

TEZĂ DE DOCTORAT

Oportunitatea și impactul proiectelor finanțate prin fonduri europene

Introducere

Problematica absorbției fondurilor structurale este una deosebit de complexă, motiv pentru care prezenta cercetare realizează o imagine holistică a acestui proces la nivelul tuturor regiunilor de dezvoltare din România. Una dintre supozițiile care trebuie verificate în cadrul prezentei lucrări fiind tocmai calitatea în administrarea patrimoniului public, în abnegația pe care funcționarii publici o au în exercitarea atribuțiilor de serviciu, în relație directă cu interesul și dedicația cu care aceștia se manifestă în cadrul procesului de absorbție al fondurilor structurale comunitare. „În general, scopul cercetării reprezintă răspunderea la întrebări și dobândirea unor cunoștințe noi” (Marczyk et al, 2005: 1), prezenta cercetare asumă doar partea realistă, palpabilă a complexității realităților generate de procesele și reglementările care guvernează activitatea entităților implicate în această activitate, evocând doar evidențele indubitabile care conduc la anumite concluzii logice, „managementul cunoștințelor fiind o precondiție pentru succesul unui proiect în contextul actual, caracterizat printr-un mediu dinamic și în continuă schimbare” (Ajmal et.al, 2009; Sokhanvar et al., 2014).

Lucrarea nu neagă realitatea prezentă în anumite administrații, vidul existent în spectrul calității managementului din administrația publică, care trebuie să asume realitatea că ”transferul cunoașterii la nivel de proiect se derulează prin intermediul comunicării sociale între cei implicați și prin diferite canale de informații explicite” (Adam, 2014), prin etalarea rezultatelor obținute de reprezentanții acesteia în cadrul procesului de absorbție a fondurilor structurale.

Urmărind ce spunea și unul dintre exegeții domeniului, si anume că „unul dintre factorii care pot accelera convergența regională este progresul tehnologic și dispersia acestuia” (Alexiadis et al., 2010), cercetarea revelează impactul acestei dispersii la nivelul fiecărui județ cu scopul de a reliefa „implementarea unor elemente care și-au dovedit validitatea în situații similare întâlnite în alte regiuni” (Androniceanu et al., 2006). „Principalii factori care influențează capacitatea ratei de absorbție sunt capacitatea solicitanților de a pregăti proiectele, întregul sistem de punere în aplicare, monitorizarea și auditarea proiectelor, lipsa de strategii pe termen mediu și lung și probleme de corupție” (Albulescu et.al., 2013), sunt tratați cu rigurozitate în cadrul prezentei teze cu scopul vădit de a identifica proiectele cu potențial, generatoare de perspective pozitive la nivelul celorlalte entități care nu au reușit să performeze în cadrul acestui proces.

„Un proiect cu finanțare europeană, ca orice alt proiect, necesită un management adaptat, care să aibă la bază principiile managementului general, dar să ia în considerare caracteristicile aparte ale proiectelor de acest tip; astfel această practică contribuie la atingerea succesului proiectului în cauză.” (Nistor & Mureșan, 2012), iar Guerrero „a subliniat faptul că există un mix de indicatori de măsurare care se pot evalua printr-o serie de criterii” (Guerrero, 2007) „metodele cantitative oferind baza pentru calculul valorii, inițierea măsurătorilor legate de proiect, care vor cuantifica succesul” (Goodpasture et al., 2003) „gestionarea bunelor practici generate prin proiecte, fie ele de succes sau nu, sau transferul acestora între managerii de proiect tind să ducă la o mai mare performanță a proiectului,” (Cunha, 2014) „performanța proiectelor este atinsă dacă proiectul este eficient (încadrarea în timp și buget) și eficace (se ridică la nivelul așteptărilor și oferă satisfacție echipei de proiect,” (Atanasiu & Leon, 2011) deși „criteriile care definesc performanța unui proiect diferă de la un proiect la altul” (Müller & Turner, 2007) și „nu putem afirma că există o soluție general valabilă care să ducă la succesul unui proiect” (Rolstadas et al, 2014).

Hill „menționează existența a patru etape în ciclul de viață al unui proiect: inițierea, planificarea soluțiilor, implementarea soluțiilor și etapa de finalizare” Hill (2014), iar Alias „subliniază cinci variabile care pot să influențeze performanța unui proiect: acțiuni care țin de managementul proiectului, procedurile aplicabile, resursa umană, caracteristicile proiectului și nu în ultimul rând elemente externe proiectului” (Alias et al. (2014), toate aceste variabile fiind studiate în cadrul cercetării la nivelul proiectelor care au excelat în absorbția fondurilor europene. „În managementul unui proiect, trebuie ținut cont că este importantă nu numai ducerea la bun sfârșit a sarcinii, ci și să anticiparea duratei, a costului și a rezultatului” (Newton, 2009). „Strategia de personalizare (nr. care) se bazează pe premisa că toate cunoștințele sunt strâns legate de persoana care le-a generat și pot fi transmise doar prin interacțiune personală” (Ajmal, 2009) prezintă fundamentul elaborării acestei teze, care propune ca responsabilii din domeniu care au performat în acest proces să fie promovați, exemplul lor urmând a fi personalizat la nivelul entităților de talie similară.

Pentru succesul unei astfel de abordări, este nevoie de implicarea acestora în „Activități extra-curriculare (nr. care) implică acțiuni, experiențe, aduc un grad de noutate și sunt un proces de învățare activ legat de crearea de noi oportunități” Abreu (2013), dar și de „un al cincilea nivel, înțelegerea” (Ackoff, 1989) din partea celor cu performanțe mai puțin consistente. „Fiecare inițiativă emblematică (nr. a performerilor acestui proces) acționează ca un vehicul umbrelă pentru inițiative specifice” (Armstrong, 2012) în rândul omologilor lor cu rezultate mai puțin consistente, motiv pentru care prezenta lucrare evidențiază proiectele cu impact deosebit în cadrul acestui proces.

Motivația alegerii temei

Cel mai important resort în alegerea temei de cercetare îl reprezintă statuarea într-o manieră echidistantă a impactului pe care fondurile europene îl au în dezvoltarea regională la nivelul societății românești, prin prisma faptului că în jurul acestui proces au fost emise opinii extrem de eterogene, adeseori contondente și contradictorii.

Cercetarea urmărește anvergura acestui demers din punct de vedere strict științific și reliefa rezultatelor nedismulate de interese conexe în vederea realizării unei imagini cât mai fidele a acestui demers în România.

În cadrul cercetării este realizată o focalizare asupra rezultatelor înregistrate de instituțiile de învățământ și companiile românești în absorbția fondurilor europene, elementul care a condus la alegerea acestei teme vizează pauperitatea demersurilor de cercetare care să surprindă punctual impactul pe care fondurile structurale accesate de aceste două entități îl au în dezvoltarea regională.

Este de asemenea un deziderat autoimpus în cadrul cercetării reliefa bunelor practici dar și a rezultatelor mai puțin impresionante realizate la nivelul tuturor entităților românești, cu scopul corijării acestora, dat fiind că materializarea acestui demers științific vizează și latura coercitivă a aspectelor negative, adesea neasumate de autoritățile de resort.

Nu în ultimul rând, prezenta cercetare a fost structurată în vederea testării posibilităților corelației spațiale care pot apărea la nivel național în rândul potențialilor beneficiari, arătând tendința de acumulare a unor rezultate superioare în anumite areale concomitent cu disiparea celor mai puțin robuste în alte cluster regionale, sub raportul strict al performanțelor realizate de companii și reprezentanții instituțiilor de învățământ.

Scopul și obiectivele cercetării

Chintesența cercetării este delimitarea ineluctabilă a anvergurii cu care fondurile europene absorbite la finalul ciclului 2007-2013 în România au impactat dezvoltarea regională prin prisma a doi indici fundamentali ai acestui proces: Produsul Intern Brut (PIB) și Indicele Dezvoltării Umane Locale (IDUL) la nivel județean.

Aduc în acest punct al cercetării mulțumirile mele directorului și membrilor proiectului “Study of Romanian Life Insurances in International Context: Innovation, Spatial and Behavioral Modelling; Impact of Institutional Factors”, grant număr PN-II-RU-TE-2014-4-0745 pentru furnizarea valorilor actualizate ale IDUL pentru anul 2014, doamnelor conferențiar universitar doctor Simona Laura Dragoș și Codruța Mare din cadrul Facultății de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor Cluj-Napoca.

Îndeplinirea acestui deziderat presupune atingerea unor obiective specifice, pe care cercetarea le urmărește:

- identificarea tuturor proiectelor depuse la nivelul autorităților de management românești, atât sub raport numeric cât și al valorii acestora;
- delimitarea cantitativă a proiectelor depuse la nivelul fiecăreia din cele 8 regiuni de dezvoltare naționale;
- încadrarea proiectelor depuse în vederea accesării fondurilor structurale în funcție de beneficiarii acestor finanțări în cele 8 categorii generale cu semnificativitate la nivel național, precum cea a companiilor, a consiliilor județene, a organizațiilor neguvernamentale sau a instituțiilor de învățământ;
- evaluarea anvergurii fiecăreia din cele 8 clase de potențiali beneficiari ai fondurilor structurale în performanțele înregistrate la nivelul fiecăreia regiuni de dezvoltare;
- reliefaarea valorică a fondurilor atrase de fiecare categorie de potențiali beneficiari ai acestor finanțări în totalul național cumulat, realizat în vederea conturării primei imagini a discrepanțelor înregistrate la nivel național și identificării resorturilor acestora;
- statuarea unor indicatori proprii de performanță la nivelul cercetării, care vizează fezabilitatea proiectelor europene propuse și finanțarea proiectelor europene propuse;
- realizarea analizei descriptive a impactului fondurilor europene absorbite de companii și instituții de învățământ la nivel județean prin intermediul a 4 tipuri de reprezentări cartografice;
- evaluarea autocorelației spațiale (globale și locale) în baza sumelor atrase de cele două categorii de beneficiari;
- modelarea regională a impactului fondurilor europene absorbite în creșterea nivelului de trai măsurat prin PIB și IDUL la nivel județean.

În vederea implementării obiectivelor asumate și a scopului prezentei cercetări vor fi utilizate doar date publice cu caracter oficial, prezentate de organismele abilitate, fără a se aduce atingere verosimilității acestora, prelucrarea acestora nefiind de natură a produce alterarea informației pure sau discreditarea celor implicați în acest proces, eventualele opinii subiective fiind exprimate exclusiv în vederea coerciției eventualelor elemente neconform.

Metodologia cercetării

Prelucrarea datelor a însemnat o muncă asiduă sub aspectul atenției și meticulozității, în care dificilă a fost disecția întregului monobloc de date pus la dispoziția publicului pe pagina oficială de internet a Guvernului României, fiecare din cele 41.585 de proiecte publicate fiind în sinea lui un întreg de date și informații, dintre care unele prezentau informații relevante pentru prezenta cercetare, altele fiind total inutile în demersul care viza conturarea unei analize coerente, bine structurate și corect fundamentate pe informații valoroase și pertinente.

Tratarea individuală a fiecăruia dintre cele 41.585 de proiecte a însemnat un efort deosebit în primul rând din cauza faptului că au trebuit să fie găsite aspectele fundamentale

comune dar și concludente, care să poată asigura gruparea acestor proiecte în funcție de anumite criterii relevante pentru cercetare.

Prima etapă constă în stabilirea criteriului apartenență regională ca prin element de delimitare, dar și de coagulare al acestor proiecte în mulțimi omogene, compatibile cu scopul cercetării. Pornind de la acest deziderat asumat, etapa elementară presupune segmentarea documentului ”contracte-rambursare-mai2014” în 8 documente subsidiare, fiecare conținând totalitatea contractelor destinate absorbției fondurilor structurale din cadrul celor 8 regiuni de dezvoltare delimitate prin Legea nr. 315/2004, modificată și completată prin OUG 111/2004 menită să stabilească sfera sistemului național al dezvoltării regionale.

Au fost aleși ca indicatori primordiali doar trei, și anume: valoarea eligibilă cerută, valoarea autorizată și valoarea rambursată, în funcție de care a fost realizată și prima situație de anvergură pentru prezenta cercetare, și anume cea în care se prezintă totalul celor trei dimensiuni analizate la nivel național și în fiecare regiune de dezvoltare.

Chiar dacă **prima etapă a cercetării** în ordine cronologică constă în înglobarea la nivel regional a fiecărui proiect, simpla însumare a numărului proiectelor derulate la nivel național și al fiecărei regiuni de dezvoltare prezintă o dimensiune frugală în ecosistemul analizei, dar este importantă deoarece ea deschide drumul spre o înțelegere holistică a anvergurii procesului analizat în România.

În următoarea etapă a cercetării au fost însumate valorile contractelor aflate în derulare la nivelul fiecăreia din cele 8 agenții pentru dezvoltare regională, luându-se în considerare cele trei dimensiuni fundamentale ale acestui proces, și anume: valoarea eligibilă cerută, valoarea autorizată și valoarea rambursată de către organismele abilitate până la data de 5 mai 2014.

În continuarea studiului s-a efectuat o grupare a proiectelor înregistrate la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare încadrându-se în opt clase generaliste create în vederea acoperirii cât mai bune a întregului areal de proiecte depuse spre finanțare.

Fiind un domeniu extrem de complex, **cercetarea a surprins două paliere, calitativ și cantitativ**, fiind realizată apelându-se la tehnici și metode variate, teoretice dar și cu aplicabilitate practică, îmbinând elementele cu caracter descriptiv și explicativ. Astfel, dacă primele două capitole au un profund caracter descriptiv, capitolul 3 reliefează dimensiunea cantitativă a demersului vizând absorbția fondurilor structurale, în timp ce ultimul capitol urmărește nemijlocit abordarea calitativă a procesului, pornind de la nivel național, la nivelul fiecărui județ românesc, cu analiză directă a impactului pe care sumele alocate efectiv companiilor și instituțiilor de învățământ l-au avut în augmentarea nivelului indicelui local al dezvoltării umane (IDUL sau LHDl așa cum este el marcat în spectrul economic mondial) și al Produsului Intern Brut (PIB) județean înregistrat la finele anului 2014.

Evaluarea efectelor fondurilor structurale asupra acestor două repere economice la nivelul fiecărui județ s-a realizat utilizând programul informatic OpenGeoDa v.1.0. și „metodele și tehnicile statisticii economice și a econometriei spațiale” (Mare, C., 2014).

Prima etapă a analizei utilizând aceste metode este cea descriptivă, realizată în cadrul acestui demers vizual, prin patru tipuri de hărți:

- „Harta quartilelor – în care eșantionul studiat se împarte în grupe.
- Harta procentilelor – în care toate cele 100 de grupe sunt sintetizate în 6 clase, cu scopul de a evidenția outlier-ii, atât superiori cât și inferiori.
- Harta dispersiei (a abaterilor standard sau a abaterilor medii pătratice) – în care unitățile spațiale sunt grupate în k grupe, fiecare grupă conținând observațiile situate în intervalul $\bar{x} \pm k\hat{\sigma}$, k fiind numărul grupelor, iar $\hat{\sigma}$ abaterea medie pătratică estimată a eșantionului analizat.” (Mare, C., 2013) În cadrul acestei reprezentări, elementele sunt corelate distribuției valorilor.
- harta boxmap - prezintă aceeași metodologie precum harta quartilelor, însă adaugă celor 4 și outlier-ii de nivel inferior și superior la capătul seriilor.

Etapa finală a analizei presupune modelarea regresională. Scopul a fost de a vedea dacă absorbția de fonduri europene a contribuit la creșterea nivelului de trai, măsurat, pe de o parte, prin clasicul proxy PIB județean și, pe de altă parte, prin mai nou dezvoltatul indice al dezvoltării umane locale (IDUL / LHDI). Pentru că variabilele legate de sumele rambursate sunt corelate, s-au estimat câte 3 modele, pentru fiecare dintre variabilele dependente considerate. Fiecare model a fost evaluat post-estimare pentru validare prin diverse teste (prezentate ulterior în anexe). Ca o procedură adițională de validare, s-au mai luat 2 variabile de control, legate de nivelul de trai: rata șomajului și salariul mediu lunar la nivel de județ.

Concluzii finale și propuneri personale

Demersul științific cu caracter generalist asumat prin intermediul prezentei teze conturează câteva realități ineluctabile la nivelul societății românești privitoare la problematica absorbției fondurilor structurale nerambursabile în ecartul 2007-2013, cele mai pregnante dintre acestea fiind:

- ❖ depunerea la nivelul autorităților de management abilitate a unui număr de 41.585 proiecte eligibile, totalizând o valoare de 48.302.030.485,36 lei;
- ❖ existența unor curențe serioase la nivelul acestora, care a condus la autorizarea a doar 81,81% din această valoare ca urmare a analizei la nivelul instituțiilor de resort, acestea aprobând cheltuieli în sumă de doar 39.517.397.953,82 lei;
- ❖ identificarea unor lacune majore în implementarea proiectelor, care au condus la o finanțare efectivă a acestora de numai 60,53% raportată la valoarea aprobată și respectiv 49,52% din cea solicitată inițial de beneficiari, nivelul identificat la nivelul lunii mai a anului 2014 fiind de numai 23.921.112.880,97 lei;

- ❖ anvergura extraordinară a capitalei și a județului Ilfov, care concentrează 37,64% din totalul sumelor aprobate și 31,21 din cele rambursate efectiv la nivel național;
- ❖ diseminarea eterogenă la nivelul regiunilor de dezvoltare a fondurilor nerambursabile raportată la cele 7 clase principale de potențiali beneficiari delimitați la nivelul cercetării, care surprinde însă superioritatea performanțelor generate de companii.
- ❖ concentrarea a 35,34% din proiectele depuse de reprezentanții organizațiilor neguvernamentale private în regiunea capitală și dispersia diferenței rămase în cote între 7,04% și 11,51% la nivelul celorlalte regiuni de dezvoltare;
- ❖ performanța reprezentanților instituțiilor de învățământ nord-vestice de 18,03%, a celor nord-estice de 13,56%, a celor din București de 33,62%, care cumulează împreună 65,21% din totalul național;
- ❖ dominația cu 48% a spitalelor bucureștene și lipsa totală a solicitărilor în cadrul regiunii sud-vestice Oltenia
- ❖ concentrarea în jurul valorii de 10% din totalul național a proiectelor depuse de reprezentanții instituțiilor publice din fiecare regiune exceptând-o pe cea bucureșteană;
- ❖ procentul de 25,84% din totalul național atribuit reprezentanților consiliilor județene din nord-estul țării;
- ❖ repartizarea relativ uniformă a performanțelor autorităților publice locale, cuprinsă între 10,90% și 16,11% din totalul național, cu excepția capitalei cu 3,72%;
- ❖ relativa omogenizare a performanțelor companiilor, efortul conjugat al acestora depășind în 5 regiuni pragul de 10%, cu apogeul de 23,70% în capitală;
- ❖ o structură eterogenă la nivelul regiunii de dezvoltare bucureștene, marcată de dominația companiilor și ONG-urilor;
- ❖ anvergura proiectelor depuse de forurile publice din cadrul regiunilor nord-estică și nord-vestică, acestea cumulând mai mult de 50% din totalul regional;
- ❖ precaritatea proiectelor instituțiilor de învățământ și a spitalelor din Muntenia, Oltenia și sud-estul României, care cumulate nu ating pragul de 5% din totalul fiecărui areal.

Analiza cantumului absorbției fondurilor structurale în decursul acestui ciclu financiar, realizată atât prin prisma dimensiunii cantitative cât și a celei calitative, revelează elemente care au condus la actuala stare de fapt în cadrul procesului, esențiale din punct de vedere al impactului acestora fiind:

- grija precară a beneficiarilor regiunii bucureștene, care cumulează valori infime ale indicatorilor vizând fezabilitatea proiectelor europene propuse (71,05%) și finanțarea efectivă a proiectelor eligibile (50,19%), generat cu precădere de aportul redus al companiilor (FPEP de 60,93% și FEPE de 36,15%);
- o fezabilitate ridicată a proiectelor depuse de ONG-uri și instituțiile de învățământ din regiunea Centru (FPEP > 97%) dublată de o finanțare efectivă ridicată (93,09% respectiv 85,76%). Aspectul negativ rezidă din amplitudinea redusă a acestor finanțări, ceea ce coroborat cu performanțe inferioare ale celorlalți beneficiari, conduce la valori reduse ale indicatorilor în această regiune (90,46% respectiv 68,30%);

- amplitudinea performanțelor calitative ale companiilor conturează rezultatul general înregistrat în arealul nord-estic, translația realizându-se de la 89,82% la 91,41% în cazul FPEP, respectiv de la 65,23% la 69,39% în cazul indicatorului vizând finanțarea efectivă a proiectelor eligibile;
- valorile celor doi parametri care se înscriu în linia celor menționate anterior și în cadrul regiunii nord-vestice, scorurile de 90,24% respectiv 67,50% denotă o potențială dispersie a fondurilor structurale la nivel național;
- nivelul de peste 90% indicatorului FPEP înregistrat de fiecare clasă de beneficiari ai fondurilor structurale din regiunea Sud Muntenia, care conduce la o fezabilitate regională de 92,85%. Din păcate, aceasta nu este dublată și de o finanțare în aceeași parametri, nivelul rambursărilor fiind de doar 65,22%;
- rezultatele nesatisfăcătoare din sud-estul României, unde au fost declarate eligibile doar 86,36% din proiecte, fiind plătite doar 61,11% dintre acestea;
- incapacitatea beneficiarilor din Oltenia de a atinge valorile de 90% respectiv 70% ale celor doi indici, valoarea lor punctuală fiind de 89,91% respectiv 68,41%;
- aceeași incapacitate caracterizează și Regiunea de Dezvoltare Vest, valoarea FPEP fiind de 89,63%, iar cea a FEPE 69,20%.

Analiza descriptivă a impactului fondurilor europene absorbite de companii și instituțiile de învățământ arată câteva aspecte cheie ale procesului de absorbție a fondurilor comunitare desfășurat la nivelul României în acest interval de timp, cele mai importante fiind următoarele:

- în partea de Est și Sud a țării s-au atras mult mai puține fonduri de către reprezentanții unităților de învățământ;
- județele Cluj, Brașov, Iași și municipiul București reușesc să se mențină în segmentul performanțelor superioare, sub raportul tuturor celor 5 dimensiuni analizate prin harta pe baza quartilelor;
- la polul opus se situează județele Vaslui, Mehedinți, și Ialomița, ultimele două fiind outlieri inferiori sub raportul fondurilor alocate companiilor, în analiza realizată pe baza abaterilor standard, care identifică Bucureștiul ca fiind singurul outlier superior;
- Ialomița și București își păstrează calitățile enunțate mai sus și prim prisma valorii eligibile totale rambursate beneficiarilor în analiza bazată pe abaterile standard;
- boxmap-ul arată că singurele performanțe de top în absorbția fondurilor structurale sub raportul sumelor totale rambursate aparțin Bucureștiului și județului Cluj, outlier inferior fiind și de această dată județul Ialomița;
- acest tip de reprezentare cartografică reliefează Bucureștiul și județul Ilfov ca fiind singurele regiuni naționale cu PIB în zona outlierului superior.

Evaluarea autocorelației spațiale utilizând valoarea fondurilor structurale rambursate companiilor și instituțiilor de învățământ reliefează următoarele aspecte importante:

- ⊙ nu există autocorelație spațială sub raportul sumelor rambursate instituțiilor de învățământ la nivelul județelor României, dar se formează 5 cluster semnificative conform autocorelației locale;
- ⊙ nu există o distribuție spațială a valorii rambursate companiilor la nivel național, aceste sume fiind aleator distribuite, județul Gorj fiind singurul cluster de tip LL care prezintă semnificativitate;
- ⊙ lipsa autocorelației spațiale și a clusterelor semnificative la nivel local în funcție de totalul fondurilor europene rambursate;
- ⊙ existența unei autocorelații pozitive la nivel național în funcție de IDUL și prezența a 3 cluster semnificative la nivel local;
- ⊙ prezența unei autocorelații pozitive și sub raportul PIB-ului județean, cu formarea la nivel local a 5 cluster semnificative;

Modelarea regională a impactului fondurilor europene în creșterea nivelului de trai realizată la nivelul analizei prin măsurarea proxy PIB-ul județean și a indicelui dezvoltării locale (IDUL) arată că:

- ◆ valoarea rambursată instituțiilor de învățământ a influențat pozitiv PIB-ul județean (0,041%) la o creștere cu 1% a valorii rambursate, în condițiile existenței unui proces de difuziune și contagiere;
- ◆ valoarea rambursată instituțiilor de învățământ influențează pozitiv și semnificativ IDUL (0,006%) în aceleași condiții;
- ◆ valoarea rambursată companiilor a influențat semnificativ PIB-ul județean (0,52%) la o creștere cu 1% a valorii rambursate, în condițiile existenței unui proces de difuziune doar în modelul simplu, fără variabilele de control;
- ◆ Indicele Dezvoltării Umane Locale este pozitiv și semnificativ (0,063%) influențat de o creștere cu 1% a valorii fondurilor europene rambursate companiilor.

Propuneri **manageriale**:

- includerea indicatorilor „Fezabilitatea Proiectelor Europene Propuse - FPEP” și „Finanțarea Efectivă a Proiectelor Eligibile - FEPE” în rândul indicilor care definesc performanța entităților naționale cu atribuțiuni în absorbția fondurilor structurale
- elaborarea unei baze de date naționale, în care să fie introduse toate depozitele de garanție prin care este demonstrat aportul propriu al beneficiarilor
- efectuarea unor sesiuni de pregătire profesională în rândul funcționarilor publici din A.D.R. și A.F.I.R., dublate de o relaxare a legislației
- introducerea unui soft informatic nu foarte amplu, care să fie capabil să reliefeze similitudinile din cadrul a două sau mai multe proiecte

Propuneri **legislative**:

- stabilirea unei politici de asigurare a resurselor financiare necesare implementării proiectelor europene care au fost declarate eligibile de către autoritățile competente de management din surse financiare publice
- posibilitatea luării în garanție a activelor pentru edificarea cărora se utilizează resurse comunitare nerambursabile și care totodată fac și obiectul unei investiții finanțate de o instituție bancară în mod implicit
- definirea unui program special de finanțare menit să stimuleze accesul entităților care accesează fonduri europene nerambursabile la finanțare, prin care să fie acceptate o serie de bănci parteneri și cărora să le fie impus și un plafon maximal al dobânzilor și comisioanelor
- inserarea în cadrul codului de procedură penală a unor infracțiuni exprese la regimul fondurilor europene
- tratarea spețelor vizând infracțiunile incriminate cu celeritate la nivelul instanțelor judecătorești

Propuneri **organizatorice**:

- implicarea mult mai activă a instituțiilor naționale cu rol în asigurarea de contragaranții necesare accesării unor credite
- debirocratizarea procesului de accesare a acestor contragaranții
- stabilirea ca etalon maximal al valorii comisionului anual aferent emiterii unei contravenții un quantum procentual de 0,80% sau plata unui comision la acordare în quantum de maxim 2,20% din valoarea contra-garanției emise pentru toată perioada în care produce efecte
- plafonarea dobânzilor pentru creditele destinate construcției sau achiziției unor active imobilizate în cadrul proiectelor cu finanțare comunitară nerambursabilă la un maxim de 1,00% + indicele ROBOR 6M precum și a celor destinate achiziției unor active circulante sau a unor elemente intangibile aducătoare de plus valoare (software, know-how, tehnologii de ultimă oră) la maxim 2,00% + ROBOR 6M;

Bibliografie selectivă

1. Adams, S., (2001). „God's debris : a thought experiment ”, pagina 107, Andrews McMeel Publishing, Kansas City
2. Abreu, M., Grinevich, V., (2013), *The nature of academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities*, *Research policies* 42, paginile 408- 422, Elsevier
3. Ackoff, R., (1989), *From data to wisdom*, *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, paginile 3-9
4. Adam, A., (2014), *Contribuții privind transferul cunoașterii în managementul proiectelor de implementare a sistemelor ERP*, Teză de doctorat, Universitatea Politehnică Timișoara, Editura Politehnică Timișoara
5. Ajmal, M. M., Helo, P., Kekale, T., (2010). *Critical factors for knowledge management in project business*. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), paginile 156 - 168. doi: 10.1108/13673271011015633
6. Ajmal, M., (2009), *Managing Knowledge in Project-based Organizations A cultural perspective*, Teză de doctorat, *Acta Wasaensia* No 214, *Industrial Management* 16, *Universitas Wasaensis*, Finlanda
7. Alberti, F., Sciascia, S., Poli A., (2004), *Entrepreneurship Education: Hotes on an Ongoing Debate*, 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II (Italy), 4-7 July 2004.

8. Alias, Z., Zawawi, E.M.A., Yusuf, K., Aris, N.M., (2014), *Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A conceptual framework*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 153, paginile 61 – 69
9. Androniceanu, A., Abaluta, O.M., Curteanu, D., Popescu, R.L., (2006), *Managementul proiectelor cu finanțare externă – Metodologii de elaborare*, Editura Universitară, București
10. Anselin, L., (2005), *Exploring Spatial Data with GeoDaTM : A Workbook*, Spatial Analysis Laboratory, Department of Geography, University of Illinois, Urbana-Champaign, Urbana, IL 61801,
11. Armstrong, M., (2011), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, London, United Kingdom
12. Atanasiu, G., Leon, F., (2011), *Added value to organizational knowledge by managing european projects*, *ECIC 2011 - Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital*, University of Nicossia, pagina 56
13. Baghari, A., Hjorth, P., (2007), *Planning for sustainable development: a paradigm shift towards a process-based approach*, *Sustainable Development*.
14. Balan, P., Metcalfe, M., (2012), *Identifying teaching methods that engage entrepreneurship students*, *Education - Training Vol. 54 No. 5*
15. Beata, J., (2014), *In pursuit of indicators: should they be the only success criteria for projects financed within the framework of Human Capital Operational Programme*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, paginile 305 – 313
16. Bechar, J.P., Gregoire, D., (2005), *Entrepreneurship Education Research Revised: The Case of Higher Education*, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, paginile 22-43
17. Becker, G., (1997), *Capitalul uman – o analiză teoretică și empirică cu referire specială la educație*, Editura ALL, București
18. Benhabib, J., Spiegel, M., (1992), *The role of human capital in economic development: evidence from aggregate cross-country and regional U.S. Data*, C.V. Starr center for applied economics, New York University, *Economic research reports*
19. Brennam, M.C., McGowan, P., (2006), *Academic entrepreneurship: an exploratory case study*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 12, No. 3, paginile 144-164
20. Buys, P., Plessis, J., Bosman, P., (2010), *The impact of human capital development on economic growth*, *Studia Universitatis Babeș-Bolyai, Oeconomica*, Vol. 55, 1, paginile 21-40
21. Bygrave, W. D., Hofer, C. W., (1991), *Theorizing about entrepreneurship*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (2), paginile 13-22
22. Campbell, T.I., Slaughter, S., (1999), *„Faculty and administrators' attitudes toward potential conflicts of interest, commitment, and equity in university-industry relationships”*, *Journal of Higher Education* 70, paginile 309-351
23. Cioara, L. M., *Contribuții la perfecționarea contabilității și auditului fondurilor europene*, Cluj-Napoca, 2015
24. Chakravorty, S.K., (2012), *Quality of human capital and economic development*, *Productivity*, Vol.52, nr. 4, January-March, paginile 189-194
25. Chen, D., Dahlman, C., (2005), *The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations*, The World Bank, Washington
26. Cleary, Jim., (2002), *The Entrepreneurial University and the Learning Economy in A Regional Context*
27. Clark, B.R., (1998), *Creating Entrepreneurial Universities*, Oxford Pergamon
28. Clark, G., Dawes, F., Heywood, A., McLaughlin, T., (2008), *„Students as transferors of knowledge: The problem of measuring”*, *International Small Business Journal* 26(6): paginile 735–758
29. Constantin D. L., A. Dobre, M. Martins-Gistelinc, R. Polacek, R. Hunink, (2005), *„Regional Development Policy in Romania: Institutional Transformations and Future Challenges”*, din Cartea Afacerilor Europene, publicată sub egida Comisiei Europene de către Institutul European la Universitatea din Leuven, Belgia
30. Cope, J., (2003), *Entrepreneurial Learning and Critical Reflection. Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning*, *Management Learning*, Sage Publications, Vol. 34(4): paginile 429 - 450
31. Crayford, J., Fearon, C., McLaughlin, H., Vuuren, W., (2012), *Affirming entrepreneurial education: learning, employability and personal development*, *Industrial and Commercial Training*, Vol.44 Iss: 4 paginile 187 - 193
32. Cunha, J., (2014), *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, Vol. 1, pagina 233
33. Czuchry, A.J., Yasin, M.M., (2008), *International entrepreneurship: the influence of culture on teaching and learning styles*, *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 11
34. Damian, R., (2013), *Measuring Sustainable Development Effectiveness in EU's Policies Implementation in Romania*, *Sfera Politic ii*, Fundația Societatea Civilă, București
35. Desouza, K.C., Evaristo, J.R., (2006), *Project management offices: A case of knowledge-based archetypes*, *International Journal of Information Management* 26, paginile 414–423
36. Dobrescu E., (2008), *„Fondurile structurale: cunoaștere și implementare de către toți cei interesați”*, Editura Eurolobby, București.
37. Dott, N.F., (2013), *The unbearable instability of structural funds' distribution*, *European Planning Studies*, Routledge Journals, Oxfordshire – Anglia;
38. Dumitrache, N., (2012), *Contribuții privind creșterea calității managementului programelor și proiectelor de cercetare*, *Rezumat-teză de doctorat*, Universitatea „Lucian Blaga”, Facultatea de Științe Economice, Sibiu
39. Dumitrana, M., Dumitru, M., Jianu, I., Jinga, G., Radu, G., (2009), *Human Resources Role in Sustainable Development*, *Buletinul Universității Petrol – Gaze din Ploiești Vol. LXI No. 344 – pagina 53*
40. Dyllick, T., Hockerts, K., (2002), *Beyond the business case for corporate sustainability*, *Business Strategy and the Environment* 11, paginile 130-141
41. Ebner, M., Scerbakov, N., Maurer, H., (2006), *New Features for eLearning in Higher Education for Civil Engineering*, *Journal of Universal Science and Technology of Learning*, Vol. 1, No. 1, paginile 93 – 106
42. Edwards, L.J., (2001), *Are e-clubs the answer to entrepreneurial learning? WEI Working Paper series 17*
43. Emery, M., Flora, C. (2006). *Spiraling-up: Mapping community transformation with community capitals framework*, *Community Development*, 37(1), paginile 19-35.
44. Etkowitz, H., (2003), *Research groups as "quasi firms": the invention of the entrepreneurial university*, *Research Policy*, 32, paginile 109-21
45. Fayolle, A., Klandt, H., (2006), *International Entrepreneurship Education. Issue and Hewless*, Edward Elgar, paginile 1 – 297
46. Fayolle, A., Gailly, B., (2008), *From craft to science: teaching models and learning processes in entrepreneurship education*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19 No.3, paginile 461 – 483
47. Finkle, T.A., Soper, J.C., Fox, D, Messing, J., (2009), *Constructing an innovative model of entrepreneurship education through regional collaboration*, *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 12, paginile 43 - 66
48. Fontes, M., (2003), *„The process of transformation of scientific and technological knowledge into economic value conducted by biotechnology spin-offs”*, *Technovation*, paginile 339-347
49. Gelderen, M., (2010), *Autonomy as the guiding aim of entrepreneurship education*, *Education and training*, Vol.52, No 8/9, Emerald Group Publishing Limited
50. Gati, R. et al. (2015). *Equality of Opportunity. A Fair Chance for Marginalized Roma*. World Bank.

51. Geng, Q., Townley, C., Huang, K., Zhang, J., (2005), *Comparative Knowledge Management: A Pilot Study of Chinese and American Universities*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56- 10, paginile 1031-1044
52. Geba, D.T., (2012), *The context of entrepreneurship education in Ethiopian universities*, *Management Research Review*, Vol.35, paginile 225-224
53. George, M., (2010), *Adoption of technology and regional convergence in Europe*, *European Spatial Research and Policy*, Vol. 17, No. 2, paginile 95-105
54. Gibb, A.A., (2012), *Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development towards the building of a strategic framework*, *Annals of Innovation and Entrepreneurship*,
55. Gibb, A.A., (2013), *Towards the Entrepreneurial University, Entrepreneurship Education as a Level for Change, a National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) report*
56. Gibb, A.A., (2005), *Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship education as a level for change*, England: National Council for Graduate Entrepreneurship.
57. Gibb, A.A., Hannon, P., (2006), *Towards the entrepreneurial university*, *International Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 4, paginile 73-110
58. Giurca Vasilescu, L., Popa, A., (2008), „Fondurile cu capital de risc - alternativă de dezvoltare și inovare pentru firme”, lucrare realizată în cadrul proiectului CNCIS – UEFISCSU, nr. PNII – IDEI cod 378/2008
59. Goodpasture, J.C., (2003), *Quantitative Methods in Project Management*, J. Ross Publishing;
60. Grant, R.M., (1996), *Toward a knowledge-based theory of the firm*, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, paginile 109-122
61. Grigoraș, M., (2010), *Managementul proiectelor și politici de absorbție a fondurilor europene pentru cercetarea științifică*, Rezumat – teză de doctorat, USAMV, Cluj Napoca
62. Guerrero-Cano, M., Urbano, P.D., (2007), *Entrepreneurial Universities: The case of Autonomous University of Barcelona*, *Research work Autonomous University of Barcelona*
63. Hannon, P.D., (2013), *Why is the Entrepreneurial University Important?*, *Journal of Innovation Management*, JIM 1,2, paginile 10-17
64. Hapenciu, C.V., Moroșan, A.A., Arionese, G., (2013), *Absorption of structural funds-international comparison and correlations*, Elsevier B.V., Olanda)
65. Hebert, R.F., Link, A.N., (1989), *In search of the meaning of entrepreneurship*, *Small Business Economics Vol.1*, paginile 39-49
66. Henry, C., Hill, F., Leitch, C., (2005), *Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part 1*, *Education + Training*, Vol. 47, No. 3, paginile 158-69
67. Higgins, D., Kelly, S., Mirza, M., (2013), *Entrepreneurial education: Reflexive Approaches to Entrepreneurial Learning in Practice*, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 22(2), paginile 135 - 160
68. Hill, G., (2014), *The complete project management office handbook – Third edition*, CRC Press Taylor and Francis Group, Auerbach Publications, Boca Raton
69. Hislop, D., (2005), *Knowledge management in organizations-a critical introduction*, Oxford University Press, NewYork
70. Holste, S., Fields, D., (2010), *Trust and tacit knowledge sharing*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14., No. 1, paginile 129-140
71. Iacobucci, D., Micozzi, A., (2012), *Entrepreneurship education in Italian universities: trend, situation and opportunities*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 54, No. 8/9, paginile 673-696
72. Ilies, L., Mureșan, I., Muntean, B., (2012), *Knowledge management in EU funded projects*, *Revista Economică, Supliment Vol.2*, paginile 152-159
73. Ionescu-Heroiu, M., Burduja, S., Sandu, D. et.al. (2014). *Competitive cities. Reshaping economic geography of Romania*. Retrieved from
74. Ionescu-Heroiu, M. e. a. (2014). *Growth Poles. The Next Phase: World Bank*
75. Ivan-Ungureanu, C., Marcu, M., (2006), *The Lisbon Strategy*, *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 1/2006, paginile 74-83
76. Jones, C., Matlay, H., (2011), *Understanding the heterogeneity of entrepreneurship education: going beyond Gartner*, *Education + Training*, Vol. 53 No. 8-9, paginile 692-703.
77. Katsarova, I., (2013), *The (low) absorption of EU Structural Funds*,
78. Kirby, D.A., (2004), *Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?*, *Education and Training*, 46 (8/9), paginile 510 – 519
79. Kirby, D.A., (2002), *Creating Entrepreneurial Universities: A consideration*, *School of Management, Working Paper*, University of Surrey, p.2
80. Kirby, D.A., Urbano, D., Guerrero, M., (2011), *Making Universities More Entrepreneurial: Development of a Model*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, paginile 302 - 316
81. Kirzner, I.M., (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago
82. Kluge, J., Stein, W., Licht, T., (2001), *Knowledge unplugged - The McKinsey & Company global survey on knowledge management*, Palgrave, New York
83. Kolb, D. A., (1984), *Experiential learning: Experience as the source of learning and development (Vol. 1)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
84. Knotts, T.L., (2011), *The SBDC in the classroom: providing experiential learning opportunities at different entrepreneurial stages*, *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume 14, 2011, paginile 25-38
85. Krugman, P., (1991), *Geography and Trade*. MIT Press
86. Kuratko, D.F., (2003), *Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21st Century*, Coleman Foundation, Chicago
87. Kuratko, D.F., Hodgetts, R.M., (2004), *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, Mason, OH: South-Western Publishers
88. Kuratko, D.F., (2005), *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, paginile 577 – 597
89. Kweick, M., (2012), *Knowledge Production in European Universities*, *Higher Education Research and Policy*, 3, Peter Lang Editio n.
90. Laberge, Y., (2014), *Sustainable Development*, *Labor Studies Journal (Sage Publications)*;
91. Laze, S.I., *Managerial challenges of the new territorial rearrangement of Romania*, Conferința Internațională de Management „Managerial Challenges of the Contemporary Society”, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, 2013
92. Laze, S.I., *The absorption of European funds in Romania - general overview of the 2007-2013 period*, Conferința Internațională de Management „Managerial Challenges of the Contemporary Society”, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, 2014
93. Laze, S.I., *Quality in accessing European funds as dimension of the Romanian management quality*, Conferința Internațională de Management „Managerial Challenges of the Contemporary Society”, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, 2015
94. Laze, S.I., *The overall result of EU funds absorption in Bucharest-Ilfov Development Region during 2007-2013*, Conferința Internațională de Management „Challenges of Modern Management”, Academia de Științe Economice București, 2016
95. Laze, S.I., *The EU non refundable funds management in Northwest Development Region*, Conferința Internațională de Management „Managerial Challenges of the Contemporary Society”, Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor, 2018
96. Lech, P., (2011), *Knowledge Transfer Procedures From Consultants to Users in ERP Implementations*, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(4), paginile 318-327
97. Leydesdorff, L., (2000), *The Triple Helix: An Evolutionary Model of Innovations*, *Research Policy*, paginile 243 - 255
98. Liew, A., (2013), *DIKW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships*, *Business Management Dynamics*, Vol.2, No.10, paginile 49-62

99. Luthje, C., Franke, H., (2002), *Fostering entrepreneurship through university education and training: Lessons from Massachusetts Institute of Technology, Management Education in a Technology Driven Economy*, EURAM Conference 2002, paginile 1-13.
100. Mac, I., (2000), *Organizarea teritorială a învășului tereștru superior*, Terra, paginile 48-56;
101. Mait, R., (2010), *Success rate and resource consumption from project interdependencies*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.110 No.1, paginile 93-110
102. Marchante, A., Bienvenido, O., (2010), *Temporary contracts and labor productivity in Spain: a sectoral analysis*, *Journal of Productivity Analysis*, 2010, vol. 34, issue 3, paginile 199-212
103. Mare, C., *Econometrie spațială – suport de curs*, 2013
104. Mare, C., *Scenarios and Prospectives Regarding the Euro Introduction on the Romanian Market*, 2010
105. Mare, C., *Scenarios and Prospectives Regarding the Euro Introduction on the Romanian Market*, Ed. Eikon, ISBN 978-973-757-888-4, colecția Universitas, Cluj-Napoca, 2014, pagina 232
106. Mare, C., Span, G., Popa, I. E., *Environmental Protection in Romania through European Structural Funds – A Spatial Econometrics Approach*, *The Annals of the University of Oradea*, 2013, paginile 716-725
107. Mariotti, S., Rabuzzi, D., (2008), *Educating the Next Wave of Entrepreneurs. Chapter 1 - Entrepreneurship Education for Youth*, sectoral.24 - 41
108. Marrocu, E., (2013), *Regional development and creativity*, *International Regional Science Review*, Sage Publications Inc., Cagliari – Italia
109. Marvell, A., (2012), *Managing Sustainable Development*, *The Geographical Journal*
110. Moran, P., (1950), *Notes on continuous stochastic phenomena*, *Biometrika* nr. 37, paginile 17-23
111. Moroz, P.W., Hindle, K., (2011), *Entrepreneurship as a process: toward harmonising multiple perspectives*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*
112. Muller, R., Turner, J. R., (2006), *Matching the project manager's leadership style to project type*, Umea School of Business, Umea University, Sweden, Groupe ESC Lille, Avenue WillyBrandt, F59777 Euralille, France
113. Murray F., (2004), „The role of academic inventors in entrepreneurial firms: sharing the laboratory life”, *Research Policy* 33, paginile 643-659
114. Nabi, G., Holden, R., Walmsley, A., (2006), *Graduate career-maxing and business start-up: a literature review*, *Education and Training*, Vol. 48, Nr. 5, paginile 373 - 85.
115. *National Human Development Report –Romania 2007, The United Nations Development Program – UNDP - București*, 2007
116. Neagu, D., (2007), *Conceptele și caracteristicile sistemelor de management al cunoașterii*, Editura ASE, p. 95-102
117. Nelson, R., Phelps, E.S., (1966), *Investment in Humans, Technological Diffusion, and Economic Growth*, *The American Economic Review*, Vol. 56, No. 1/2., paginile 69-75
118. Newton, R., (2009), *The practice and theory of Project Management – creating value through change*, Palgrave Macmillan, New York
119. Nicolescu O., Nicolescu L., (2005), *Economia, firma și managementul bazate pe cunoaștințe*, Editura Economică, București
120. Nistor, R.L., Munteanu, V.P., (2013), *Managementul proiectelor europene*, Eikon, Cluj Napoca, pagina 18
121. Nistor, R., Mureșan, I., (2012), *Means of Improving the Management of Projects Financed by the European Union*, *Review of International Comparative Management*, Vol. 13, Issue 4, paginile 535-542
122. Nonaka, I., (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*, 5(1), paginile 14-37
123. Nor, S.A.K., Mohamed, J.M.R., Noeshidah, M., (2012), *Measuring employee readiness for knowledge management using intention to be involved with KM SECI processes*, *Business Process Management Journal*, 18(5), paginile 777-791
124. Omotayo, F.O., (2015), *Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal)*, Paper 1238
125. Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O., King, A., (2010), *The Role of Entrepreneurship Clubs and Societies in Entrepreneurial Learning*, *International Small Business Journal*, 29(1), paginile 37-57
126. Pittaway, L., Cope, J., (2007), *Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning*, *Management Learning*, Sage Publications, Vol. 38 (2), paginile 211-233
127. Polyani, T., (2011) *Knowledge Management in a Project Environment: Organizational CT and Project Influences*, *Vine*, vol:4 1, iss:3, 2011
128. Popescu, A.I., Popescu, L., (2011), *The Contribution Of The European Structural Funds To The Development Of Human Resources In Romania From A Regional Perspective*, 18th International Economic Conference
129. Proștigo, S., Tamborini, M.F., (2002), *Entrepreneurship Education in Argentina: The Case of the San Andreas University*
130. Rae, D., (2005), *Entrepreneurial learning: a narrative-based conceptual model*, *Journal of Small Business & Enterprise Development*, Vol. 12, No. 3, paginile 323 – 350.
131. Rae, D., (2007), *Entrepreneurship: from opportunity to action*, Palgrave Mcmillan
132. Rae, D., Gee, S., Moon, R., (2009), *The role of an entrepreneurial learning team in creating an enterprise culture in a university*, *Industry & Higher Education*, Vol.23, No.3, paginile 183-98
133. Rae, D., (2010), *Universities and enterprise education: responding to the challenges of the new era*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 17, Issue 4, paginile 591-606
134. Rae, D., Lynn M., Antcliff, V., Hannon, P., (2012), *Enterprise and entrepreneurship in English higher education: 2010 and beyond*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.19, No.3, 2012, paginile 380-401.
135. Reychev, I., Weisberg, J., (2010), *Bridging intention and behavior of knowledge sharing*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, paginile 285 – 300
136. Roffe, I., (2004), *Innovation and E-learning: E-business for an Educational Enterprise*, University of Wales Press, Cardiff
137. Roffe, I., (2010), *Sustainability of curriculum development for enterprise education. Observation on cases from Wales*, *Education & Training*, Vol. 52, No.2, Emerald Group Publishing Limited
138. Rolstadas, A., Tommelein, I., Per, M., Ballard, S.G., (2014), *Understanding project success through analysis of project management approach*, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7/ 4 paginile 638 – 660
139. Roman, T., (2005), *Sistemul de management al cunoaștințelor – creare, implementare, auditare*, *Management intercultural*, Vol. VII, Nr. 13, paginile 25-30
140. Rosenberg, C.B., Sierhej, R., (2007), *Interpreting EU Funds Data for Macroeconomic Analysis in the New Member States*, *IMF Working paper*
141. Schulte, P., (2004), *The Entrepreneurial University: A strategy for Institutional Development*, *Higher Education in Europe*, 29 (2), paginile 187-192
142. Segundo, R.S., (2002), *A New Concept of Knowledge*, *Online Information Review*, paginile 239-245
143. Sexton, D.L., Landstrom, H., (2000), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell, Oxford.
144. Solomon, G.T., Duffly, S., Tarabishy, A., (2002), *The State of Entrepreneurship Education in the United States: a Nationwide Survey and Analysis*, *International Journal of Entrepreneurship Education* 1(1), paginile 1-22
145. Solomon, G.T., (2007), *An examination of entrepreneurship education in the United State*, *Journal of Small Business Enterprise Development*, 14, 2, paginile 168-182.

146. Sorici, I., Dumitrașcu, A.E., Ciobanu, V., (2010), *Managementul proiectelor și dezvoltarea durabilă*, Editura Universității Transilvania, Brașov
147. Souitaris, V., Zerbinați, S., Al-Laham, A., (2007), *Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources*, *Journal of Business Venturing*, 22 (4), paginile 566-591
148. Spom, B., (2001), *Building Adaptive Universities: Emerging Organizational Forms Based on Experiences of European and US Universities*, *Tertiary Education and Management*, 7 (2), paginile 121 – 134
149. Stoenescu, C., (2011), *O perspectivă asupra managementului cunoașterii*, Editura Universității din București, București
150. Strózek, P., (2014), *A Spatial Analysis Of The Knowledge - Based Economy In Poland*, *Comparative Economic Research*
151. Suciuc, M.C., (2002), *Economie Partea I, Noua economie și societatea cunoașterii*, Editura ASE, București
152. Teșliuc, E., Grigoraș, V., Stănculescu, M., (coord) Sandu, D., Corad, B., Iamandi-Cioinaru, C., Man, T., Marin, M., Moldovan, C., Nicolau, G. (2016). *Atlasul zonelor rurale marginalizate și al dezvoltării umane locale din România: The World Bank.*
153. Todorovic, M.L., Petrovic, D.C., Mihic, M.M., Obradovic, V.L., Bushuyev, S.D., (2015), *Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management*, *International Journal of Project Management* 33, paginile 772-783
154. Truță, A., (2009), *Perspectives of human factor development in a knowledge-based economy*, *Proceedings of the International Conference Challenges of Contemporary Knowledge-Based Economy – second edition*, Editura Aeternitas, Alba Iulia, paginile 608-610
155. Twaalfhoven, B., Suen, W.W., Prats, J., (2001), *Developing Entrepreneurship Programmes in MBA Schools: A Contrast in Approaches-Survey of 7 Business Schools*, *European Foundation for Entrepreneurial Research (EFER)*, Hilversum, Netherlands
156. Urliușescu, D., (2013), *Contribuții ale managementului asupra performanței accesării de finanțări europene pe proiecte*, *Răzumat-tază de doctorat*, Universitatea „Lucian Blaga”, Facultatea de Științe Economice, Sibiu
157. Vázquez-Rozas, E., Gomes, S., Vieira, E., (2010), *Entrepreneurship and economic growth in Spanish and Portuguese regions*, *Regional and Sectoral Economic Studies*, Vol. 10-2, paginile 109-126
158. Vohora, A., Wright, M., Lockett, A., (2004), „*Critical junctions in the development of university high-tech spinout companies*”, *Research Policy* 33, paginile 147-175
159. Vyakarnam, S., (2012), *Entrepreneurship as a Catalyst for positive Change*, *Entrepreneurship and Innovation: Shaping the Future of Egypt 17th to 19th April 2012*, American University of Cairo
160. Welsch, H.P., (2004), *Entrepreneurship: the way ahead*, Routledge
161. Westhead P., Wright M., McElwee, G., (2011), *Entrepreneurship perspectives and cases*, Pearson Education Limited
162. White, A., (2009), „*From Comfort Zone to Performance Management Understanding development and performance*”, White & MacLean Publishing
163. Wilson, K., Sepulveda, A., (2009), *Introduction from "Education the Next Wave of Entrepreneurs. Unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st Century – A Report of Global Education Initiative"*, *World Economic Forum*, paginile 1-168
164. Zaiț, D., Spalanzani, A., *Cercetarea în economie și management. Repere epistemologice și metodologice*, București, Editura Economică, 2006, p.124-126
165. Zandhuis, A., Stellingwerf, R., (2013), *ISO 21500 – Guidance on project management - A pocket guide*, Van Haren Publishing