2020. Apare astfel imperativul îmbunătățirii și creșterii ratei de absorbție a fondurilor europene, acest aspect constituind un argument solid al **necesității elaborării tezei**.

În exercițiul programatic 2007-2013, implementarea unui proiect cu finanțare europeană se făcea de către o echipă de management cu instrumente clasice, astfel era normal să existe anumite carențe în ceea ce privește implementarea și finalizarea cu randament maxim a unui proiect. De cele mai multe ori, membrii echipei de management mai aveau și alte sarcini pe lângă cele de gestionare a proiectului finanțat, astfel o parte din informații se pierdeau, nu se mai regăseau, nu se știa ce procent din proiect s-a implementat, cât a mai rămas, etc. Toate acestea erau identificate după o cercetare amănunțită din partea managerului de proiect sau a altor persoane responsabile, demonstrând ca există o deficiență în ceea ce privește timpul de implementare a proiectului și realizarea indicatorilor stabiliți.

Nevoia pentru o astfel de aplicație a plecat de la finalizarea cu succes a unor proiecte implementate în Regiunea de dezvoltare Centru, județul Alba, orașul Alba Iulia, de către o companie privată, întreprindere mare cu aproximativ 700 angajați. Una dintre investițiile făcute de această companie a fost dezvoltarea unui soft de tip ERP pentru eficientizarea și optimizarea producției, dar și urmărirea în timp real a acesteia. Această investiție a sprijinit decisiv creșterea producției, eficientizarea acesteia, urmărirea în timp real a procesului de producție și a unităților de produse pe fiecare etapă a procesului tehnologic în parte.

Pentru ca exercițiile financiare 2007-2013 și 2014 – 2020 să devină mai profitabile pentru România, iar domeniul proiectelor cu finanțare neramburabilă să fie văzut ca un fond merit să aducă progres, nu doar atragerea de fonduri sau bani europeni, o contribuție importantă o au și realizarea unor strategii adecvate de cheltuire a banilor. Este răspunderea fiecărei comunități, fiecărui oraș, zonă de dezvoltare, țară, de a corela toate obiectele de investiții și direcțiile de dezvoltare într-o politică adecvată, care să grăbească procesul de modernizare în cadrul unei strategii care conferă un orizont nou și o altă perspectivă de valorificare a fondurilor europene.

De cele mai multe ori la nivelul comunităților se întâlnește o situație în care actorii locali asimilează accesarea de fonduri europene conceptului de dezvoltare regională, apărând astfel o oportunitate de accesare a finanțărilor într-un anumit cadru instituțional relațional, iar în majoritatea cazurilor dacă o Autoritate Publică Locală optează pentru un program de finanțare, oricare ar fi acesta, ea va trebui să se conformeze regulilor de implementare a finanțatorului și nu invers, cum ar fi normal. Exercițiul financiar 2007 – 2013 ar fi trebuit să constituie un studiu de caz foarte potrivit pentru proasta gestionare a banilor dar și pentru alocarea acestora în diverse domenii care nu aduceau plus valoare comunității unde se implementau.

Este important să înțelegem această problemă la nivel macro și să avem în vedere indicatorii proiectelor implementate și finalizate în perioada 2007 – 2013 ca punct de plecare în realizarea Strategiilor de dezvoltare a comunităților, orașelor, zonelor de dezvoltare, strategiile naționale pe domenii, etc. Am considerat oportun prezentarea unui studiu de caz dintr-o comunitate mică a zonei de dezvoltare regionale Centru, un oraș din județul Alba, studiu prin care am expus sincope ale Instituțiilor care au gestionat finanțările nerambursabile și sincope ale beneficiarilor de proiect, Primăria Orașului, care nu au gestionat corespunzător un proiect finanțat și care a avut un impact negativ asupra bugetului beneficiarului, chiar dacă investiția a fost realizată. Din păcate greșelile executate atât de beneficiar cât și de instituțiile care gestionau banii europeni au dus la neîndeplinirea unui număr consistent a indicatorilor de proiect și mai mult. aceștia nu au fost urmăriți astfel încât să se stabilească în mod real care a fost impactul acestora asupra comunităților unde a fost implementat proiectul.

O situație reală a impactului indicatorilor la nivel descentralizat pentru proiectele implementate în perioada 2007 – 2013 ar fi putut sprijini dezvoltarea unor linii de finanțare obiective, specifice și adaptate pe nevoile comunităților în exercițiul financiar 2014 – 2020. Liniile de finanțare s-ar fi creat în funcție de nevoile comunităților, iar strategiile de dezvoltare pentru perioada 2014 – 2020 ar fi trebuit elaborate ținând cont de impactul indicatorilor proiectelor din exercițiul anterior.

CONCLUZII

Managementul proiectelor reprezintă un domeniu specializat de management și o metodă de lucru modernă cu un rol important în asigurarea avantajului competitiv în mediul economic actual.

Aceasta lucrare științifică a avut intenția de a evidenția legătura existentă între dezvoltare, dezvoltare regională durabilă și managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, asupra puterii de inovare pe care o deține acest concept, cu scopul de a aduce beneficii pe termen lung, ținând cont de contextul în care proiectele sunt implementate. Astfel vor 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 proiectele cu finanțare nerambursabilă și programe, proiectele pot fi independente sau incluse într-un program. În această cercetare ne-am concentrat atenția asupra proiectelor incluse în Programele Operaționale existente și derulate în România în perioada 2007 – 2013, cu specific evident pe Programul Operațional Regional, Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice și domeniile specifice ale acestora. Am pornit de la ideea că fiecare proiect care beneficiază de finanțare europeană nerambursabilă, are un rol foarte bine definit și trebuie să își aducă contribuția, într-un fel sau altul, la atingerea obiectivelor programelor, dar și la îndeplinirea obiectivelor stabilite prin politicile europene. Cu alte cuvinte orice proiect propus spre finanțare pe oricare dintre programe, constituie un element definitoriu în dezvoltarea și îmbunătățirea condițiilor de trai sau a serviciilor în România și în zona în care se implementează.

Atingerea unei maturități în domeniul managementului proiectelor cu finanțare nerambursabilă contribuie la dezvoltarea capacității de a înfrunta dinamismul și complexitatea mediului în care trăim și ne desfășurăm activitatea. În aceste condiții, proiectele finanțate de Uniunea Europeană pot contribui la dezvoltarea unei regiuni prin efectele pozitive produse asupra organizațiilor și asupra societății. Efectele pe termen lung produse în mod intenționat

sau neintenționat de proiectele cu finanțare nerambursabilă reprezintă de fapt impactul acestora.

Această lucrare a avut rolul de a întreprinde o analiză în profunzime, cu rezultate măsurabile în cadrul unor comunități care au beneficiat de proiecte în mai multe domenii și de a urmări impactul proiectelor implementate, a indicatorilor acestora, asupra dezvoltării comunității, aspecte care sunt necesare pentru a verifica dacă acestea produc efectele dorite, dacă contribuie în mod corespunzător la îndeplinirea obiectivelor programelor și politicilor europene și dacă comunitatea simte o îmbunătățire majoră în viața cotidiană.

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) pentru a putea îmbunătăți constant anumite aspecte de ordin teoretic/practic și care au o influență directă pentru comunitatea unde se aplică.

În cazul proiectelor analizate de noi prin intermediul metodelor calitative și cantitative privind impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării Regiunii de dezvoltare Centru, a orașului Cugir din județul Alba, a fost folosită, ca metodă de evaluare și Analiza Cost – Beneficiu. Metodele calitative de evaluare a impactului au fost folosite în cazurile beneficiarilor privați 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.

Accesarea de fonduri europene declanșează un proces de durată, iar efectele sunt de asemenea pe termen lung. Pregătirea instituțiilor în domeniul proiectelor cu finanțare europeană nu trebuie privită ca având drept scop atragerea fondurilor europene, ci pentru atragerea a orice tip de fond menit să aducă un progres. Pentru ca următoarea perioadă 2014 – 2020 să devină mai profitabilă pentru țara noastră, o contribuție importantă o are și realizarea unei strategii adecvate de cheltuire a banilor. Este responsabilitatea fiecărei țări de a corela toate direcțiile de investiții într-o politică adecvată care să grăbească procesul de modernizare printr-o strategie care conferă un orizont nou și o altă perspectivă de valorificare a fondurilor europene.

Tema cercetată are o importanță deosebită, în special acum, când ne aflăm în plină perioadă programatică, exercițiul financiar 2014 - 2020, o perioadă în care rezultatele evaluării impactului pot fi utile finalizării cu succes a prezentului exercițiu, fără a mai repeta greșelile efectuate în perioada 2007-2013 și sprijinirea unei absorbții reale și nu una forțată, doar ca se arate bine cifrele, dar fără impact. O evaluare riguroasă a impactului ține cont de contextul în care se implementează proiectul, de factorii externi care pot să influențeze rezultatele. Îmbunătățirea impactului proiectelor poate fi obținută în primul rând printr-un management eficient și efice.

În urma identificării principalelor probleme cu care s-au confruntat proiectele în perioada 2007-2013, gradul de absorbție scăzut, problemelor identificate la nivelul solicitantului și a echipei de management am considerat ca un astfel de software /aplicație online dedicată gestionării proiectelor cu finanțare europeană este imperios necesară pentru eficientizarea managementului de proiect.

Astfel, aplicația informatică elaborată în prezenta cercetare va fi implementată de către potentialii viitori beneficiari de fonduri nerambursabile, întregul proces de implementare a proiectelor ar putea fi considerabil îmbunătățit, furnizând în timp real date atât solicitantului, cât și autorităților care gestionează proiectul.

PROPUNERI

- Conștientizarea oportunității de finanțare și implicit de dezvoltare pe care o oferă fondurile europene la nivel instituțional și național, condiție a modernizării și progresului României;
- O coordonare mai bună a activităților la nivelul autorităților de management care să ducă la reducerea birocrăției în realizarea raportărilor specifice perioadei de implementare a proiectului;
- Revizuirea și simplificarea procedurilor de achiziții, crearea unor ghiduri și instrucțiuni mai clare, mai transparente și unitare, care nu lasă loc de interpretări, modalitate prin care s-ar elimina subiectivitatea în mare măsură și ar duce la scăderea numărului de greșeli în realizarea achizițiilor;
- Promovarea colaborării și a relațiilor de parteneriat între organismele intermediare și beneficiarii finanțării care să contribuie la diminuarea numărului întârzierilor în evaluarea proiectelor depuse, în verificarea activităților de achiziții și în realizarea plăților;
- Respectarea cu strictețe a calendarului lansărilor de cereri de proiecte pentru a permite mobilizarea resurselor umane și materiale ale beneficiarilor în vederea elaborării și depunerii de proiecte;
- Promovarea transparenței și informarea periodică a tuturor persoanelor implicate în implementarea proiectului privind stadiul proiectului și principalele modificări apărute prin care se reduc problemele de comunicare între membrii echipei de proiect;
- Armonizarea legislației muncii cu specificul implementării proiectelor prin posibilitatea introducerii contractelor civile pentru toți experții implicați în scopul responsabilizării acestora și după finalizarea proiectelor;
- Eficientizarea acțiunilor de tip helpdesk, prin creșterea relevanței informațiilor furnizate de funcționari – evitarea răspunsurilor de tip copy-paste din ghidurile solicitanților și orientarea către oferirea de răspunsuri clare și consistente la problemele întâmpinate de beneficiari;
- Creșterea capacității de verificare a proiectelor și cererilor de rambursare prin transferul unor sarcini de verificare către entități care sunt deja împuternicite și calificate să desfășoare aceste activități, respectiv auditorul și expertul contabil;
- Evitarea modificărilor unilaterale a condițiilor contractuale, inclusiv cele de ordin financiar, din partea Autorităților de Management și cu aplicabilitate pentru proiectele aflate deja în implementare. Schimbările de această natură antrenează efecte negative în implementarea proiectelor (execuția graficului de activități, capacitatea de a onora obligațiile de plată, atingerea obiectivelor proiectelor), dar și în capacitatea de absorbție a fondurilor;
- Creșterea capacității de programare, implementare și monitorizare a autorităților de management prin utilizarea eficientă a fondurilor destinate asistenței tehnice (selectarea unor organisme/ companii cu portofolii și rezultate atestate în sprijinirea autorităților care

gestionează fonduri europene). Accentul ar trebui pus pe activitățile cheie pentru absorbție (evaluare proiecte, contractare, verificare cereri de prefinanțare/rambursare, monitorizare);

- Unificarea modului de abordare a problemelor de către Organismele Intermediare regionale. În prezent sunt multe situații în care, pentru aceeași problemă, OI-urile transmit solicitări/răspunsuri diferite, lucru care crează confuzie în rândul beneficiarilor. Este necesară crearea unei metodologii de implementare comune și a unei baze de date comune de cunoștințe/ informații/ răspunsuri către beneficiar;
- Importanța realizării procesului de descentralizare a instituțiilor de stat prin diminuarea reglementărilor birocratice și a structurilor ierarhice, pentru a contribui la simplificarea fluxului de documente pe care îl presupune ciclul de management al proiectelor;
- Simplificarea unor procedee de accesare a fondurilor europene pentru facilitarea accesului unui număr tot mai mare de instituții atât din mediul public, cât și cel privat, care să beneficieze de suport și susținere pe toată durata derulării proiectului, inclusiv introducerea unor sisteme informatice care să sprijine depunerea și implementarea proiectelor;
- Creșterea nivelului de profesionalism în negocierea domeniilor prioritare de investiții prin acoperirea nevoilor reale de investiții ale zonelor de dezvoltare și a țării noastre;
- Pentru dezvoltarea unui nivel de maturitate în domeniul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, la nivel de societate, este foarte important aportul adus de fiecare instituție sau organizație implicată. Foarte important este sprijinul acordat de instituțiile de stat, la nivel practic, nu doar teoretic, instituții care derulează cele mai complexe proiecte și care ar putea furniza exemple de bune practici și care pot implica organizațiile private în implementarea proiectelor, organizații care la rândul lor pot aduce imputuri în ceea ce privește mecanisme automatizate de implementare, care au dat rezultate.

Acest demers științific a dezvoltat noi perspective de cercetare prin evidențierea importanței pe care o deține în perioada actuală managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă ca știință și profesie, care permite prin identificarea oportunităților existente și asigurarea unui nivel ridicat de dezvoltare într-o societate care face eforturi pentru dezvoltarea unei culturi veritabile a proiectelor. Astfel orice sprijin, demers, automatizare în îmbunătățirea procedurilor de implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă este binevenit și trebuie analizat pentru a constata impactul și beneficiul pe care îl poate aduce la nivelul dezvoltării durabile a comunității unde se implementează.

BIBLIOGRAFIE

1. Achim M., Stan A., *"The role of the determinant factors which acts on romanian companies productivity growth - co-financed project"* Annual Session of Scientific Papers, Editura Universității din Oradea, 2014;
2. Achim I.M., Arcadie H., Bele I., *Managementul general al întreprinderii*, Editura Risoprint, 2008;
3. Achim I.M., Arcadie H., Bele I., *Managementul resurselor umane*, Editura Risoprint, 2007;
4. Achim I.M., Dragolea L.; *The Paradigm of The Managerial Position, Challenges of Knowledge-Based Contemporary Economy*, The Second Edition – University of Alba Julia, 28 – 29 November 2008,
5. Achim I.M., Dragolea L., Manolache D.V. , *The Implementation of the Quality Management System at Sc. Ciserom SA Sebes, Alba-Romania - Objectives and Advantages*, Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium. Published by DAAAM International, Viena, Austria 2010;
6. ADR Centru – Planul Regional de Dezvoltare Centru 2007-2013 și 2014-2020;
7. Alecu S., *Dezvoltarea organizației școlare – Managementul proiectelor*, Editura: Didactică și Pedagogică, București, 2009;
8. Allaire Y., Farsirotu M., *Management strategic - strategiile succesului în afaceri*, Editura Economica, Bucuresti, 1998;
9. Armenia Androniceanu, *Managementul proiectelor publice cu finanțare internațională* Editura Universală, București 2010;
10. Ammirato, Pierro/Kulkarni, Anand/Latina, David (2003) - *Clusters -Victorian Businesses Working Together in a Global Economy*, Discussion Paper, Cluster Working Group, Department of Innovation, Industry and Regional development, Melbourne, Australia, October 2003;
11. Barna D., Jaliu D. *"POS DRU – "Probleme și soluții în domeniul financiar al implementării"*

- Februarie 2013, Structural Consulting Group;
12. Bărgăoan A., *Fonduri Europene*, Editura Tritonic, București, 2008;
 13. Bărgăoan A., *Fondurile europene – strategii de promovare și utilizare*, Editura Tritonic, București, 2009;
 14. Bișa C., *Elaborarea Studiului de fezabilitate și a Planului de Afaceri*, Editura BMT, București, 2005;
 15. Beju, L.D., *Principiile de bază ale managementului proiectelor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2002;
 16. Bibu N.A., Foltean F., *Managementul organizațiilor publice*, Editura Cegma, 2002;
 17. Boteanu, C. Mihaela; Soare C., *Implementarea proiectelor cofinanțate din fonduri europene post-aderare*, Editura ContaPlus, București, 2009;
 18. Brătianu, C., *Management și marketing, curs universitar*, Bucuresti, 2004;
 19. Bușe F., Simionescu A., Bud N., *Managementul proiectelor*, Editura Economică, București 2008, pag. 254-257;
 20. Capanu I., Anghelache C, *Indicatori Economici pentru managementul micro si macroeconomic*, Editura Economică, București 2000;
 21. Cadrul Strategic Național de Referință 2007-2013;
 22. Centrul de informare pentru Instrumente Structurale, *Instrumente Structurale În Sprijinul Mediului De Afaceri* ;
 23. Chirleşan D., *Gestiunea proiectelor – teorie și modele*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2008;
 24. Cioca L.I., *Managementul resurselor umane*, Editura universitatii “Lucian Blaga” din Sibiu, 2011;
 25. Cioca L.I., Moraru R.I., *Managementul riscurilor profesionale psihosociale*, Editura universitatii “Lucian Blaga” din Sibiu, 2010;
 26. Cleland I. D., Ireland L.R., *Project management: strategic design and implementation*, Editura McGraw Hill, SUA, 2005;
 27. Constantinescu D.A., Rotaru S., Savu, C., *Management*, Colectia Națională, Bucuresti, 2002;
 28. Comunitatea Management de Proiect din România. Pagina oficială web. <http://www.pmcommunity.ro/2015/01/cati-certificati-pmp-mai-sunt-inregistrati-in-romania/>;
 29. Comisia Europeană, Direcția Generală pentru Politică Regională, *În sprijinul regiunilor*, Luxemburg, Oficiul de publicații oficiale ale Comunităților Europene, 2004;
 30. Comisia Europeană, *Competitiveness, sustainable development and cohesion in Europe. From Lisbon to Gothenburg* , Directorate-General for Regional Policy, Brussels, 2003;
 31. Comisia Europeană *Project Cycle Management (Manual, Handbook)*, European Commission. Europe Aid Cooperation Office, Brussels, 2002;
 32. Comisia Europeană, *Project Cycle Management Guidelines*; 2004;
 33. Comisia Europeană, *Regions Nomenclature of territorial units for statistics NUTS — 2003 / EU25 Part*, 2004;
 34. Comisia Europeană, *Sustainable development in the European Union – 2009 monitoring report of the EU sustainable development strategy*; 2009;
 35. Comisia Națională de Prognoză – *Contribuția IMM-urilor la creșterea economică - prezent și perspective*;

36. Comisia Europeană, *În sprijinul regiunilor*, Direcția Generală pentru Politică Regională, Luxemburg, Oficiul de publicații oficiale ale Comunităților Europene, 2004;
37. *Cooperation at the heart of cohesion*. Interreg in action. In inforegio panorama, no. 17, September 2005;
38. Comitetului Economic și Social European; *Avizul privind competitivitatea industriei europene a sticlei și ceramicii, cu referire specială la pachetul UE privind clima și energia*, Bruxelles, 16 iulie 2009;
39. Cowen T., *Creează-ți propria economie – Calea către prosperitate într-o lume dezorganizată*, Revista Publica, București, 2010;
40. Leadbeater C., *Noi Gândim – Inovație de masă, nu producție de masă*, Editura Republica, 2010;
41. Cruceru A., *Project management adjustment to the new world trends*, Revista Romanian Economic Business Review a Universității Româno-Americane din București, Volumul 6, 2011;
42. Drăgan I., Cezarina F., *Elaborarea proiectelor cu finanțare din fondurile structurale pentru IMM-uri 2007 – 2013*, Editura Contaplus, Craiova 2007;
43. Dăneț A., *Managementul proiectelor*, Editura Disz Tipo, Brașov, 2001;
44. Dima I.C., Popescu D.V., *Management*, Editura Agir, București, 2000;
45. Drucker P., *The practice of management*, Editura Heinemann, Londra, 1967;
46. Drucker P., *Despre decizie si eficacitate*”, Fedprint Tipografie, București, 2010;
47. Ene N.,C., *Considerații asupra abordărilor internaționale privind managementul riscului în afaceri și proiecte*, Revista Economia, Seria Management, Anul VIII, Nr. 2, 2005;
48. Filipoiu I., Rânea C. *Managementul proiectelor în dezvoltarea de produs*,(online). http://www.omtr.pub.ro/didactic/indrumare/mdpp/mpdp_ii_7+8+9.pdf;
49. Florescu M., *Evaluation Of The Project Management Organisational Ability Of Public Organisations*, Revista Facultății de Științe Economice a Universității din Oradea, Volumul 1, 2012;
50. Gareis R., *Happy Projects*, Ediția a doua, Editura ASE, 2006;
51. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi A., *What can project management learn from considering sustainability principles?*, *Project Perspectives*, The annual publication of International Project Management Association 2011, Vol. XXXIII;
52. Gido J., Clements J.P., *Successful project management*, Editura South-Western Cengage Learning, USA, 2009;
53. Gorski H., *Management – elemente fundamentale*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2008;
54. Grigoras M. A., *Managementul proiectelor si politici de absorbtie a resurselor financiare pentru cercetarea stiintifică* (Teză de doctorat), Scoala Doctorală a Universității de Științe Agricole si Medicină Veterinară din Cluj-Napoca, 2010;
55. Grigorescu A., *Managementul proiectelor*, Editura Uranus, București, 2007;
56. Guvernul României, Departamentul pentru integrare europeană, *Manual de management al proiectelor*, București, 1998;
57. Heerkens G.R., *Management de proiect*, CWL Publishing Enterprises Book, 2002;
58. Iatan M., *Managementul riscului în organizații. Scurte considerații despre proiectele finanțate din fondurile europene*, Revista Market Watch, Nr. 127, 2010;

59. Ilieș L., Mureșan I., Muntean B. (2012), *Knowledge Management in EU Founded Projects*, Conferința internațională 19th International Economic Conference - IECS 2012 „The Persistence of the Global Economic Crisis: Causes, Implications, Solutions” Sibiu, România, June 15 - 18, 2012;
60. Ionescu Gh.Gh., Cazan E., Negrușă A.L., *Modelarea și optimizarea deciziilor manageriale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999;
61. Institutul pentru Politici Publice București – *Policy News Probleme sistemice ale eșecului managementului Fondurilor Structurale în România*, București- ediția 4 – noiembrie 2012;
62. Institutul Național de Statistică – *România în cifre 2008-2013*;
63. Institutul Național de Statistică – *Comunicat de presă, Lungimea căilor de transport, 2005-2012*;
64. Institutul Național Cercetare & Dezvoltare Pentru Fizica Materialelor, *Raport în domeniul energiei*; anul 2012;
65. Irani Z., *Management of knowledge in project environments*, Editura Butterworth - Heinemann, Oxford, 2005;
66. ISO 21500: 2012 - *Ghid pentru managementul de proiect*, 2012;
67. Joseph Phillips; *PMP – Project Management Profesional Study Guide, Fourth Edition*, Mc Graw Hill Education, 2013;
68. Middleton J., *Maeștrii afacerilor online*, Editura Meteor Business, București, 2010;
69. Kerzner H., *Project management – pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*, Editie italiană de Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2005;
70. Lewis P.J., *Project Planning, Scheduling and Control*, Editura McGraw Hill, SUA, 2010;
71. Lewis J.P., *Fundamentele managementului de proiect*, Editura Amacom, 2007;
72. Lock D., *Management de proiect*, Editura CODECS, București, 2000;
73. Marinescu P., *Management de proiect*, Editura Universității, București, 2005;
74. Masaaki I., *Gemba Kaizen – O abordare practică a strategiei de îmbunătățire continuă*, Kaizen Institute, București, 2013;
75. Menu M., *Controlul performanței în management*, Editura Tehnică-Info, Chișinău, 2009;
76. Mertins K., Heisig P., Vorbeck J., *Knowledge management: concepts and best practice*, Editura Springer, Berlin, 2003;
77. McCollum James K., *Management de proiect – o abordare practică*, Editura universitară, 2005
78. Mocanu M., Schuster C., *Managementul Proiectelor*, Editura CH Beck București, 2005;
79. Mochal T., Mochal J., *Lecții de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2006;
80. Morris W.G. Peter, *The management of projects*, Thomas Telford Service Ltd, London, 1964;
81. Ministerul Dezvoltării Regionale Și Administrației Publice, *Ghid de bune practici în management de proiecte*, București 2015;
82. Mihalache A., Salagean L., *Project Management Techniques*, Analele Universității Ovidius din Constanța, Volumul 10, 2010;
83. Mureșan I.N., *Impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale*, teză de doctorat în domeniul economic, domeniu fundamental management, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, 2012, Coordonator științific: prof.univ.dr. Liviu Ilieș;

84. Năstase M., *Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor*, Revista Economica1, Editura ASE, 2006;
85. Neagu C , Melnic L. Roșu M.,; *Managementul operațional al proiectelor*, Editura Bren, București, 2002;
86. Nedelcu D., *Managementul proiectelor, aspecte teoretice și practice*, Editura Politehniun, Iași, 2005;
87. Nestor O., *Managementul proiectelor – planificarea proiectului*, Tribuna Economică, Numărul 17, Rubrica Management, 2005;
88. Newton, Richard, *Managementul de proiect - pas cu pas*, Editura Meteor Press, București, 2007;
89. Newton, Richard, *Managerul de proiect – măiestrie în livrarea proiectelor*, Editura Codecs, 2006;
90. Oprea D., Meșnița G., *Fonduri Europene pentru România în perioada 2007 -2013*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2007;
91. Oprea D., *Managementul proiectelor. Teorie și cazuri practice*, Editura Sedcom Libris, Iași, 2001;
92. Oprean Constantin, Țițu Mihail Aurel, *Managementul calității Suport de curs universitar 2013-2014*, Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu;
93. Oprean Constantin, Claudiu Vasile Kifor, Octavian Suci, Calina Alexe, *Managementul integrat al calității*, Editura Academiei Romane , Bucuresti 2012;
94. Oprean Constantin, Claudiu Vasile Kifor, *Quality Management*, Editura Callidus, Germania, 2008;
95. Oprean Constantin, *Metode și tehnici ale cunoașterii științifice*, Editura universității ”Lucian Blaga” Sibiu 2006;
96. Pagina oficială web a companiei Oracle producător software www.shop.oracle;
97. Pagina oficială web a companiei Vose producător software www.vosesoftware.com;
98. Pagina oficială web a companiei Palisade producător software www.palisade.com;
99. Popa A., *Particularități ale managementului startegic al dezvoltării regionale*. În: Anuarele științifice ale Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”, vol. 4. Cahul, 2008. p. 162-166;
100. Popa M., *Project Cycle management- Note de curs(suport electronic)*, Alba Iulia, 2010;
101. *Project Management Quarterly*. PMI ESA (Ethics, standards and accreditation). Pennsylvania: PMI, Inc, 1983;
102. Panteia Pieter van Run, evaluator cheie POR – *Evaluarea ex-ante a Programului Operational Regional*, august 2007;
103. Planul de Dezvoltare a Regiunii Centru 2014-2020 – ADR Centru;
104. Planul Național De Dezvoltare 2007-2013 – Guvernul României;
105. Planul Național de Acțiune în domeniul Eficienței Energetice 2007 – 2010;
106. Plan de Mobilitate Urbană Durabilă , Cugir, România, pag 72
107. *Priorități de dezvoltare teritorială naționale în atingerea obiectivelor Strategiei Europa 2020*, Proiect preliminar, Versiunea 1, noiembrie 2012
108. Prahald C.K., *Comoara de la baza piramidei, Eradicarea sărăciei prin profit*, Editura publica, București, 2009;

109. Raportul Anual de Implementare pe anul 2014 al Programului Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice” 2007-2013, pag. 6;
110. Raport de evaluare – versiune finală, actualizarea evaluării intermediare a Programului Operațional Regional 2007-2013, Contract 50/29.04.2013;
111. *Raportul final de implementare 2007-2013*, Programul Operațional Regional 2007-2013, pag. 19;
112. Raport de evaluare – versiune finală Actualizarea evaluării intermediare a POR 2007-2013, Contract nr 50/29.04.2013 – pag.154;
113. Simionescu A., *Eficiența economică a investițiilor*, Litografia Universității din Petroșani;
114. Simionescu A., Bud N. Biber E., *Evaluarea Proiectelor*, Editura Economică, București, 2005;
115. Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030 - Centrul Național pentru Dezvoltare Durabilă;
116. Strategia de dezvoltare a orașului Cugir 2014 – 2020;
117. Stoian, A., Gligor, L. (2012), *Lucrare clarificatoare nr. 5 Beneficii de cuantificat în Analiza Cost-Beneficiu a proiectelor finanțate din FEDR și FC*, 2012;
118. Tapscott D., Williams A. D., *Cultura colaborării în masa - Wikinomics*, Editura Publica, București 2012;
119. Tutulea A., *Time Management – in the Knowledge-Based Economy*, Studies in Business and Economics, vol. 4, nr. 4, Sibiu, 2009;
120. Turner, J. Rodney; Simister J. Stephen, *Manual Gower de Management de Proiect*, Editura Codecs, București 2004;
121. Un nou parteneriat pentru coeziune – Al treilea raport de *coeziune economică și socială*, Comisia Europeană, Oficiul de publicații oficiale ale Comunităților Europene, februarie 2004
122. Ursachi I., *Management*, Editura ASE, Bucuresti, 2001;
123. Vasilescu I., *Managementul proiectelor*, Editura Eficon Press, București, 2005;
124. Vintilă, N., Grosu, M., *Lucrare clarificatoare nr. 4 Costuri utilizate în Analiza Cost-Beneficiu a proiectelor finanțate din FEDR și FC*, 2012;
125. Vay Ner Chuck G., *Economia Thank You*, Editura Publica, București 2012;
126. Văcar, A., *The role of leadership in project management*, Revista economică, vol. 16, nr. 1, Sibiu, 2013;
127. Vârvorea D., *Managementul performant al proiectelor – soluție esențială în gestionarea optimă a activității din întreprinderile mici și mijlocii*, teză de doctorat, Universitatea “Lucian-Bloga” din Sibiu, 2012, coordonator științific: prof.univ.dr. Dănuț Dumitru Dumitrașcu;
128. Wolfgang L., *Projekt Management*, Comelsen Verlag Scriptor GmbH&Co. KG, Berlin, 2005;

SITIOGRAFIE

129. <http://www.araco.org/media/articole/2012/03.12/ATT00111.pdf> , pag. 6-7
130. <http://auditul.ro/termeni/dezvoltare-durabila/>

131. <http://www.arduph.ro/domenii/altele/dezvoltarea-durabila-si-aspectele-sociale-in-context-european-si-mondial/>
132. <http://strategia.cndd.ro/docs/sndd-v6-r41.pdf> - Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030, pag. 13-15;
133. http://www.kvmt.ro/f/transparenta_decizionala/2015/06_potsa/Strategie_Covasna_fin_al_11_iunie_modificat.pdf pag. 25-26;
134. [http://www.mdrap.ro/dezvoltare-regionala/politica-de-dezvoltare-regionala/](http://www.mdrap.ro/dezvoltare-regionala/politica-de-dezvoltare-regionala;)
135. http://www.nord-vest.ro/wp-content/uploads/2016/09/7r238_PDR_2014_2020.pdf - Planul de dezvoltare al regiunii nord-vest 2014-2020, pag. 7-8;
136. http://strategia.cndd.ro/dbimg/27_fisiere_fisier.pdf -Strategia de Dezvoltare Durabilă a UE revizuită, pag. 5, 12, 18, 19;
137. <http://www.adrcentru.ro/Lista.aspx?t=ADElaborare%20PDR%202014-2020> - Planul de Dezvoltare a Regiunii Centru 2014 – 2020;
138. http://www.mdrap.ro/userfiles/espon/dimensiune_teritoriala/reuniune2/materiale02.pdf - Priorități de dezvoltare teritorială naționale în atingerea obiectivelor Strategiei Europa 2020, Proiect preliminar, Versiunea 1, noiembrie 2012, pag 3-4;
139. <http://www.fonduri-ue.ro/por-2007> pagina principală, prezentarea programului POR 2007-2013
140. <http://www.inforegio.ro/ro/regio-2007-2013/programul-operational-regional.html> pagina principal
141. http://www.adrcentru.ro/Detaliu.aspx?t=POSCCE_general
142. <http://regio-adrcentru.ro/situatia-proiecte-depuse-in-cadrul-adr-centru-pe-axe-prioritare-ale-programului-regio-2/>
143. Extras din documentul ”Situatia proiectelor depuse în cadrul Programului Operațional Regional 2007-2013” <file:///C:/Users/inceptus/Downloads/Situatia-proiectelor-REGIO-din-Regiunea-Centru-dec-2016-Axa-prioritara-3.pdf> ;
144. http://www.inforegio.ro/images/Evaluare/Raport_evaluare_POR_versiune%20finala.pdf, pag 30;
145. <http://www.mcsi.ro/Minister/Despre-MCSI/Unitatea-de-Politici-Publice/Documente-suport/manual-de-metode-in-planificarea-pp-si-evaluarea-i>, pag.111;
146. http://particip.gov.md/public/files/Ghid_expost_prefinal_PDF.pdf, pag.35,
147. <http://www.mcsi.ro/Minister/Despre-MCSI/Unitatea-de-Politici-Publice/Documente-suport/manual-de-metode-in-planificarea-pp-si-evaluarea-i>, pag 83.
148. http://ec.europa.eu/energy/efficiency/studies/doc/2014_guidance_energy_renovation_buildings.pdf - Tehnical guidance – Financing the energy renovation of buildings with Cohesion Policy funding – Final Report – A study prepared for the European Commission DG Energy, Pag 18;
149. http://www.minind.ro/domenii_sectoare/energie/studii/utilizare_energie.pdf - Studiu de soluții pentru creșterea eficienței energetice la marii consumatori industriali de energie (ciment, îngrășăminte, ceramică, cauciuc, petrochimie, celuloză, hârtie, industria alimentară, metalurgie) pe bază de bilanțuri energetice
150. http://www.pleecproject.eu/downloads/Meetings/Energy-Efficiency-Forum-in-Stoke-on-Trent/05_andrew_mcdermott_-_am-ceramic-sector.pdf, pag 6-9 - Dr Andrew

- McDermott Technical Director British Ceramic Confederation *Ceramic Industry: Current /Future Energy Efficiency Solutions*,
151. <https://www.gdfsuez.ro/wp-content/uploads/2010/11/Ana-Maria-Ivan-Proiecte-de-eficienta-energetica-in-Romania.pdf>;
 152. http://www.bpie.eu/uploads/lib/document/attachment/21/LR_EU_B_under_microscope_study.pdf - Bogdan Atanasiu, Chantal Despret, Marina Economidou, Joana Maio, Ingeborg Nolte, Oliver Rapf *Europe's buildings under the microscope* - A country-by-country review of the energy performance of buildings, pag 43,
 153. <http://www.tangram.co.uk/TI-Energy%20Worksheets%20%28Ceramics%29%20-%20Tangram.pdf> - Tangram Technology Ltd; Energy efficiency in ceramics processing - Practical work sheets for industry, 2011, pag 7-8;
 154. www.europa.eu.int,http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm,http://ec.europa.eu/comm/europeaid/qsm/project_en.htm
 155. www.mfinante.ro
 156. <http://www.ziare.com/articole/intrerupere+posdru>;
 157. www.infoeuropa.ro
 158. <http://m.hotnews.ro/stirecom/12311134>;
 159. <http://www.fonduri-structurale.ro/detaliu.aspx?eID=9811&t>;
 160. <http://www.inforegio.ro/ro/informare-si-publicitate/publicatii.html>
 161. <http://www.fonduriadministratie.ro/>
 162. <http://regio-adrcentru.ro>
<http://www.smartkpis.com/kpi/functional-areas/portfolio-and-project-management/project-management/>;
 164. http://www.regio-adrcentru.ro/Document_Files/ADElaborare%20PDR%202014-2020/00001440/crn5w_Capitolul%2010%20Portofoliul%20de%20proiecte.pdf;
 165. http://regio-adrcentru.ro/Document_Files/ADElaborare%20PDR%202014-2020/00001440/crn5w_Capitolul%2010%20Portofoliul%20de%20proiecte.pdf
 166. www.europa.eu.int,http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm,http://ec.europa.eu/comm/europeaid/qsm/project_en.htm
 167. www.mfinante.ro;
 168. <http://www.ziare.com/articole/intrerupere+posdru>;
 169. www.infoeuropa.ro
 170. <http://m.hotnews.ro/stirecom/12311134>;
 171. <http://www.fonduri-structurale.ro/detaliu.aspx?eID=9811&t>;
 172. <http://www.inforegio.ro/ro/informare-si-publicitate/publicatii.html>
 173. <http://www.fonduriadministratie.ro/>
 174. <http://regio-adrcentru.ro>;
 175. <http://www.smartkpis.com/kpi/functional-areas/portfolio-and-project-management/project-management/>;
 176. http://www.regio-adrcentru.ro/Document_Files/POR_Situatia_proiectelor/00001314/rxbno_Situatia%20proiectelor%20REGIO%20din%20Regiunea%20Centru%20-feb%202015.pdf;
 177. http://regio-adrcentru.ro/Document_Files/ADElaborare%20PDR%202014-2020/00001440/crn5w_Capitolul%2010%20Portofoliul%20de%20proiecte.pdf