

Introducere

În perioada contemporană orice activitate este privită ca un proiect modern, care impune o viziune nouă începând cu analiza necesităților proiectului și terminând cu reutilizarea eficientă a rezultatelor acestuia. Drept urmare, a apărut în literatura de specialitate termenul de management de proiect ca un instrument de planificare, coordonare, realizare și control al activităților din cadrul proiectelor derulate în diferite sectoare ale societății. Apariția unui proiect este asociată cu existența unei nevoi în cadrul organizației sau a societății, putem spune că acesta este un răspuns la o problemă apărută, de aceea, una din caracteristicile cele mai pregnante ale proiectului este noutatea sa. Orice proiect aduce un element de noutate, o schimbare față de situația existentă. Necesitatea studierii științifice a proiectelor a apărut în urma eșecurilor înregistrate la implementare. În cazul mai multor proiecte s-a observat o discrepanță între obiectivele stabilite și rezultatele obținute.

Dacă ar fi să definim acest fenomen am spune că: „Managementul proiectelor este un proces de realizare a obiectivelor asumate, pentru realizarea cărora sunt folosite resurse necesare”¹.

Un proiect care dispune de termene precise, de obiective, de un responsabil și de mijloace alocate, permite introducerea progresivă a unei culturi orientate spre atingerea rezultatelor într-o perioadă dată. Prin urmare, managementul de proiect a devenit o tematică de bază în mai toate modulele de pregătire adresate funcționarilor publici.

Aplicabilitatea conceptului de management de proiect este extrem de diversificată în perioada actuală. Domeniile în care pot fi elaborate proiectele sunt foarte variate și se referă atât la proiecte generale, care vizează dezvoltarea (a unei organizații, comunități sau persoane), cât și la proiecte care vizează schimbul de experiență, organizarea de seminarii etc. În general, înainte de orice acțiune, remunerată sau benevolă, în cadrul unei societăți comerciale, al unei organizații neguvernamentale, al administrației publice, al unei familii etc., trebuie analizate posibilitățile aplicării managementului de proiect.

Proiectele apar la toate nivelele de organizare. Ele pot implica o persoană sau echipe de persoane. Necesitatea elaborării și gestionării proiectelor în cadrul administrațiilor publice locale s-a născut din nevoia de a adapta tehnici moderne de lucru și de a atrage noi resurse financiare pentru rezolvarea unor probleme apărute la nivelul comunităților locale. Introducerea unei culturi organizaționale orientată spre atingerea de rezultate pozitive are nevoie de un proiect cu termene și obiective precise, cu mijloace exacte alocate.

Recurgerea la managementul proiectelor în administrația publică poate prezenta avantaje considerabile:

- depășirea funcționării ierarhice rutiniere a administrației;
- apropierea unităților/serviciilor, care colaborează de obicei prea puțin.

În cadrul implementării diferitelor programe și proiecte o importantă sursă de adaptare a administrațiilor publice se referă la interacțiunea existentă între forțele interne ale organizației și mediul

¹ Opran (coord.), Constantin, Stan, Sergiu, Năstasă, Steluța, Abaza, Bogdan – *Managementul proiectelor*, Editura Comunicare.ro, București, 2002.

extern. Abordarea proceselor de implementare nu poate fi statică datorită fluctuației continue a factorilor de influență interni și externi.

Funcția publică cunoaște de mult timp, ca toate organizațiile profesionale, ideea managementului proiectelor, fapt probat de câteva elemente specifice:

- conducerea reorganizării unui serviciu – este vorba de o problemă care trebuie rezolvată, de o serie de misiuni de realizat, de o activitate consumatoare de timp, de deținerea unor cunoștințe și a unor mijloace specifice;
- punerea în practică a unui plan de dotare cu noi echipamente și birotică;
- adaptarea în profunzime a unei proceduri administrative – presupune precauție, reflecție și mobilizează numeroși actori, traducându-se prin instrucțiuni, documente, informare publică.

Administrația publică din România trebuie să ia în considerare impactul pe care un mediu în continuă schimbare îl poate avea asupra ei. Identificarea misiunilor, scopurilor și obiectivelor organizaționale reprezintă nu doar o strategie managerială, ci și o modalitate de supraviețuire.

Nimeni nu mai pune astăzi la îndoială faptul că una din cheile integrării cu succes a țării noastre în Uniunea Europeană este oferită de câștigarea și derularea proiectelor, prin accesarea fondurilor europene substanțiale.

I. Clarificări conceptuale

Înainte de a vorbi despre elaborarea proiectelor, despre managementul de proiect, este necesară definirea termenilor de specialitate care vor fi folosiți în cadrul materialului de față. Pentru început se vor defini cei doi termeni care compun expresia de **management de proiecte**.

Astfel, cuvântul proiect provine din latinescul **projectus** și conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române are mai multe înțelesuri, fiind interesante următoarele:

- plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru;
- prima formă a unui plan (economic, social, financiar, etc.) care urmează să fie discutat și aprobat pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare.
- lucrare tehnică executată pe baza unei teme date și care cuprinde cadrul tehnic, desenele, justificarea utilității obiectului proiectat, amplasarea lui.

În materialul editat de Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile- Centrul pentru Dezvoltarea Organizațiilor Neguvernamentale - pentru conceptul de **proiect** sunt date următoarele înțelesuri:

1. Gândire anticipativă orientată către un scop, având în vedere producerea unei schimbări, percepută ca favorabilă pentru cel ce intenționează să o producă.
2. Documentație tehnică și financiară, riguros alcătuită, pe baza căreia se poate realiza un sistem oarecare cu caracteristici și niveluri de performanță predeterminate și cu riscuri limitate.
3. Activitate care are un început și un sfârșit, este planificată și controlată și are drept scop o schimbare.

Există în literatura de specialitate mai multe definiții pentru un proiect, majoritatea au ca element comun faptul că un proiect se caracterizează prin unicitate, prin obiective specifice care trebuie atinse conform unui plan în limita resurselor și a unui buget disponibil. Pe baza acestor elemente, putem defini proiectul ca fiind o serie de activități organizate, desfășurate în vederea atingerii unor obiective predefinite, care necesită resurse și efort și care reprezintă o întreprindere unică – și, prin urmare, riscantă -, pe baza unui buget și a unui program. De cele mai multe ori, caracteristicile specifice ale unui proiect ies în evidență prin compararea acestuia cu caracteristicile activităților curente. Câteva dintre diferențe se regăsesc mai jos:

Tabel 1 – Proiecte vs. activități curente

Proiecte	Activități curente
Implică schimbări semnificative	Eventualele schimbări sunt mici și treptate
Sunt limitate ca amploare și ca durată	Nu se sfârșesc niciodată
Unice	Au un caracter repetitiv
Folosesc resurse temporare	Folosesc resurse stabile
Sunt temporare	Permanente
Managementul este orientat spre atingerea unor obiective	Management este orientat spre îndeplinirea unui rol

Caracterizate de risc și incertitudine	Caracterizate printr-un sentiment de stabilitate
--	--

Sursa: Bârgăoanu, 2004

Există șase aspecte importante care fac diferența între activități și proiecte:

1. Proiectul are un început și un sfârșit clar definite: parcurgerea unui proiect de la început până la sfârșit implică o secvență bine definită de pași sau activități
2. Proiectele folosesc resurse (umane, timp și bani) care au fost alocate în mod special în vederea realizării activităților pe proiect.
3. Fiecare proiect produce un rezultat unic. Aceste rezultate au obiective specifice de calitate și performanță. Atunci când proiectul s-a finalizat, ceva nou a fost creat, ceva ce nu a existat înainte.
4. Proiectele urmăresc un plan, au o abordare organizată pentru a satisface obiectivele stabilite.
5. Un proiect implică în mod normal o echipă care să-l ducă la final.
6. Proiectele au întotdeauna un set unic de stakeholderi care include: echipa de proiect, clienții, managerul de proiect, managerii executivi, reprezentanți ai guvernului, alte persoane interesate de proiect. Stakeholderii au întotdeauna așteptări diferite asupra rezultatelor proiectului. Aceste așteptări trebuie urmărite, canalizate și modelate astfel încât, în final, proiectul să fie considerat un succes.

Definițiile mai noi ale proiectelor evidențiază faptul că acestea sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor strategice/de dezvoltare ale unei organizații/instituții. Proiectele reprezintă, de fapt, modalitatea prin care este implementată strategia de dezvoltare a unei organizații, iar managementul proiectelor oferă “un marcant avantaj strategic”.

Proiectul se definește ca un proces nerepetitiv care realizează o cantitate nouă, unicat, bine definită, în cadrul unor organizații specializate. Proiectul are drept caracteristică, o acțiune unică, specifică și nouă, compusă dintr-o succesiune logică de activități componente cu caracter inovațional de natură diferită, realizate într-o manieră organizată metodic și progresiv, având puncte de plecare și puncte de finalizare bine definite, destinate pentru obținerea cu succes de noi rezultate complexe, necesare pentru satisfacerea de obiective clar definite.

Oricât de ciudat ar putea părea, dar aproape orice activitate întreprinsă de către o persoană sau organizație poate fi gândită în termenii unui proiect. Exemple de proiecte pot fi imaginate în orice sferă de acțiune și orice domeniu de activitate, pornind de la construcția unei nave spațiale, sau a unui pod peste un râu și terminând cu formarea profesională a unor studenți într-un centru universitar sau promovarea imaginii unui lider. Cum ne dăm seama dacă o acțiune este sau nu un proiect?

În general tipologia testării unui proiect este suficient de simplă, deși la prima vedere poate că nu pare chiar așa. Cel mai convenabil este de a lua câteva exemple din sfere de activitate diferite și de a demonstra că aceste acțiuni îmbracă de fapt tipologia unor proiecte:

Orice acțiune ce are ca bază obiective bine definite, se realizează prin intermediul activităților și beneficiază de rezultate comensurabile într-un orizont de timp determinat, consumând diferite categorii de resurse, constituie de fapt un proiect.

CE ESTE UN PROIECT?

Un grup de activități interdependente, întreprinse într-o succesiune logică, într-un interval limitat de timp, pentru obținerea unor rezultate bine precizate, necesare pentru a satisface obiective clare.

Pentru cuvântul **management** care provine de englezescul *management*, Dicționarul Explicativ al Limbii Române reține următoarele sensuri:

- activitatea și arta de a conduce,
- ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor,
- știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi.

În literatura de specialitate managementul este definit ca ”*meseria care constă în a conduce, într-un context dat, un grup de oameni cu scopul de a atinge în comun obiective conforme finalităților organizației de apartenență*”². De aici se pot trage cel puțin 5 concluzii:

1. *Managementul este o meserie*: deci o activitate practică ce regroupează un ansamblu de experiențe, cunoștințe tehnice și relaționale. Nu este vorba aici nici de un proces abstract, nici de teorie.
2. *Această meserie constă în a conduce*. “A conduce” trebuie perceput ca un termen generic pentru a desemna diferite stiluri de management care sunt posibile.
3. *Meseria în cauză se exercită într-un context dat*; este vorba aici de mediul economic, politic, social, tipul de cultură dominant, mentalitățile, tradițiile ce determină apariția unor constrângeri/oportunități specifice.
4. *Managementul presupune totodată a conduce un grup de oameni*; nu trebuie deci confundat managementul cu simplul fapt de a avea un grup de oameni în subordine.
5. *Managementul vizează atingerea în comun a unor obiective conforme cu finalitățile organizației*.

În lucrarea “*Managementul proiectului – curs de specializare pentru lucrătorii sociali din mediul rural*”³ Simona Iovănuț definește managementul proiectului ca și procesul de organizare și supraveghere a proiectului pentru a asigura realizarea acestuia conform planificării, în limitele bugetului și conform specificațiilor stabilite. Mai general, se poate defini managementul de proiect ca activitatea ce are drept scop conducerea realizării unui plan. Din această definiție pot fi trase trei concluzii:

1. Managementul de proiect este o activitate cu un scop specific.
2. Managementul de proiect se referă la conducerea activității de realizare a unui plan.
3. Managementul de proiect se desfășoară în timp din momentul în care este începută activitatea de elaborare a planului care urmează a fi realizat și ține până în momentul realizării evaluării finale vis-a-vis de activitățile derulate și de succesul/impactul proiectului.

² Hințea, Călin Emilian, Ghiolțan, Călin – *Management public I*, Editura Gewalt, Cluj-Napoca 2000.

³ Simona Iovănuț - *Curs de specializare pentru lucrătorii sociali din mediul rural*, Editura Waldpress, Timișoara, 2001.

Managementul proiectelor este procesul prin care managerul proiectului planifică și controlează etapele și activitățile proiectului și resursele pe care organizația le pune la dispoziția proiectului.

Managementul proiectelor (project management), în practică cuprinde structurile organizatorice necesare derulării proiectelor la nivelul organizației, organizarea internă a proiectului și corelările acestuia cu structurile organizatorice ale întregii instituții, organizarea proceselor precum și aspecte legate de conducerea proiectului, deci de managementul resurselor umane (sarcini și competențe de conducere și comunicare, competențe sociale etc.). Dacă se are în vedere managementul proiectelor ca structură organizatorică (organizare structurală), vorbim despre un concept de management, dacă ne referim la elaborarea proceselor, atunci se poate vorbi despre o metodă managerială, iar dacă vizăm în special aspectele de conducere, atunci este vorba despre un concept de conducere.

Managementul proiectelor este un concept managerial, care poate susține în mod deosebit din punct de vedere metodic (organizare procesuală), structural (organizare structurală) și al managementului resurselor umane, o activitate complexă într-un mediu dinamic.⁴

Structurile organizatorice primare din organizațiile tradiționale – instituții și organizații - sunt sisteme rigide, care în practică înregistrează eșecuri ori de câte ori apare necesitatea rezolvării unor probleme noi într-o perioadă scurtă. Aceste structuri organizatorice liniare cu dependențe ierarhice sunt destinate să rezolve probleme de rutină. Pentru a rezolva sarcinile cu caracter de unicitate, deci sarcinile de proiect, este necesară extinderea structurii organizatorice primare într-o organizație cu concepte de structură organizatorică secundară, și anume cu managementul proiectelor.

Trebuie menționat că managementul proiectelor, ca unitate organizatorică de sine stătătoare sau integrată în structura organizatorică primară a unei instituției sau a organizații este doar una din formele posibile ale structurii organizatorice secundare. Structuri similare apar deseori în organizații datorită presiunii pieței sau a necesităților strategice. Le enumerăm doar cu titlu informativ: structura organizatorică orientată spre produs (managementul produselor), structura organizatorică orientată spre client (managementul clienților), structura organizatorică orientată spre domenii strategice (managementul domeniilor strategice) sau structuri paralele de carieră pentru tineri profesioniști în vederea formării și promovării acestora. Aceste structuri funcționează în paralel cu structura primară, funcțională, de linie și îndeplinesc un anumit scop. În cazul managementului proiectelor acest scop este realizarea unei sarcini complexe cu un mare grad de unicitate și inovație, într-o perioadă limitată.

Managementul proiectelor presupune deci aplicarea cunoștințelor, îndemânării, instrumentelor și tehnicilor în cadrul activităților de proiect cu scopul de a împlini așteptările părților implicate. Există câteva obiective clar stabilite:

- realizarea obiectivelor legate de termene;
- realizarea obiectivelor legate de cost;
- obținerea unui anumit nivel de performanță;
- folosirea eficientă a resurselor alocate;
- obținerea acceptului utilizatorului;

⁴ Mariana Mocanu, Carmen Schuster, - *Managementul proiectelor - cale spre creșterea competitivității*, Ed. ALL BECK, București, 2001

Toate aceste obiective implică riscuri – riscul de a nu îndeplini sarcinile proiectului la termen, de a depăși costurile, de a nu atinge un anumit nivel de calitate, de a nu folosi în mod eficient resursele alocate sau de a nu obține acceptanța utilizatorului – deci de a pierde bani, imagine, timp etc.

Managementul proiectelor este în același timp și un concept integrat de conducere. Este vorba de procesele de planificare, organizare, conducere și controlling ale resurselor organizației. Aceste procese, care se desfășoară în cadrul diferitelor faze de proiect trebuie corelate în vederea obținerii de rezultate optime.

Managementul proiectelor reprezintă utilizarea unui set de cunoștințe, competențe, deprinderi, instrumente, metode și tehnici specifice în vederea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice ale unui proiect anume. Scopul managementului proiectelor îl reprezintă obținerea unui anumit rezultat, respectând constrângerile financiare, de timp, de calitate și cele de natură tehnică impuse proiectului.

Încă de la început trebuie realizată o distincție clară între managementul de proiect și managementul prin proiect. În cazul primului termen (management de proiect) considerăm că este vorba de activitatea de coordonare a realizării unui proiect, în timp ce în cazul celui de-al doilea termen (management prin proiect), se are în vedere un management organizațional bazat pe proiecte. Astfel, în cazul organizației respective sunt identificate mai multe proiecte/programe o asemenea structurare a problemelor ajutând activitatea de conducere. În materialul de față ne vom concentra mai ales pe managementul de proiect.

„Managementul prin proiecte este un sistem de management cu o durata de utilizare limitată, prin intermediul caruia se facilitează rezolvarea unor probleme complexe, cu caracter inovativ, de către specialiști cu pregătire eterogenă, constituiți temporar într-o rețea organizatorică paralelă cu structura organizatorică formală “.

Managementul prin proiecte reprezintă o competență strategică ce definește din ce în ce mai mult managerii și organizațiile de succes pe plan mondial, transformându-se dintr-o funcție tradițională cu rol de suport, în mecanismul conducător al dezvoltării organizațiilor moderne. Un proiect reprezintă o serie de activități interconectate, având o dată clar stabilită de început și de sfârșit, precum și un buget alocat pentru îndeplinirea unui obiectiv bine definit, care va înceta în momentul atingerii obiectivului.

Managementul prin proiecte reprezintă, în esență, procesul dinamic de definire și îndeplinire a unui set de obiective vitale organizației, prin optimizarea utilizării resurselor alocate – timp, bani, forță umană, tehnologie, spațiu, etc. Acest proces include planificarea, programarea în timp și susținerea derulării activităților, monitorizarea, evaluarea și luarea măsurilor corective necesare atingerii obiectivelor proiectului.

Managementul prin proiecte este o materie pluridisciplinară, orientată spre îndeplinirea obiectivelor și schimbarea prin acțiuni inovative și flexibile, derulate în mod controlat pentru atingerea performanțelor stabilite. Etapele managementului prin proiecte:

- Definirea proiectului;
- Desemnarea conducătorului de proiect;
- Stabilirea echipei de proiect;
- Alegerea variantei organizatorice;
- Elaborarea bugetului proiectului;
- Precizarea modalităților de control;
- Realizarea proiectului;

- Finalizarea proiectului;
- Dizolvarea echipei de proiect.

Utilizarea managementului prin proiecte se recomanda:

- Cand organizatiile sunt confruntate cu probleme extrem de complexe, avand un caracter strategic si inovational marcat;
- Cand se urmareste fundamentarea variata a solutiilor de rezolvare a unor proiecte, prin implicarea de specialisti cu pregatire eterogena, recrutati atat din compartimentele functionale si operationale ale firmei, cat si din afara acesteia;
- Cand se urmareste scurtarea perioadei de realizare a unor proiecte ce constituie locul comun al unor provocari complexe, de amploare;

Specialistii in managementul prin proiecte ocupa in prezent pozitii din ce in ce mai importante in toate marile industrii mondiale: industria constructiilor aerospatiale, industria de automobile, constructii navale, constructii civile si instalatii militare, telecomunicatii si tehnologia informatiei, servicii financiare, industria farmaceutica si a serviciilor de sanatate, cercetare-dezvoltare, invatamant, administratie publica etc.

Avantajele utilizarii managementului prin proiecte:

- posibilitatea rezolvarii unor probleme complexe, in intervale de timp mult reduse comparativ cu versiunea clasica si cu rezultate economice superioare;
- promovarea unei structuri organizatorice de tip matriceal, care favorizeaza schimbarea si eficienta organizationala;
- facilitarea contactelor de specialitate intre componentii echipei de proiect si ceilalti specialisti ai organizatiei;
- crearea unor premise favorabile formarii managerilor profesionisti.

Dezavantajele utilizarii managementului prin proiecte

- aparitia si manifestarea unor duble subordonari la nivelul specialistilor implicati in realizarea proiectului;
- aparitia unor fenomene de nesincronizare a componentelor organizatorice formale si componentelor organizatorice specifice managementului prin proiecte;
- aparitia unor situatii conflictuale intre compartimentele implicate in realizarea proiectului si componentii echipei de proiect sau managerul de proiect.

Persoana responsabilă cu coordonarea unui proiect se numește manager de proiect și el trebuie să dispună de următoarele **calități**:

- să fie un bun organizator, planificând și coordonând eforturile și resursele în vederea îndeplinirii obiectivelor;
- să fie un bun strateg, capabil să distingă obiectivele pe termen scurt și lung, ținând cont de aceste elemente pe toată durata proiectului;
- să fie persuasiv, să aibă deprinderile și aptitudinile necesare pentru a motiva și a convinge echipa de proiect de importanța obiectivelor urmărite;
- fund-raiser, să aibă cunoștințele și pregătirea necesară pentru a putea atrage și administra resursele necesare în vederea implementării proiectului;

- să fie un activist, în sensul în care cineva este capabil de a-și organiza și susține ideile în acțiuni sociale utile;
- să fie vizionar, capabil de inovație socială și de schimbare;
- cunoscător al valorilor comunității, cu o grijă specială pentru problemele comunității sau ale organizației în care este implicat;
- asistent social, capabil de a-i înțelege pe oameni, de a păstra motivația și încrederea acestora în șansele de reușită ale proiectului;
- profesor și elev, capabil de a învăța din experiența altora sau a unor proiecte similare și de a-i asista pe alții în procesul de management de proiect.

Conform literaturii de specialitate **managerii de proiecte** precum și alți profesioniști trebuie să îndeplinească patru **cerințe**:

- *știința*, înțelegerea teoriei de management de proiecte, a conceptelor și practicilor;
- *iscusința*, capacitatea de a utiliza tehnicile și metodele acestei profesii pentru a obține rezultatele scontate;
- *abilitatea*, capacitatea de a integra și folosi știința și iscusința în diferite maniere;
- *motivația*, capacitatea de a menține la nivele dorite valorile, atitudinile și aspirațiile care ajută toți participanții la proiect să lucreze împreună la finalizarea proiectului”⁵.

Un rol-cheie în succesul unui proiect îl are managerul de proiect, amploarea deosebită a dezvoltării acestei profesii pe plan mondial explicându-se prin competența esențială pe care acesta trebuie să o dețină și anume, arta medierii eficiente între cei trei parametri în conflict care definesc un proiect – timpul, bugetul și calitatea.

Managerul de proiect este persoana care asigură sau participă nemijlocit la:

- planificarea proiectului (stabilirea obiectivelor; stabilirea „regulilor jocului” în relațiile cu componentele structurale formale; fundamentarea modalităților de realizare a proiectului; dimensionarea resurselor ce urmează a fi angajate; precizarea termenelor intermediare și finale).
- organizarea proiectului (stabilirea dimensiunii și configurației echipei de proiect; precizarea rolurilor acestora și ale fiecărui component; stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților – prin fișa de post – pentru specialiștii echipei de proiect; alegerea celei mai favorabile formule organizatorice pentru realizarea cantitativă și calitativă a proiectului; elaborarea bugetului proiectului).
- coordonarea colectivului de proiect, în sensul asigurării comunicării bi și multilaterale cu componentii acestuia; organizarea și desfășurarea de reuniuni (sedinte) de lansare a proiectului, pe parcursul realizării sale, și la finalizarea acestuia.
- antrenarea participanților în realizarea proiectului (crearea de condiții materiale și organizatorice adecvate unei participări reale și active a componentilor echipei de proiect la realizarea obiectivelor sale; motivarea optimă a echipei de proiect).
- controlul și evaluarea proiectului (efectuarea controlului încadrării în costuri și în termenele de realizare; a controlului de calitate; evaluarea pe parcursul derulării proiectului și evaluarea finală; generarea corectivelor).

⁵ Opran (coord.), Constantin, Stan, Sergiu, Năstasă, Steluța, Abaza, Bogdan – *Managementul proiectelor*, Editura Comunicare.ro, București, 2002.

Programul - este un grup de proiecte conduse coordonat, pentru a obține beneficii ce nu ar rezulta dacă ele ar fi conduse separate, având un cadru instituțional care sprijină proiecte ce converg spre un obiectiv general. În concluzie se poate spune că mai multe proiecte formează un program. Potrivit lui Stanley E. Portny programul “reprezintă un efort de atingere a unui obiectiv strategic de anvergură, cu rază lungă de acțiune”. Spre deosebire de proiect, programul nu își atinge niciodată în întregime obiectivele, iar pentru atingerea unui obiectiv complex a unui program pot fi derulate mai multe proiecte, fiecare producând un rezultat de sine stătător.

Departamentul pentru Integrare Europeană în lucrarea „Introducere în managementul proiectelor” subliniază că un program este o măsură decisă de Comisia Europeană în favoarea unei țări sau a unui grup de țări beneficiare, ce va fi transpusă într-un număr de activități ce vor fi susținute printr-un angajament financiar din bugetul Comisiei Europene. Fiecare program constituie subiectul unui memorandum de finanțare distinct și are ca scop implementarea ajutorului din partea Comisiei Europene într-un anumit domeniu.

Institutul European din România în lucrarea „Managementul ciclului de proiect” definește programul ca fiind o serie de proiecte care au un obiectiv comun.

În mod frecvent proiectele sunt împărțite în componente -subproiecte- pentru a putea fi mai ușor administrate. Subproiectele sunt, de multe ori, subcontractate către terți – fie că este vorba despre o entitate exterioară organizației sau despre un departament al organizației respective care inițial nu era planificat să participe la proiect.

Un alt termen des folosit în acest domeniu este **fundraising**, un echivalent al său în limba română ar fi atragere de fonduri, înțelegându-se prin aceasta activitatea de strângere de fonduri necesară pentru a implementa un proiect. În perioada actuală activitățile de fundraising au luat o deosebită amploare și chiar se poate spune că este una dintre cele mai importante activități desfășurate de un manager de proiect.

Cererea de finanțare – este formularul care trebuie completat pentru a obține o finanțare nerambursabilă. Nu există un document standard de acest fel – acesta diferă în funcție de fiecare finanțator în parte. De obicei, cererea de finanțare este unul dintre documentele din pachetul informativ ce se acordă celor care sunt interesați de finanțări.

Finanțator/-ul – persoana sau organizația care acordă finanțare proiectului elaborat de către o organizație sau o comunitate.

Contribuție locală – reprezintă aportul persoanei/organizației sau al comunității care elaborează și gestionează proiectul. Această contribuție poate fi în bani și atunci spunem că este o contribuție locală/proprie financiară sau poate consta din folosința bunurilor și aportul în muncă al solicitantului proiectului și atunci vorbim de contribuție în natură.

1. 1. Principiile fundamentale ale managementului proiectelor

Extinderea și renumele pe care le cunoaște managementul proiectelor au încurajat eforturile de a determina o serie de principii fundamentale, care au rolul de a ghida activitatea propriu-zisă și de a o standardiza în vederea performanței. Principiile managementului proiectelor sunt simple, dar uneori proiectul presupune câteva zeci sau chiar sute de activități, iar aceste activități sunt dependente unele de

altele – unele se desfășoară în paralel, altele sunt interdependente, se intercondiționează, în sensul că începutul lor depinde de încheierea (cu succes) a altora, atunci când resursele, de o varietate deosebită, trebuie alocate în momente de timp diferite, în cantități diferite, când finanțarea provine din mai multe surse, când banii de la o anumită sursă vin în tranșe, când există mai mulți parteneri cu diverse grade de implicare în proiect, când echipa de proiect este asamblată din diferite departamente ale organizației, când o parte din activități este subcontractată către terți, managementul proiectelor începe să devină o activitate cât se poate de complexă și de riguroasă, în nici un caz ușoară sau care poate fi abordată superficial. Astfel că, preocuparea de a concepe o serie de principii „fundamentale”, care să fie agreate de către întreaga comunitate a specialiștilor în managementul proiectelor pornește de la o serie de premise:

- persoanele implicate în activitățile specifice proiectului urmăresc aceleași obiective;
- obiectivele proiectului sunt cele declarate, nu există obiective ascunse sau care nu au fost declarate în mod explicit;
- persoanele implicate în activitățile specifice proiectului sunt oneste unele față de altele;
- toți membrii echipei au un bagaj minim de cunoștințe și de expertiză în managementul proiectelor, precum și cunoștințe legate de domeniul propriu-zis al proiectului;
- există o motivație puternică a membrilor echipei cu privire la încheierea cu succes a proiectului;
- toți membrii echipei cunosc foarte bine cine este finanțatorul și care sunt obiectivele acestuia, cât și cui se adresează proiectul (cine este clientul/grupul țintă/grupul de beneficiari).

Pornind de la aceste premise, se pot proiecta șapte principii fundamentale ale managementului proiectelor (Wideman, 1999).

Principiul angajamentului

Acest prim principiu subliniază faptul că, între finanțator (sponsor, furnizor de resurse, agenție de finanțare) și instituția/organizația care își propune să deruleze un proiect trebuie să existe un tip de angajament echitabil înainte de începerea oricărei activități. Acest angajament înseamnă că ambele părți implicate cunosc foarte bine ce efort trebuie depus pentru a se realiza proiectul, cunosc, cel puțin în mare, procesele și riscurile asociate proiectului, sunt dispuse să își împartă și să își asume responsabilitățile, riscurile și un eventual eșec.

Principiul succesului predefinit

Al doilea principiu are în vedere faptul că normele pe baza cărora proiectul este considerat un succes, atât în ceea ce privește derularea, cât și produsul final, trebuie să fie definite de la bun început, înainte de declanșarea oricărei activități. Astfel, criteriile de succes convenite pot să constituie baza procesului de luare a deciziei și a evaluării finale. În acest sens, există două tipuri de criterii de succes, cele referitoare la derularea proiectului, care au în vedere respectarea limitelor de timp, a bugetului, exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii) și o percepție creată în jurul proiectului și cele referitoare la produsul final, care au în vedere calitatea, standardele tehnice, relevanța proiectului, eficiența sa, domeniul de acțiune, precum și percepția creată în jurul produsului/rezultatului final.

Principiul eficienței/consistenței interne/interdependenței

Cel de-al treilea principiu se referă la relația de interdependență care există între aria de cuprindere a proiectului, timpul alocat, bugetul stabilit și calitatea proiectată a produsului final. Cele patru elemente sunt interrelaționate, trebuie să fie realizabile și să se reflecte unul pe celălalt. Cu alte cuvinte, bugetul, spre exemplu, trebuie să fie în concordanță cu toate celelalte elemente – nu se poate solicita o sumă foarte mare de bani pentru rezolvarea unei probleme minore, cu o arie de cuprindere foarte îngustă. Orice modificare a unuia dintre aceste elemente antrenează modificări ale celorlalte. Modificarea ariei de cuprindere a proiectului antrenează modificări în ceea ce privește calitatea, timpul și resursele necesare proiectului.

Principiul strategiei

În accepțiunea acestui principiu orice proiect trebuie să aibă la bază o strategie. În cazul domeniului pe care îl avem în vedere – managementul proiectelor – planificarea precede întotdeauna execuția. În termeni simpli, acest principiu stabilește ce trebuie făcut și când trebuie făcut.

Principiul controlului

Conform acestui principiu toate proiectele trebuie să beneficieze de politici și proceduri riguroase și eficiente de control și monitorizare. Spre deosebire de principiul anterior, acest principiu stabilește cum trebuie făcut un anumit lucru și de către cine.

Principiul canalului unic de comunicare

Potrivit acestui principiu, între finanțator și managerul de proiect trebuie să existe un singur canal prin care sunt comunicate deciziile de importanță vitală pentru proiect. Totodată acest principiu nu îl exclude pe cel al transparenței sau pe cel al accesului neîngrădit la informație. Important este ca, în procesul de luare a deciziilor și de comunicare a acestora în cadrul unui proiect, atât finanțatorul, cât și promotorul proiectului să comunice prin intermediul unui singur reprezentant. Altfel, deciziile ajung la unitatea de execuție în mod eronat, devin contradictorii, afectând substanțial bunul mers al proiectului.

Principiul mediului de lucru stimulat

În sfârșit, ultimul principiu se referă la datoria pe care o are managerul de proiect de a crea, pentru membrii echipei, un mediu de lucru stimulat, care să exploateze întreg potențialul acestora. Crearea acestui mediu încurajator se realizează atât prin adoptarea unui stil managerial adecvat tipului de proiect, cât și prin administrarea inteligentă a relației cu organizația în ansamblu. Managerul de proiect trebuie să fie preocupat ca echipa pe care o conduce să nu fie izolată în ansamblul organizației, ca proiectul de care este responsabil să fie cunoscut, acceptat și apreciat la nivelul organizației.

Principiile managementului proiectelor au valoare universală pentru majoritatea proiectelor, indiferent de dimensiunea sau complexitatea lor. Gestionarea riguroasă a proiectelor presupune aplicarea unor mecanisme și proceduri formale importante și utilizarea unor resurse organizaționale însemnate.

II. Managementul proiectelor

2.1. Evoluția domeniului

Se poate afirma cu destulă siguranță că proiectele – văzute simplu ca acțiuni constrânse de timp și ghidate de un obiectiv precis – caracterizează, în general, acțiunea umană. Istoria ne oferă exemple de proiecte celebre, complexe, sofisticate, derulate de-a lungul multor ani, care au produs rezultate remarcabile, cum ar fi construirea Piramidelor și Marele Zid Chinezesc. Există chiar unii autori care consideră ca „Arta Războiului” a lui Sun Tzu reprezintă un adevărat ghid pentru managementul proiectelor, o astfel de remarcă se bazează pe recomandări și considerații de genul: „inteligența nu se asociază niciodată cu întârzierile, în timpul războiului esențială este victoria, iar nu campaniile de durată”. În termeni de proiecte, acestea s-ar traduce astfel: evitați proiectele care se prelungesc în mod nedefinit, împărțiți proiectele în subproiecte și stabiliți puncte de răscruce pentru realizarea proiectului, permiteți-le membrilor echipei să obțină victorii parțiale și arătați-i sponsorului că se fac progrese.

Abordarea pusă în practică în majoritatea domeniilor și disciplinelor din lumea businessului a apărut pe parcursul secolului XX, îndeosebi în perioada de după cel de-al II-lea Război Mondial. Începând cu anii 1960, companiile și alte organizații au început să întrevadă beneficiile organizării muncii în jurul proiectelor și să înțeleagă nevoia critică de a comunica și de a integra munca în cadrul multiplelor departamente și profesii, aplicând instrumentele și tehnicile managementului de proiecte în realizarea proiectelor complexe. Perioada menționată poate să fie apreciată ca un agent catalizator în evoluția managementului de proiecte, datorată necesității emergente a perioadei de a organiza cantitățile vaste de resurse și personal, în scopul atingerii obiectivelor critice predefinite. Această realitate a impus o abordare comprehensivă, ce exceda urmarea proceselor intuitive (vezi Inițiativa/Mișcarea Adaptivă a lui Churchill). Mediul de afaceri a început să adopte practicile din managementul proiectelor pe măsură ce beneficiile organizării pe baza proiectelor au început să fie evidente.

Managementul Proiectelor în trecut

Sub anumite forme, managementul proiectelor a existat pe parcursul sutelor de ani. În esență, orice acțiune umană care solicită organizarea eficientă conform unui plan și atingerea unor obiective specifice poate să fie generic definită – proiect (vezi marile proiecte din trecut).

De exemplu, Marea Piramidă din Giza (anul 2550 î.Hr.) sau Marele Zid Chinezesc (anii 221-206 î.Hr.) sunt proiecte, a căror realizare a fost posibilă o dată cu dezvoltarea unor instrumente simple cum sunt roata, pârghia sau dalta, în jurul anului 3000 î.Hr. Pasul evoluției a fost menținut în zona Mediteranei și în vecinătatea acesteia, în Orientul Mijlociu și în cel Apropiat și datorită folosirii animalelor ca mijloace de transportare a materialelor. Acest fapt a dus la înfăptuirea unor proiecte grandioase asemenea Colosseumului Roman, în anul 80 D.Hr.

Inginerii Renașterii sau Pseudo-Managerii de Proiecte

Precursorii inginerilor, ai artiștilor practicieni și ai meșteșugarilor au activat prin încercări și eșecuri, cu toate acestea, superficialitatea lor combinată cu imaginația, a produs numeroase „mașinării” uimitoare. Însuși cuvântul „inginer” întruchipează admirație. Cuvântul inginer își are originile în

secolul al XI-lea și provine de la latinești *ingeniator*, însemnând „ingenios”, sau „făcut cu ingeniozitate”. Cuvântul „inginer”, folosit pentru a desemna constructorii de fortificații inedite și autorii de invenții, a fost strâns legat de noțiunea de ingeniozitate, care a fost încadrată astfel din vechiul sens al cuvântului *engine* (în română desemnând „motor”). Maestrul Leonardo da Vinci a purtat titlul oficial de Inginer General, *Ingegnere Generale*. Manuscrisele sale relevă faptul ca mulți dintre inginerii Renașterii începuseră să se întrebe cum funcționează anumite lucruri și de ce. Primii ingineri au fost cei care s-au ocupat de sistemele de irigații, arhitectii, precum și inginerii militari. Deseori, aceeași persoană putea să fie expert în toate cele trei domenii, fapt confirmat mii de ani după, în timpul Renașterii, când Leonardo, Michelangelo și Durer erau nu doar niște ingineri multilateral dezvoltati, dar și niște artiști de excepție. Specializarea propriu-zisă în cadrul profesiei de inginer s-a dezvoltat doar pe parcursul ultimelor două sau trei secole.

Așadar, primii manageri de proiecte au fost tehnicienii sau inginerii cu diferite abilități dezvoltate, care puteau să controleze orice situație. În afară de construcții, preponderent cele din domeniul ingineriei civile, o multitudine de alte proiecte au contribuit la marea dezvoltare tehnologică și la descoperirile științifice. De asemenea, lungile călătorii pe mare și pe uscat, sau expedițiile efectuate în cele mai îndepărtate colțuri ale lumii pot fi considerate tipuri de proiecte.

Secolul al XVI-lea și Epoca Modernă a Ingineriei

Această perioadă a marcat începutul ingineriei moderne, odată cu formarea societăților profesionale, editarea tratatelor despre subiectele ingineresti, apariția școlilor de ingineri și specializarea generală în cadrul profesiei. În acest mod, inginerii au început să profite de pe seama extraordinarelor descoperiri științifice ale timpului.

Revoluția Științifică

Prima etapă a ingineriei moderne se datorează în cea mai mare parte Revoluției Științifice. Cele două științe ale lui Galileo Galilei, care caută explicații sistematice și abordează din punct de vedere științific problemele practice, reprezintă punctul de reper, conform opiniei multor ingineri, în începutul analizei structurale, a reprezentării matematice, precum și în designul structurile arhitectonice.

Prima Revoluție Industrială

Sfârșitul secolului al XVIII-lea și secolul al XIX-lea se caracterizează prin schimbări radicale ale țărilor din Vest, determinate de revoluția industrială și apariția principiilor managementului științific în lumea afacerilor, care a reprezentat piatra de temelie a managementului de proiecte. Transformările monumentale induse de prima revoluție industrială și de repercusiunile acesteia, au solicitat un nou mod de gândire, precum și aplicarea unor soluții pe niște nivele extinse. De pildă, nou-instituita lume a producerii în masă solicita un sistem care să asigure cantități imense de materie primă, resurse, forță de muncă, echipament și organizare. Se simțea nevoia unor sisteme sofisticate de transportare, depozitare, manufacturare, asamblare și distribuire. În ordinea logică, forța de muncă extinsă la ordinul miilor de oameni trebuia să fie asigurată cu locuințe, servicii sociale, de educație și de sănătate. Toate acestea au contribuit la formarea și înființarea unor instituții și organizații noi. Totodată, acest factor a contribuit la aplicarea unei abordări mai disciplinate mediului de afaceri și managementului, care se baza pe principii științifice și pe cercetare științifică.

Sistemul fabricilor a fost un sistem de manufacturare apărut ca rezultat al Revoluției Industriale în secolele XVII și XIX. Bunurile erau făcute de muncitorii adunați într-o fabrică și nu de către meșteșugari, în atelierele lor amenajate acasă. Principiul de bază al sistemului a constat în divizarea întregului proces în activități mai mici și crearea unor compartimente în cadrul cărora sarcinile vor fi aceleași, se vor repeta. Primele fabrici produceau scripeți pentru corăbii, hornuri, arme de foc (muschete), precum și diferite materiale textile.

Revoluția industrială a făcut necesară existența unei sistem avansat de transport și distribuție. În secolul al XVII-lea acest lucru s-a realizat prin rețelele de canale, iar în secolul al XIX-lea prin căile feroviare. Odată cu extinderea la nivel global a comerțului s-au dezvoltat și căile maritime de transport. Acea perioadă s-a caracterizat prin susținerea financiară a celor mai de amploare proiecte, precum au fost căile ferate transcontinentale din SUA (1869), Canada (1870), Rusia (1917), dar și superlinerul și navele de mare tonaj, apărute în secolul XX.

Primii ani: sfârșitul secolului XIX (a doua Revoluție Industrială)

Pentru a vedea cum managementul proiectelor a luat naștere din pricipiile de management, trebuie să efectuăm o incursiune în trecut, în perioada caracteristică mijlocului secolului XIX, frământată de complexitățile crescânde ale sectorului privat din întreaga lume. Proiectele guvernamentale de mare amploare au reprezentat un imbold pentru luarea unor decizii importante, care, ulterior, au devenit decizii de management.

Sfârșitul secolului al XIX-lea a adus în prim plan a doua Revoluție Industrială, produsul căreia a constat în dezvoltarea numeroaselor tehnologii noi. Aceasta a fost dominată de apariția electricității și a substanțelor chimice, în perioada 1890-1930, și a avut ca rezultat inventarea telefonului, aparatelor electrice, motorului cu ardere internă, mijloacelelor de transport aeriene, terestre și maritime. Totodată, această perioadă a culminat prin producerea în masă a bunurilor de consum și a mecanizării procesului de producție, fenomene ce au servit satisfacerii nevoilor unei populații în creștere. În SUA, primul mare proiect a fost construcția căii ferate transcontinentale, începută în 1870. La un moment dat, liderii din sectorul de afaceri s-au pomenit în fața sarcinii descurajatoare care consta în organizarea muncii manuale a mii de muncitori și în manufacturarea și asamblarea unei cantități inimaginabile de materie primă.

Eforturile de la începutul secolului XX

Secolul XX a cunoscut mari schimbări în cadrul celor două revoluții industriale care au indus necesitatea unei abordări structurate în afaceri și în management, datorită modificărilor aduse obiectivelor urmărite. La începutul secolului, Frederick Taylor (1856-1915) a început studiile sale amănunțite asupra muncii. El a aplicat gândirea critică asupra muncii și a demonstrat că munca poate fi analizată și îmbunătățită prin concentrarea asupra părților sale elementare. El a pus în practică această rațiune asupra sarcinilor găsite în fabricile de oțel, precum ridicarea și mutarea materialele și a uneltelor, transportarea nisipului cu lopata, etc. Anterior momentului discutat, unica modalitate de a îmbunătăți productivitatea se caracteriza prin prelungirea și împovărarea orelor de muncă. Înscripția de pe mormântul lui Taylor din Philadelphia atestă locul acestuia în istorie, ca fiind „părintele managementului științific”.

Partenerul lui Taylor, Henry Gantt (1861-1919) a studiat minuțios ordinea operațiunilor în procesul muncii. Cercetările acestuia s-au concentrat asupra construcției navelor maritime în timpul celui de al doilea Război Mondial. Diagramele sale, intitulate Gantt, completate cu activități și marcate cu jaloane de timp („milestone”), evidențiază succesiunea și durata tuturor sarcinilor din cadrul unui proces. Diagramele Gantt s-au dovedit a fi un instrument analitic atât de util pentru manageri, încât acestea au rămas aproape neschimbate pe parcursul ultimilor o sută de ani. Doar la începutul secolului XX, acestui model i-au fost adăugate liniile de legătură, astfel ilustrându-se relațiile de dependență între sarcini și activități.

Taylor și Gantt au contribuit la dezvoltarea managementului și la transformarea acestuia într-o funcție distinctă. În deceniile ce au urmat, după al doilea Război Mondial, abordările de marketing, psihologia industrială, și abordarea relațiilor umane, au reprezentat părți integrate ale managementului general.

Primul Război Mondial

Primul Război Mondial a antrenat continentele cu resurse importante și armate imense într-un conflict global, care s-a dovedit a fi un prelungit conflict de impas internațional. Acesta a scos la iveală industrializarea războiului, manifestată prin investiții masive în producerea în masă, transportarea în masă și mobilizarea unor armate enorme. În ajunul anului 1918, Forțele Expediționale Britanice beneficiau de cel mai dezvoltat proces de aprovizionare logistică înregistrat până în momentul respectiv. Acest fapt a contribuit la accelerarea dezvoltării ce ține de planificare și furnizare/ofertă.

Perioada Interbelică și Managementul Afacerilor

Între cele două Războaie Mondiale, noi domenii de studiu au fost adăugate managementului din sectorul privat, cum ar fi: relațiile umane (dintre angajat și angajator), o evoluție a marketingului (și a importanței acestuia), precum și școala industrială a relațiilor umane, apărută ca replică la problemele practice cauzate de principiile științifice ale lui Taylor și repetitivitatea sarcinilor de muncă.

Inginerii de proiect au dezvoltat sau au adaptat tehnici de coordonare care au permis managerilor să dețină controlul asupra evoluției unui proiect, însă nu au încercat să dicteze experților specializați cum să își facă munca. Profesorul Erwin Schell a clarificat această filosofie, spunându-le în 1930 studenților săi că „în majoritatea departamentelor, munca inginerilor nu este pe deplin rutinizată că să poată permite controlul asupra procesului. Politica satisfăcătoare pare să constea în angajarea unei persoane competente și responsabilizarea acesteia pentru obținerea rezultatelor prevăzute conform planului, totodată, lăsând la discreția angajatului mijloacele de acțiune necesare.”

Al Doilea Război Mondial

Războiul a reflectat manifestarea celei de-a doua Revoluții Industriale prin mecanizarea luptelor și aplicarea „Blitzkrieg”-ului⁶. Acesta a depins de mașinăriile militare avansate care puteau transporta rapid armate și resurse imense, atât prin aer, cât și pe uscat. Forța de muncă, fiind redusă pe timpul războiului, a impus necesitatea unor noi structuri organizaționale. Conflictul a dus la apariția unor

⁶ “Războiul care luminează”, Tactică militară folosită de nemți în cel de al doilea Război Mondial care a constat în atacuri-fulger, caracterizate prin viteză și surprinderea inamicului, fiind susținute de forțele aeriene și infanterie.

proiecte chiar pe câmpul de luptă. De exemplu, sistemul adaptiv creat pentru Battle of Britain⁷ (1940), calculatorul Collossus din Bletchley Park (1943), Invazia din Normandia (1944), Proiectul Manhattan (1945). Ultimul dintre acestea a fost o dovadă clară a managementului modern de proiecte, manifestând principii de organizare și planificare; în cadrul acestuia au fost separați managerul de proiect (General Groves) de liderul tehnic (Robert Oppenheimer).

Eforturile caracteristice mijlocului secolului XX

După încheierea celui de al doilea Război Mondial, caracterul complex al proiectelor, dar și reducerea forței de muncă a impus crearea unor noi structuri organizaționale. Diagramele complexe denumite PERT și metoda CPM au fost introduse și au oferit managerilor un control sporit asupra proiectelor complexe, preponderent ingineresti, precum sistemele militare de armament, caracterizate printr-o varietate largă de sarcini și interacțiuni dintre acestea în diferite momente ale timpului.

Foarte curând aceste tehnici s-au răspândit asupra tuturor tipurilor de industrii, pe măsură ce managerii au apreciat capacitatea noilor tehnici și instrumente de management de a determina creșterea profiturilor, într-o lume competitivă și în permanentă schimbare. La începutul anilor 1960 teoriile științifice generale despre sisteme au început să fie aplicate interacțiunilor în afaceri. Richard Johnson, Fremont Kast, și James Rosenzweig, analizează în cartea lor *The Theory and Management of Systems* asemănările dintre mediul de afaceri modern/business și organismul uman. Ei argumentează că și acesta din urmă posedă un schelet, un sistem muscular, un aparat circulator, un sistem nervos etc.

Anii 1950-1960

Dezvoltarea CPM (Critical Path Method sau Metoda Drumului Critic) și PERT (Program Evaluation and Review Technique sau Tehnică de Evaluare și Revizuire a Programului sau pe scurt Metoda PERT) au oferit managerilor de proiect niște pârgii de control asupra proiectelor complexe și avansate din punct de vedere ingineresc. PERT a apărut la sfârșitul anilor 1950, când amiralul Raborn din cadrul forțelor navale ale Statele Unite ale Americii s-a confruntat cu necesitatea ca rachetele din cadrul programului Polaris să fie gata de lansare într-un timp foarte scurt, datorită unei amenințări iminente existente între Statele Unite ale Americii și Rusia. Managementul de proiect tradițional nu a fost suficient pentru a „garanta” siguranța națiunii și problema a fost rezolvată cu ajutorul acestei tehnici a lui Willard Fazar. De atunci, PERT a devenit o cerință obligatorie pentru toate proiectele forțelor navale ale Statelor Unite ale Americii. După acest eveniment nu s-a mai întâmplat nimic semnificativ în următorii 45 de ani. Sistemul PERT a fost dezvoltat în SUA de către armată, concomitent cu CPM, însă în comparație cu CPM, sistemul PERT putea să fie mai scurt sau să întârzie cu 6 până la 12 luni (aceasta în pofida faptului că termenul „critical path”⁸ a fost inventat de echipa PERT). Mai târziu metoda Precedence (PDM) („precedentei”) a fost publicată de Dr. John Fondahl în 1961 ca o alternativă „ne-computerizată” a CPM. În mod cert, evoluția managementului modern de proiecte a fost o consecință directă a necesității de utilizare eficientă a informațiilor și datelor furnizate de cei care planificau în timp un proiect, în încercarea de a controla și de a gestiona „drumul critic”.

Acest lucru a fost vital pentru sistemul de arme nucleare care evolua, precum și pentru competiția pentru întâietatea din domeniul spațiului cosmic care a început în 1957. Proiectul de

⁷ Luftschlacht um England

⁸ „Drumul Critic”

cucerire a spațiului cosmic a fost unul dintre cele mai dificile și complexe proiecte puse vreodată în aplicare de oameni.

În această perioadă au avut loc numeroase progrese tehnologice semnificative, cum ar fi, de pildă, primul copiator automatizat al companiei Xerox din 1959. Între anii 1956-1958 au fost create instrumentele de management CPM și PERT. Cu toate acestea, perioada a fost caracterizată de o dezvoltare ultrarapidă în industria calculatoarelor. Exemple de proiecte realizate în perioada respectivă: (a) proiectul Polaris Missile inițiat în 1956 care avea misiunea de livrare a proiectilelor de pe navele submarine, fiind cunoscut de asemenea ca proiectul Fleet Ballistic Missile al Flotei Maritime a SUA. Proiectul a lansat cu succes primul proiectil în 1961; (b) proiectul Apollo inițiat în 1960 care își propunea să trimită omul pe Lună; (c) proiectul E.I. du Pont de Nemours Company din 1958 care își propunea să construiască niște uzine chimice în SUA.

Anii 1970-1980

Trecerea de la imensele centre de calcul și date, la minicalculatoare în 1970 au făcut posibilă achiziționarea calculatoarelor de companiile medii. În 1975, Bill Gates și Paul Allen au fondat Microsoft. În plus, evoluția calculatoarelor a facilitat apariția unor companii de software project management, cum ar fi Artemis (1977), Oracle (1977), Scitor Corporation (1979). În anii 1970 s-au dezvoltat alte instrumente de managementul proiectelor cum ar fi Material Requirements Planning (MRP). Unele proiecte ale SUA în domeniul apărării au introdus niște instrumente importante în cadrul managementului de proiecte, cum ar fi valoarea acumulată, și WBS (Work Breakdown Structures) – împărțirea pe pachete de lucru. De asemenea, în această perioadă apare un interes individual sporit față de managementul de proiecte. Industria construcțiilor începe să folosească tot mai des instrumentele și metodele moderne ale managementului de proiecte.

Companiile bazate pe proiecte utilizează în permanență managementul de proiecte. Institutul de Management de Proiect (PMI, Project Management Institute) și Institutul de Management de Proiect Internat (IPMA) sunt înființate ca să se focalizeze pe tehnicile de proiect. Managementul de proiecte începe să încorporeze timpul, costurile și calitatea (TCQ-Time, Cost, Quality), și stabilește o relație între acestea în raport cu valoarea estimată a fi obținută din outputul de proiect. De asemenea, se pune accent pe importanța factorilor externi.

Anii 1980-1994

Această perioadă a fost marcată de dezvoltarea revoluționară a sectorului informațional, odată cu apariția calculatoarelor personale (PC) și a facilităților de comunicare asociate acestora. Aceasta evoluție permitea accesarea calculatoarelor ce permiteau implementarea sarcinilor multiple, cu un grad sporit de eficiență în ceea ce privește managementul și controlul proiectelor complexe. În această perioadă, au apărut programe software de project management accesibile, care au permis punerea în aplicare fără dificultăți a instrumentelor de managementul proiectelor. Exemplele de proiecte puse în aplicare în această perioadă vorbesc despre avantajele aplicării tehnologiilor și a instrumentelor de project management: (a) proiectul Canalului Anglo-Francez, în anii 1989-1991, a fost un proiect internațional care a implicat două guverne, instituții finanțatoare numeroase, companii de construcții etc. Aspecte precum limba utilizată, standardele metrice și alte probleme de comunicare trebuiau să fie atent coordonate; (b) eșecul proiectului Space Shuttle Challenger (Naveta Spațială Challenger),

implementat între anii 1983-1986, a adus în atenție managementul riscurilor și a calității; (c) Olimpida de Iarna XV Calgary din 1988, în cadrul căreia managementul de proiecte a fost aplicat cu succes în cazul unui eveniment.

Disciplina se dezvoltă și se extinde asupra managementului riscurilor, Managementului Calității Totale (TQM, Total Quality Management), dezvoltarea de parteneriate și definirea proiectelor de succes. Este publicat PMBOK (The Project Management Book of Knowledge), iar sectorul privat începe să adopte abordarea cu privire la managementul prin proiecte.

Disciplina atrage mai mult atenția asupra beneficiilor aduse de proiecte și nu doar obținerii de output-uri (în cazul sectorului privat), se standardizează metodologiile de proiect și se introduce certificarea în domeniul managementului de proiecte. De asemenea, perioada se caracterizează prin accentul pus pe managementul proiectelor corporatiste. Se impune necesitatea gestionării rețelelor de proiecte, dar și necesitatea îmbunătățirii managementului de proiecte din organizații prin intermediul unui model de maturitate.

Perioada 1995-prezent

Această perioadă este dominată de dezvoltarea Internetului, care a schimbat în mod dramatic practicile din mediul de afaceri, de la mijlocul anii 1990. Internetul a oferit modalități rapide, interactive și individualizate de accesare, căutare și achiziționare a produselor și serviciilor, disponibile online. Acest lucru a făcut ca firmele să fie mai productive, mai eficiente, și mai orientate către clienți. În plus, multe dintre programele de software din domeniul managementului de proiecte includ funcția comunicării pe Internet. Acest lucru permite uploadarea automată de date pentru ca orice participant la proiect să se poată informa asupra (a) stadiului de implementare a sarcinilor ce i-au fost atribuite; (b) stadiului general de implementare a proiectului; (c) oricăror întârzieri sau progrese efectuate în cadrul proiectului; (d) „statutului” său, ceea ce înseamnă că membrii pot să participe atât în cadrul proiectului, cât și în cadrul activităților individuale, în afara proiectului. Un exemplu de proiect caracteristic acestei perioade este Year 2000 (Y2K). Proiectul Y2K, cunoscut ca „virusul mileniului”, adresa problema referitoare la schimbarea calendaristică: exista temerea conform căreia cele mai multe dintre calculatoare nu vor funcționa în momentul trecerii într-un alt mileniu, odată cu 1 Ianuarie 2000, la orele 24.00. Această problemă a avut un caracter global, și soluționarea ei de către o singură companie, luată separat, nu ar fi eliminat problema definitiv, iar blocajul la nivel internațional ar fi afectat oricum activitatea acesteia. În acest sens multe dintre companii au înființat un „project office” care a fost responsabil de controlul și comunicarea cu stakeholderii în ceea ce privește Y2K. În plus, utilizarea permanentă a Internetului a dus la întemeierea unui „project office” virtual. Scopul acestui „project office” virtual a constat în (a) garantarea unei treceri neîntrerupte spre un alt mileniu; (b) monitorizarea eforturilor Y2K; (c) coordonare; (d) dezvoltarea unui plan de managementul riscului; (e) comunicarea către diferiți stakeholderi a eforturilor depuse în cadrul Y2K. Așadar, dezvoltarea unui „project office” virtual a reprezentat un punct de pornire pentru toate activitățile de proiect, sporind importanța practicilor de managementul riscurilor pentru numeroase organizații.

În prezent este vizibilă maturizarea domeniului în ciuda faptului că întrebarea dacă se poate vorbi despre profesia de manager de proiect nu a primit un răspuns definitiv. Maturitatea este atestată de explozia de teorii, modele, instrumente, tehnologii, forumuri de dezbatere între practicieni,

conferințe, congrese, publicații, organizații și asociații profesionale, universități care oferă o astfel de specializare.

Universitățile (mai ales cele americane), dar și celelalte au răspuns prompt noilor realități și tendințe și au dezvoltat programe academice de managementul proiectelor, inițial sub formă de ateliere, module, secții, ajungând cu timpul până la studii universitare complete, programe de masterat sau chiar doctorate.

2.2. Organizația centrată pe proiecte

Extinderea managementului proiectelor ca mijloc de a susține competiția, de a răspunde mediului organizațional din ce în ce mai solicitant, a dus la apariția unui nou tip de organizație, așa-numita organizație centrată pe proiecte. O astfel de organizație are ca și caracteristică principală faptul că performanța ei se măsoară în funcție de capacitatea de a se adapta la diferite proiecte și multitudinea proiectelor derulate și nu în funcție de soliditatea organigramei sau numărul de angajați. Competența profesională nu mai este nici ea o valoare în sine, ci ceea ce contează mai mult este viteza cu care angajații își unesc abilitățile și cunoștințele pentru a găsi o soluție la o problemă comună, precum și viteza cu care, odată rezolvată problema (odată încheiat proiectul), angajații formează alte combinații pentru a rezolva o nouă problemă.

De aceea, afirmația că viitorul aparține organizațiilor orientate pe proiecte nu constituie o exagerare, flexibilitatea și adaptabilitatea care caracterizează acest tip de organizație permițând o permanentă regroupare și reorganizare a resurselor umane și informaționale, proiectele reprezentând modalitatea prin care organizațiile publice/private se adaptează contextelor în schimbare (Mowshowitz, 2000).

Organizația centrată pe proiecte nu mai este compusă din departamente care lucrează fiecare pe diferite segmente ale unui proiect, de această dată proiectul este cel care impune structurarea pe departamente. Există o serie de avantaje create ca urmare a structurării activității organizațiilor centrate pe proiecte și anume:

- unitatea abordărilor și a metodologiilor aplicate;
- derularea proiectelor conform unor proceduri standardizate;
- extinderea standardizării și la nivelul metodelor de raportare, de monitorizare a evoluției proiectelor, de diseminare a rezultatelor intermediare și finale;
- derularea proiectelor capătă o înaltă notă de profesionalism;
- proiectele derulate câștigă vizibilitate în ansamblul organizației;
- utilizarea instrumentelor specifice pentru managementul proiectelor devine previzibilă și, prin urmare, mai eficientă;
- profitabilitatea proiectelor pe care le derulează organizația crește.

Datorită noii modalități de structurare a departamentelor, organizațiile centrate pe proiecte se pot confrunta cu fenomenul de inutilitate a activităților în cadrul diferitelor proiecte, iar pe de altă parte există pericolul unei birocratizări excesive a activității. De multe ori, proiectele sunt conduse de specialiști într-un anumit domeniu, deci de persoane care au competență tehnică pentru a se ocupa de domeniul respectiv și nu de manageri de proiect cu pregătire specifică, totodată existând multiple și

diferite grupuri de interes care au o miză în proiect, dar cu toate acestea, organizațiile sunt dispuse să accepte eventualele neajunsuri, care sunt ponderate de eficiență și calitate maximă pe un proiect anume.

În România, necesitatea formării de specialiști în managementul proiectelor a apărut nu de mult, fiind determinată de doi factori. Pe de o parte, pătrunderea programelor Uniunii Europene, Băncii Mondiale și a altor organisme internaționale care sprijină integrarea țării noastre în structurile internaționale, pe de altă parte, dezvoltarea companiilor multinaționale, care promovează organizarea flexibilă, prin intermediul proiectelor. Necesitatea de a avea specialiști în managementul proiectelor nu este de nimeni contestată, dimpotrivă, este de multe ori prezentată, la nivel oficial, drept o prioritate națională. În aceeași măsură, nimeni nu mai pune la îndoială faptul că una dintre cheile integrării cu succes în UE este oferită de modul în care țara noastră reușește să acceseze fondurile europene, prin câștigarea și derularea cu succes a proiectelor.

Prin urmare activitatea de elaborare de proiecte caracteristică a organizațiilor neguvernamentale a devenit o practică obișnuită și pentru reprezentanții *celorlalte două sectoare*: cel public și cel de afaceri. În momentul de față tot mai des se vorbește și în aceste medii de existența unor departamente specializate pentru elaborarea de proiecte. Managementul proiectelor își propune să răspundă exigențelor previziunilor și prevenirilor, ca urmare, în cadrul oricărui proiect vor trebui să se ia următoarele măsuri:

- previziuni pentru a identifica ceea ce este posibil să se întâmple,
- preveniri pentru a împiedica producerea catastrofelor,
- inventarierea evenimentelor care nu vor putea fi eliminate și elaborarea unui plan pentru acoperirea riscurilor, deja cunoscute, în cazul în care se vor produce evenimentele.

De fapt o parte importantă a activității de management, în special în ceea ce privește aspectele legate de conducerea schimbării, ține de gestionarea proiectelor. Și în acest domeniu au apărut unele noutăți:

- metodologie a managementului proiectelor mai riguroasă și mai formalizată ca în trecut;
- grupurile de lucru pe proiecte vor fi constituite din persoane selecționate pe baza competențelor proprii și nu a poziției ierarhice;
- constituirea grupurilor de lucru inter-servicii pe proiecte pentru a rezolva probleme care nu pot fi rezolvate decât printr-o colaborare între unități separate și, uneori, aflate într-o relație conflictuală.

Afirmația că viitorul aparține organizațiilor orientate pe proiecte nu constituie o exagerare, flexibilitatea și adaptabilitatea care caracterizează acest tip de organizație permit permanenta regrupare și reorganizare a resurselor umane și informaționale.

2.3. Tipuri de proiecte

Unii spun că orice muncă este un proiect. Există două tipuri de muncă: munca de rutină și munca de proiect. Munca de rutină constă din lucrurile pe care le efectuezi ca parte continuă a muncii tale. Pe de altă parte proiectele nu constituie o rutină. Diferența cea mai mare o constituie faptul ca proiectele, prin definiție, au un punct de început și de sfârșit bine determinate. Există un moment în timp când proiectul nu a existat (înainte de proiect), când există (proiectul), și când nu mai există (după proiect). Aceștia sunt factorii pe baza cărora se determină dacă o muncă este sau nu una de proiect.

Există o foarte mare varietate de proiecte. Orice încercare de epuizare a subiectului va avea întotdeauna dezavantajul limitării. O primă clasificare a proiectelor ia în considerare o serie de caracteristici ale lor cum ar fi amploarea, domeniul de activitate și mărimea lor (Scarlat&Galoiu, 2002):

1. După amploarea lor:

- organizaționale;
- locale (localitate, județ, grup de județe);
- naționale;
- regionale (proiectul este de interes pentru mai multe județe din regiunea geografică respectivă);
- internaționale.

2. După domeniul obiectivului și activităților proiectului:

- proiecte industriale;
- proiecte sociale;
- proiecte comerciale;
- proiecte culturale;
- proiecte de protecție a mediului;
- proiecte științifice (de cercetare);
- proiecte educaționale;
- proiecte de management.

3. După mărimea lor:

- proiecte mici: acest tip de proiecte au termene de maxim un an, au valori reduse, permit angajările part-time, au cerințe tehnologice modeste și permit o urmărire directă zilnică;
- proiecte medii: au termene cuprinse între doi și trei ani, cu valori medii, în care sunt permise atât angajările part-time, cât și full-time, au cerințe tehnologice medii, iar urmărirea lor se realizează prin raportări periodice;
- proiecte mari: au termene lungi, mai mult de trei-cinci ani, au o valoare ridicată și permit numai angajări full-time, au cerințe tehnologice performante, apelează la instrumente și programe specifice, iar urmărirea lor se realizează prin raportări de control;

O altă tipologie a proiectelor poate fi concepută pornind de la două elemente: tipul de produs (tangibil, entitate fizică, și intangibil, cu valoare abstractă, intelectuală) și tipul de activitate (fizică sau intelectuală). Prin combinarea acestor criterii se pot obține patru tipuri de proiecte (Wideman, 1998):

1. Produs tangibil și muncă fizică (exemplul standard fiind dat de proiectele de construcții). Astfel de proiecte prezintă următoarele caracteristici:

- activitățile presupuse de proiect sunt în mare aceleași, eforturile sunt repetate;
- sursele de variație sunt reduse;
- resursele sunt previzibile;
- costurile implicate sunt relativ mari;

2. Produs intangibil și muncă fizică (exemplu standard: revizuirea unor politici sau proceduri).

Caracteristicile de bază ale acestui tip de proiect sunt:

- se bazează pe un model anterior;

- modelului anterior i se aduc doar modificări, corecții sau îmbunătățiri;
- resursele sunt previzibile;
- costurile sunt relativ mici, necesare doar pentru a opera aceste modificări și pentru a multiplica noul produs;

3. Produs tangibil și muncă intelectuală (exemplu standard: proiecte de dezvoltare a unor noi produse, proiecte de investiții). Ca și caracteristici pot fi menționate:

- nu se bazează pe un model sau pe un lucru deja existent;
- eforturile nu se repetă, abordările sunt multiple;
- resursele nu sunt atât de previzibile, nu pot fi anticipate în mod riguros;
- costurile variază;

4. Produs intangibil și muncă intelectuală (exemplu standard: proiecte de cercetare și dezvoltare). Aceste proiecte:

- presupun muncă de creație și inovație;
- eforturile nu sunt standardizate de la o etapă la alta a proiectului, ci diferă considerabil;
- presupun muncă de explorare;
- nu se bazează pe ceva existent;
- resursele utilizate sunt imprevizibile;
- costurile sunt imprevizibile și, de obicei, mari;

S-a pus accentul pe prezentarea acestei tipologii pentru a se evidenția în primul rând faptul că, de la proiectele de tip unu și până la cele de tip patru riscurile cunosc o creștere considerabilă, dar la fel crește și numărul posibilităților, al oportunităților care pot fi exploatate pentru a obține rezultate cât mai performante. De altfel, încadrarea proiectului într-una din aceste categorii ușurează munca de planificare și cea de execuție. Odată stabilită încadrarea, se pot realiza următoarele lucruri în funcție de caracteristicile dominante ale proiectului:

- o planificare adecvată a activităților;
- o alocare a resurselor cât mai judicioasă (în cazul unui proiect de tip patru analiza și managementul riscului comportă o cu totul altă proeminență decât în cazul unui proiect de revizuire a unor politici, prin urmare resursele de timp, de bani și umane alocate în această direcție diferă);

Gradul de complexitate a unui proiect este dat de numărul sarcinilor presupuse a fi îndeplinite, de numărul și intensitatea constrângerilor care apar pe parcursul desfășurării sale.

Teoreticianul Dennis Lock clasifică proiectele în patru mari categorii (Lock, 2000):

- proiecte de construcții, petrochimice, miniere, extractive – acest tip de proiecte sunt dintre cele cunoscute, cu un grad mare de vizibilitate. Ele implică riscuri și probleme speciale de organizare și comunicare, necesită adesea investiții masive de capital și un management riguros al activităților, resurselor și al calității.

- proiecte industriale – au ca scop producerea de echipamente și utilaje specializate, produsul finit fiind construit special pentru un anumit client. De regulă acest tip de proiecte se desfășoară într-una din fabricile companiei ceea ce permite exercitarea activității de management direct la fața locului și crearea unui mediu propice de lucru.
- proiecte de management – aceste proiecte au în vedere managementul și coordonarea activităților necesare pentru realizarea unui produs finit care diferă în principiu de produsele industriale sau de construcții.
- proiecte de cercetare – presupun cel mai mare grad de risc, obiectivele lor finale sunt, de obicei, dificil sau imposibil de definit și pot să nu se preteze la metodele de management de proiect aplicabile în cazul proiectelor industriale sau de management.

O altă clasificare a proiectelor are în vedere împărțirea lor în trei mari grupe (Mocanu&Schuster, 2004):

- proiecte de investiții (construcția unei clădiri noi, restaurarea unui monument istoric, re tehnologizarea unei bănci),
- proiecte de cercetare și dezvoltare (dezvoltarea unui produs nou, a unei noi tehnologii, elaborarea unui nou software),
- proiecte de organizare (introducerea unui nou concept de marketing, introducerea managementului proiectelor ca formă alternativă de conducere, lărgirea segmentului de piață).

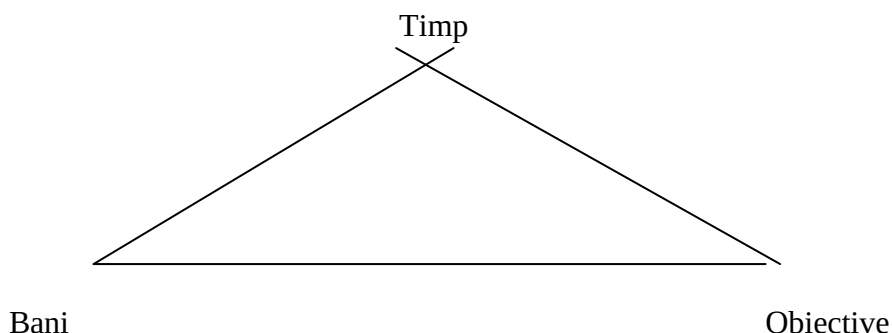
O ultimă clasificare a proiectelor pe care o oferim ia în considerare o serie de aspecte ale proiectelor cum ar fi gradul de complexitate, sursa de finanțare, durata finanțării, obiectul proiectului și domeniul economic sau utilizatorul final. Avem astfel următoarele tipuri de proiecte (McCollum&Bănaș, 2005):

- după gradul de complexitate: proiecte complexe integrate sau independente și proiecte simple;
- după sursa de finanțare: proiecte finanțate din fonduri publice, proiecte finanțate din fonduri private, proiecte finanțate din fonduri mixte;
- după durata finanțării: proiecte pe termen lung, mediu și scurt;
- după obiectul proiectului: proiecte de construcții, proiecte de produs, proiecte informatice, proiecte de dezvoltare a resursei umane, etc;
- după domeniul economic sau utilizatorul final: proiecte pentru învățământ, proiecte pentru sănătate, proiecte pentru agricultură, proiecte pentru administrația publică, proiecte pentru protecția mediului, etc.

În literatura de specialitate există o multitudine de abordări cu privire la tipologia proiectelor, unele dintre ele pun accentul pe amploarea și domeniul de activitate al proiectului, altele au în vedere tipul de produs care rezultă în urma muncii de proiect și gradul de complexitate, în vreme ce o serie de proiecte țin cont de domeniul în care se derulează, de durata finanțării și de sursa de proveniență a banilor. Toate proiectele, indiferent de tiparul în care sunt încadrate, depind de o multitudine de factori (durata definirii proiectului și costurile aferente, volumul informațiilor și gradul lor de detaliere, timpul necesar pentru documentare, gradul de implicare și specializare a echipei și a managerului de proiect) care, până la urmă, conduc la reușita unui proiect.

Orice proiect depinde de trei factori:⁹

- a) Timp - necesarul de timp așa cum este el reflectat de planificarea inițială a proiectului,
- b) Bani - bugetul proiectului, bazat pe costul resurselor necesare,
- c) Obiectivele proiectului,



Acești termeni definesc „triunghiul” proiectului. Modificarea oricăruia dintre ei determină schimbarea celorlalți doi. Deși în general sunt la fel de importanți, de obicei numai unul dintre ei este predominant în cadrul unui proiect. De altfel, relațiile dintre acești trei termeni variază de la un proiect la altul, ceea ce determină problemele pe care le avem de rezolvat. Orice informație privitoare la acești termeni trebuie avută în vedere pentru un bun management al proiectului, în plus, orice tip de proiect impune alegerea unui anumit stil managerial, mai riguros sau mai permissiv în funcție de tipologia proiectului. Tipul de proiect corect identificat determină și alegerea/desemnarea managerului de proiect, adică a acelei persoane din cadrul organizației ale cărei competențe sunt cât mai apropiate de trăsăturile specifice.

2.4. Rolul managerului de proiect

Profesia de „manager de proiect” este una relativ nouă, chiar și la nivel mondial. Există dezbateri aprinse în jurul ideii dacă este sau nu o profesie, iar eforturile de a adjuca un corp comun de cunoștințe și de competențe, de a stabili criterii profesionale pe baza cărora cineva poate fi numit manager de proiect, de a standardiza aceste cunoștințe, competențe, criterii la nivel global sunt relativ recente, dar destul de substanțiale. Se poate vorbi chiar despre o proliferare a asociațiilor profesionale, a programelor de pregătire în managementul proiectelor, a publicațiilor și a institutelor de profil, ceea ce denotă o anumită efervescență a domeniului. Primele preocupări sistematice de a concepe și consolida un set de standarde de performanță pentru profesia de manager de proiect datează din anul 1983, când Project Management Institute (PMI) lansează proiectul „etică, standarde, și acreditare”. Raportul redactat în urma acestui proiect stabilea șase zone de expertiză:

- managementul resurselor umane;
- managementul costului;
- managementul timpului;

⁹ Look, Dennis, - *Project Management* (sixth edition), A Gover, University Press, Cambridge, Great Britain, 2001.

- managementul comunicării;
- managementul ariei de cuprindere a proiectului;
- managementul calității.

Este adevărat că, astăzi, managementul proiectelor include și o pregnantă notă legată de modă. Titlul de **manager de proiect** este în vogă, sună bine, impune, atrage un tip de respect amestecat cu admirație, dar utilizarea obositoare, excesivă a termenilor de „proiect”, „managementul proiectelor”, „activitatea prin proiecte”, „managementul prin proiecte”, „manager de proiect” poate conduce la erodarea prestigiului, a statutului activităților și profesiei respective. Un articol recent (2002) al celebrei reviste „Fortune” arăta, pe baza unui studiu, că profesia de manager de proiect reprezintă, în acest moment, opțiunea profesională cea mai atractivă.

La suprafață, rolul unui manager de proiect pare a fi ușor de descris. De fapt din punct de vedere teoretic probabil este, dar provocarea privind înțelegerea rolului și responsabilităților constă din faptul că acestea diferă de la o organizație la alta. Munca de manager de proiect presupune definirea obiectivelor, scopului, riscurilor, a bugetului etc, include, de asemenea, definirea sau adoptarea procedurilor specifice managementului proiectelor care vor fi utilizate. Odată proiectul început, managerul de proiect trebuie să gestioneze și să controleze cu succes munca, care presupune:

- Identificarea, urmărirea, gestionarea și rezolvarea problemelor legate de proiect;
- Diseminarea proactivă a informațiilor referitoare la proiect;
- Identificarea, gestionarea și contracararea riscurilor de proiect;
- Asigurarea calității soluției;
- Urmărirea îndeaproape a scopului proiectului;
- Definirea, coordonarea și monitorizarea matricelor de lucru pentru a monitoriza evoluția proiectului și pentru a asigura că rezultatele obținute sunt calitative;
- Gestionarea planului de lucru pentru a asigura împărțirea și încadrarea muncii într-un interval de timp și un buget stabilite anterior;

Un manager de proiect trebuie să aibă abilități excelente de gestiune a resurselor umane, acestea incluzând:

- Aptitudini de management general pentru a stabili procesele și asigurarea urmăririi lor de către oamenii din echipă.
- Aptitudini de lider pentru a determina echipa să urmeze direcția stabilită. Leadership-ul înseamnă comunicarea unei idei, determinarea echipei să o accepte și să se straduiască pentru realizarea acesteia.
- Stabilirea unor așteptări rezonabile, provocatoare și clare față de membrii echipei, și acordarea responsabilității pentru îndeplinirea acestora..
- Capacitatea de a acorda feedback-uri echipei în ceea ce privește calitatea performanțelor.

Competențe "clasice"

1. Managementul termenelor (multă lume numește asta, cu un zâmbet, "arta de a împiedica cât mai mult decalarea termenelor"). Este o competență care îmbină capacitatea de previziune cu spiritul practic și abilitățile interpersonale.

2. Competențele de management al resurselor umane. Pentru proiecte de amploare, se poate ajunge la un număr însemnat de colaboratori, de nivelul unei firme mari. Managerul de proiect trebuie să fie atunci mai mult decât un administrator, ci și un adevărat lider.
3. O competență obligatorie este managementul costurilor. Managerul de proiect este responsabil pentru un buget, la fel ca orice manager al unei firme.
4. Expertiza în domeniul de referință al proiectului. Această competență nu trebuie însă să fie dezvoltată la nivel de expert. În majoritatea cazurilor, competențele enumerate mai sus, dublate de noțiuni de bază în domeniul de referință al proiectului pot fi suficiente.

Competențe noi

Printre acestea se află: stăpânirea de instrumente informatice ale managementului de proiect; urmează abilitățile de comunicare, necesare în special în proiectele de interes public (de exemplu, proiectele din domeniul turismului anunțate recent în România); managementul riscului și al calității.

Calități

Rezistența la stres, putere mare de muncă, capacitatea de a motiva și conduce oamenii, capacitate de control și corecție a planului de execuție, educație solidă în cunoașterea mecanismelor financiar - contabile, diplomație, putere de convingere, fermitate și flexibilitate.

Abilități

Abilitatea de a avea o viziune de ansamblu asupra proiectului, de a corobora și intercala informații care vin din domenii de activitate principal diferite și, nu în ultimul rând, de a menține cursul proiectului permanent către obiectivul final.

Dacă ar fi să stabilim un rol esențial pentru managerul de proiect, acela ar fi, în viziunea noastră, rolul de a indica direcția, perspectiva, orientarea strategică, rolul de a armoniza obiectivele proiectului cu obiectivele organizației în ansamblu. Este adevărat că managerul de proiect trebuie să realizeze echilibrul între cei patru factori constrângători buget – timp – calitate – domeniu, adică să facă tot posibilul astfel încât:

- proiectul să se încheie la termenul stabilit;
- proiectul să respecte bugetul angajat;
- echipa de proiect să fie motivată și în permanență stimulată;
- produsul final să fie livrat la parametrii tehnici și la standardele de calitate stabilite inițial.

2.5. Aptitudini interpersonale ale managerilor de proiect

Relațiile cu oamenii - fie ei superiori, colegii sau subordonații - presupun un număr de aptitudini speciale, numite de regulă **aptitudini interpersonale**. Într-o oarecare măsură, orice om apelează la astfel de aptitudini, ori de câte ori are de-a face cu alți oameni: când dorește să-i influențeze să facă un lucru care îl interesează, când negociază ceva cu ei, când încearcă să depășească un conflict izbucnit între el și alții.

Comunicarea

Este foarte clar că aceasta este principala calitate necesară unui manager de proiect eficient. Date fiind varietatea intereselor implicate în proiecte și mediul în rapidă schimbare al acestora, posibilitatea apariției erorilor de comunicare crește. O sensibilitate deosebită și o capacitate de a realiza

procesul de comunicare în toate aspectele lui facilitează transmiterea la timp a informațiilor în interiorul proiectului, influențând prin aceasta tot ceea ce se face în proiect. Aceasta implică o atenție sporită acordată aspectelor structurate ale fluxului informațional și, în același timp, crearea unor legături de comunicare adecvate între persoane și instituții care trebuie să știe cum evoluează lucrurile.

Comunicarea are în vedere și ascultatul, activitate de o importanță critică, capacitatea de a discerne semnalele slabe emise de evenimentele și persoanele cu relevanță pentru schimbare.

Negocierea

Negocierea este procesul prin care sunt îndeplinite cerințele unui proiect (ale unei echipe sau ale unui departament) pe calea obținerii unei înțelegeri ori a unui compromis cu alte părți interesate. În cazul unui proiect, negocierea are loc atunci când, pentru a obține toate datele și informațiile necesare realizării proiectului, managerul trebuie să se bazeze pe oamenii asupra cărora nu are o autoritate directă - și care, la rândul lor, nu au autoritate asupra managerului de proiect. Negocierea se petrece întotdeauna între două sau mai multe părți. Când participă la negociere, fiecare parte are o anumită poziție de plecare (cu privire la un rezultat pe care îl consideră ideal) și o poziție de rezervă (care, pentru cei care dețin controlul resurselor, reprezintă concesiia maximă pe care o pot face, iar pentru echipa de proiect, este minimum necesar de la care mai pot porni lucrările). Un manager de proiect trebuie să negocieze o întreagă gamă de elemente necesare în proiect: resurse, programe sau grafice de lucrări, priorități, standarde și condiții de calitate, proceduri, costuri și aspecte legate de forța de muncă.

Crearea spiritului de echipă

Managerii de proiect depind de regulă de o serie de alte persoane, care îi ajută să realizeze schimbarea – uneori este vorba de un grup relativ neînchegat de persoane, alteori de echipe de proiect constituite în mod oficial. Indiferent de statutul grupurilor respective, managerii lor trebuie să fie în stare să le insuflă spiritul de echipă, să îi determine să colaboreze în vederea obținerii rezultatului așteptat.

Influențarea

Managementul de proiect cuprinde și o latură de influențare a acțiunilor celorlalți, chiar fără exercitarea unei autorități directe. Puterea de convingere, de influențare și ceea ce am putea numi "un bun marketing" reprezintă toate, aspecte ale aptitudinilor interpersonale și de conducere care îi impun managerului de proiect o bună (dacă nu chiar excelentă) capacitate de comunicare.

Adesea, un manager de proiect are prea puțină autoritate formală. De multe ori, el trebuie să-și câștige autoritatea pe baza respectului impus de experiența sa, de realizările cunoscute de ceilalți, de capacitatea sa de convingere sau chiar de determinarea sau îndârjirea de care poate da dovadă - pe scurt, el trebuie să-și folosească puterea de influență.

Influentarea organizației implică abilitatea de a face ca lucrurile "să se miste" în sensul dorit. Influentarea la nivel de organizație implică înțelegerea mecanismelor puterii și politica (în sensul lor pozitiv).

În afara acestor abilități de management general, un bun manager de proiect mai trebuie să aibă:

- Entuziasm față de proiect

- Abilitatea de a raspunde la schimbari
- Atitudine toleranta fata de situatiile ambigue
- Abilitati de team building
- Orientarea spre client
- Cunoasterea industriei sau a tehnologiei din proiect

Delegarea

Ca și capacitatea de influențare, delegarea reprezintă, pentru un manager de proiect, o aptitudine esențială. Managerul unui proiect trebuie să-i clarifice și să-i scoată în evidență țelurile, să facă uz de capacitatea sa de influență pentru a-și atrage sprijinul echipei în realizarea acestora. Prin delegare, sunt clarificate astfel rolurile membrilor echipei. Delegarea unui subproiect, fază, etapă sau activitate trebuie să fie neapărat însoțită de atribuirea, către persoana respectivă, a autorității asupra resurselor necesare acelui subproiect, fază, etapă sau activitate.

Rezolvarea problemelor

Implică aptitudini de identificare și definire a problemelor și capacitatea de a lua decizii. Definirea problemelor se referă la capacitatea de a face distincție între cauze și simptome, pe când capacitatea de a lua decizii include analiza soluțiilor posibile pentru rezolvarea problemei identificate și alegerea uneia dintre ele. Odată luate, deciziile trebuie implementate.

Elementele care trebuie să se afle la baza formării profesionale a unui manager de proiect sunt: specializare într-un anumit domeniu, urmarea unor cursuri de profil post-universitare și experiența. Experții în domeniu apreciază că un specialist se formează în minimum doi ani, iar unul experimentat în 4-5 ani. Această perioadă înseamnă practică permanentă și specializare în metodele și fundamentele acestei funcții. Latura teoretică a pregătirii unui manager de proiect este absolut necesară, dar nu și suficientă, fără o practică directă în proiecte care pornesc și sfârșesc în timp real nu există nici o șansă de a spune că o persoană poate fi un manager de proiect. În ceea ce privește programele de formare specializată, prin ele managerii pot să-și sintetizeze mai bine și să utilizeze cu mai multă siguranță factorii critici care pot transforma proiectul într-un succes - înțelegerea și complementaritatea sarcinilor în cadrul echipei de proiect, comunicarea eficientă, un plan care să configureze calea de urmat. Este util și necesar a se puncta câteva din lucrurile importante de care un manager specializat în aceasta zonă trebuie să țină cont: etica, disciplina de a-i lăsa pe oameni să muncească (și nu de a-i controla mereu), auto-disciplina și competența. Lista caracteristicilor este lungă, dar ea trebuie să conțină câteva trăsături sine-qua-non.

III. Fazele și ciclul de viață al proiectelor

3.1. Procese în derularea proiectelor

După o trecere în revistă a evoluției fenomenului, a principalelor tipuri de proiecte și a rolului avut de managerul de proiect în cadrul acestui proces, pasul următor are în vedere prezentarea principalelor etape din ciclul vieții proiectului. Derularea proiectelor în structuri clare – faze și procese – reduce gradul de nesiguranță, permite introducerea unor puncte de decizie după fiecare fază, un control al derulării proiectului, responsabilități clare și o alocare a bugetului de proiect mai diferențiată.

Managementul proiectelor necesită metode și structuri suficient standardizate ca să ofere siguranță în derulare, să ajute la reducerea complexității problemelor abordate, să fie ușor de comunicat și adaptabile la cerințele multiple ale realității organizației, să permită implicarea sponsorului de proiect ori de câte ori este nevoie, să asigure controlul costurilor, al calității, al termenelor. În funcție de domeniul în care se desfășoară un proiect, derularea lui și fazele de proiect se diferențiază numai în detaliu, în esență rămân aceleași.

În abordarea sistemică, procesele sunt o caracteristică pentru derularea proiectelor. Ele sunt legate între ele prin intrări și ieșiri, intrările sunt reprezentate de documente și informații pe baza cărora se va acționa, iar ieșirile de documente și informații care descriu rezultatul procesului.

Un proces reprezintă o sumă de acțiuni, de secvențe corelate care au o finalizare concretă, respectiv duc la un rezultat concret. Metodica și structura de abordare a proiectelor își are originea în gândirea sistemică. Gândirea sistemică permite în practică o abordare integrată, complexă a managementului proiectelor și anume în privința:

- metodologiei de abordare a proiectelor, deci în privința fazelor și a proceselor unui proiect;
- metodelor utilizate în diferitele faze ale proiectelor;
- a includerii diferitelor sisteme conexe (social, comunicațional, cultural, etc.) în modul de abordare al proiectelor;

Proiectele sunt alcătuite dintr-un ansamblu de procese. În cadrul proiectelor, subproiectelor sau fazelor de proiect avem următoarele procese, care se suprapun, se intercondiționează reciproc și se pot derula de mai multe ori având intrări diferite:

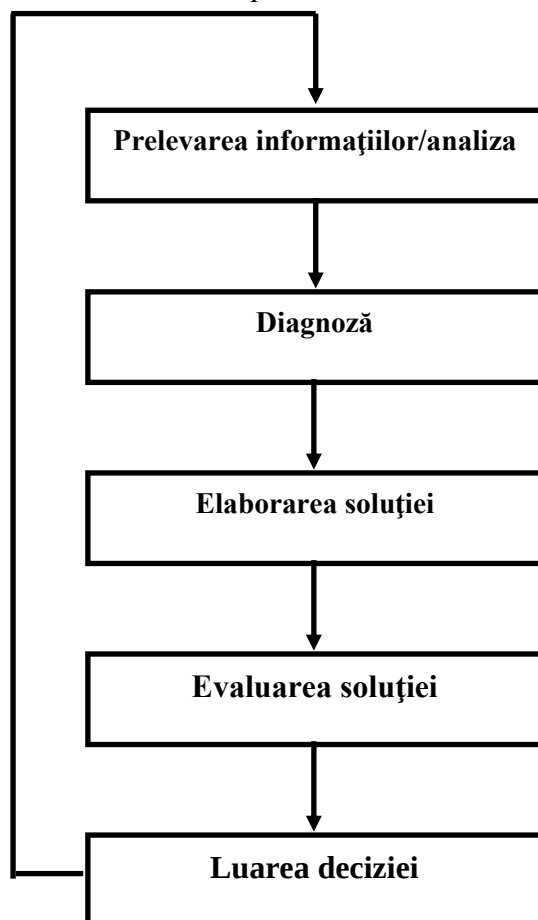
- procese de inițializare;
- procese de planificare;
- procese de controlling;
- procese de execuție;
- procese de încheiere;

Procesele de inițializare asigură premisele derulării tuturor activităților de viitor. Ieșirile acestor procese constituie intrări pentru procesele de planificare.

Procesele de planificare sunt deosebit de importante pentru atingerea obiectivelor unui proiect. În cadrul acestora au loc mai multe subproces: definirea activităților, definirea secvenței de activități, planificarea resurselor, estimarea duratei activităților, a costurilor, și resurselor. Planificarea reprezintă un proces de bază în cadrul proiectelor.

O planificare și o urmărire riguroasă a obiectivelor planificate, care permit și o anumită flexibilitate, asigură succesul proiectelor. Trebuie avut în vedere însă ca bugetul de timp consumat cu planificarea să rămână în limite rezonabile în raport cu bugetul total de timp al proiectului.

În fiecare fază a unui proiect are loc un proces de planificare (ciclul sau bucla de planificare). El este identic pentru fiecare fază în parte.



Prelevarea și analiza informațiilor are menirea de a asigura o imagine cât mai cuprinzătoare și completă asupra situației de la care se pleacă precum și asupra tendințelor de dezvoltare în domeniu. Se aplică tehnici de prelevare a datelor și informațiilor cunoscute din marketing și organizare: interviul, chestionarul, observația structurată, studiul multi-moment, notarea individuală, studiul documentelor, evaluări, etc.

Diagnoza are ca scop relevarea punctelor tari și slabe ale soluției propuse, detectarea șanselor, și a riscurilor (analiza SWOT). Tehnicile sunt cele utilizate și în domeniul managementului strategic și al organizării; analiza sistematizată a problemei, diagnoza matriceală. Diagnoza unei anumite stări sau soluții presupune deci o evaluare conștientă a acestora și luarea unei prime decizii – de a continua sau de a abandona proiectul.

După prelevarea și analiza informațiilor și după stabilirea diagnosticului urmează elaborarea variantelor de soluții. Importantă este elaborarea de alternative pentru a ajunge prin compararea avantajelor și dezavantajelor la o decizie cât mai rațională. Se utilizează în principal tehnici de creativitate și moderare, dacă soluțiile sunt elaborate împreună cu beneficiarul. Elaborarea soluției este un proces creator deci depinde de membri echipei de proiect (personalitatea, capacitatea de a depăși

limitele experienței, de a gândi viitorul) și de talentul de moderator și motivator al conducătorului de proiect.

Scopul evaluării este alegerea soluției care corespunde cel mai bine obiectivelor propuse și scopului urmărit. Orice evaluare depinde însă de sistemul de valori al celor implicați. Se utilizează tehnici cum sunt: analiza cost-utilitate, analiza valorii de întrebuințare, analiza utilității.

Pe lângă aspectele prezentate anterior, procesul de planificare cuprinde și aspecte de conținut: planificarea obiectivelor, a sarcinilor, a termenelor, a timpilor de lucru, a cadrului organizatoric, a resurselor, a derulării proiectului a calității rezultatelor precum și planificarea informațională.

Procesele de controlling se derulează în paralel cu procesele de planificare, execuție și încheiere. Intrările acestora sunt reprezentate de documente și informații livrate de procesele de execuție. În urma analizei acestora, procesele de controlling arată dacă planul întocmit este valid sau trebuie ajustat, comandă procesele de execuție și cele de încheiere. Controlling-ul vizează deci toate aspectele legate de obținerea performanțelor dorite, de respectarea termenelor, și a costurilor, deci de luarea acelor măsuri care permit punerea în practică a planului de proiect. În cadrul controlling-ului se acordă atenție și altor aspecte, cum ar fi controlul răspunsului la risc, controlul calității, controlul ajustării obiectivelor.

Prin realizarea sistematică a evaluării se ajunge la o înțelegere mai profundă a problemelor existente în proiect și se evită abordarea exclusivă a unei situații negative, de criză.

Este foarte important să se instaureze un sistem de prevenire a riscurilor care să le identifice din timp, să le evalueze, să găsească motivele care conduc la apariția acestora, să se ia măsuri preventive și să se elaboreze măsuri alternative. Conducătorul de proiect trebuie să fie sensibil la evoluțiile negative și să le prevină.

Procesele de execuție reprezintă realizarea obiectivelor din punct de vedere funcțional, deci execuția în cadrul proiectului, punerea în practică a tuturor măsurilor planificate. Pentru aceasta se derulează mai multe subprocese ajutătoare: distribuția informației, dezvoltarea echipei de proiect, stabilirea necesităților, selecția resurselor, administrarea contractului, asigurarea calității, acoperirea integrală a obiectivelor.

Procesele de execuție se derulează prin intermediul personalului de proiect. Uneori se apelează și la specialiști externi. În cazul proiectelor mari, coordonatorul de proiect nu este implicat în realizarea proiectelor. El îndeplinește funcția de coordonator de proiect.

Procesele de încheiere vizează atât predarea rezultatelor beneficiarului cât și încheierea administrativă a proiectului. **Postanaliza** derulării proiectului este o componentă care capătă o importanță din ce în ce mai mare. Ea asigură atingerea unui standard ridicat de calitate cu costuri reduse în proiectele care vor fi abordate în viitor. Experiența acumulată în cadrul unui proiect conduce la evitarea unor greșeli sau disfuncționalități din trecut în proiectele viitoare.

Există și posibilitatea unui eșec în derularea proiectului, dar indiferent de modul în care se încheie un proiect și de cauzele care duc la terminarea proiectului, managerul de proiect trebuie să clarifice situația, să reorienteze echipa spre alte activități și să asigure documentația adecvată a întregului proiect.

Toate proiectele, indiferent de domeniu, parcurg un ciclu de viață similar - deci faze de proiect similare:

- faza de elaborare a conceptului,

- faza de realizare a conceptului/ sistemului;
- faza de implementare, respectiv utilizarea propriu-zisă,

Există un consens larg printre specialiști potrivit căruia managementul proiectelor se realizează prin parcurgerea următoarelor etape/faze:

- concepția
- planificarea
- implementarea
- încheierea/evaluarea.

Unii specialiști consideră că aceste etape numite și ciclurile de viață ale proiectului (project cycle) sunt în număr de șase: conceperea, planificare/dezvoltarea ideii de proiect, declanșarea proiectului/formarea echipei, implementarea, monitorizarea și încheierea proiectului. În plus, unele proiecte mai complexe necesită divizarea acestor etape în subetape și mai detaliate.

Pentru a putea fi mai ușor controlate, proiectele sunt împărțite în faze mai ușor de urmărit și care pot fi legate de activitățile uzuale desfășurate de organizație. Totalitatea acestor faze este cunoscută sub numele de ciclu de viață al unui proiect. Realizarea fiecărei faze a unui proiect este marcată prin finalizarea unuia sau a mai multor livrabile. Un livrabil este un produs tangibil al proiectului: livrabil poate fi un studiu de fezabilitate, un proiect de ansamblu, sau chiar un prototip. La finalul fiecărei faze se analizează performanțele obținute, se ia decizia de continuare sau stopare a proiectului, se identifică eventualele erori și se iau acțiunile corective ce se impun. Sunt multe discuții referitoare la existența unui singur model "adevărat" al ciclului de viață al unui proiect. Numai că, de cele mai multe ori, realitatea este mult mai complexă și mai haotică decât modelele prin care încercăm să o definim, și acest lucru este valabil și în cazul proiectelor. De fapt, nici nu este necesar să ne propunem găsirea unui model universal valabil, ci doar a unuia care să descrie cu acuratețe rezonabilă diferențele căi prin care un proiect trece de la stadiul de început către cel de sfârșit, precum și fazele mari în care activitățile desfășurate se schimbă de la un tip la altul. Nu există un singur ciclu de viață care să se poate aplica tuturor proiectelor. În cele ce urmează, vă propunem spre analiză trei tipuri diferite de cicluri de viață a proiectelor, care pot constitui modele ale unei situații concrete, în funcție de modul de abordare necesar.

Aceste trei tipuri de cicluri de viață sunt:

- ciclul de viață elementar al unui proiect, adaptat după modelul în cinci faze descris de Weiss și Wysocki (1994);
- ciclul de viață bazat pe faze de dezvoltare (o înșiruire de mini-proiecte), după Jordan și Machesky (1990);
- ciclul de viață pe bază de prototip;

Ciclul de viață elementar al unui proiect poate fi defalcat în 5 faze: definire, planificare, organizare, execuție și încheiere. Rețineți că unele activități din cadrul celor cinci faze pot varia în funcție de tipul proiectului și de domeniul în care se desfășoară sau conform metodologiei ce se aplică în proiectul respectiv. Un ciclu de viață elementar este ilustrat mai jos:

DEFINIRE - Analiza cerințelor, Studiul de fezabilitate, Specificațiile funcționale, Dezvoltarea de scenarii, Analiza cost-beneficiu, Fixarea obiectivelor, Compararea alternativelor;

PLANIFICARE – Identificarea sarcinilor, Planificarea succesiunii sarcinilor, Identificarea activităților critice, Recrutarea personalului, Estimarea timpului și a costurilor, Determinarea necesarului de personal;

ORGANIZARE – Organizarea echipei, Stabilirea instrumentelor de control, Repartizarea lucrărilor;

EXECUȚIE – Emiterea ordinelor de schimbare, Analiza situației proiectului, Instalarea produsului la client, Rapoarte asupra proiectului, Revizuire asupra bugetelor și calendarelor de lucrări;

ÎNCHEIERE – Obținerea acordului clientului, Întocmirea documentației, Semnătura de recepție, Audit postimplementare, Menținerea "lessons learned";

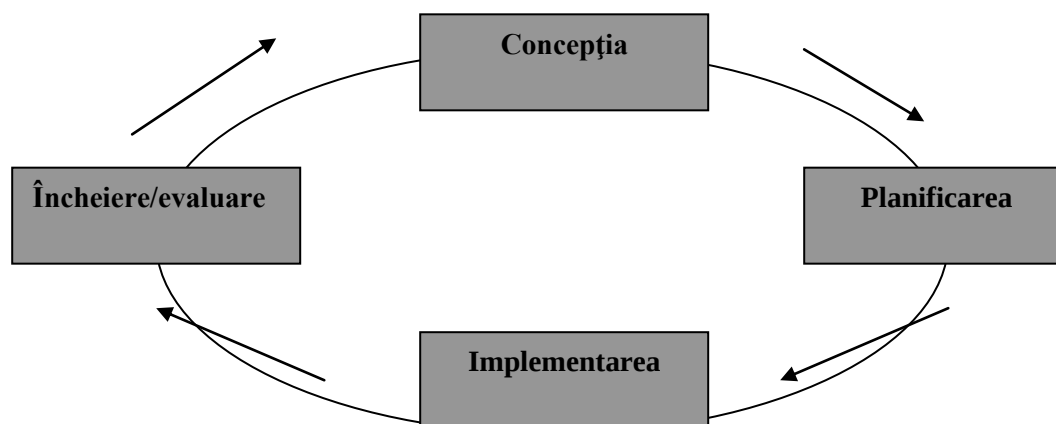
Ciclul de viață bazat pe faze de dezvoltare - dezvoltarea în faze este o strategie prin care activitățile de determinare a cerințelor, de evaluare a alternativelor, de stabilire a specificațiilor și de implementare a proiectului sunt repetate de mai multe ori. Prin urmare, fazele sunt o succesiune de "mini-proiecte" (chiar dacă fiecare dintre ele poate avea dimensiuni considerabile), strâns legate între ele, astfel încât, la sfârșitul fiecăreia, utilizatorul implementează și evaluează o anumită parte a proiectului. Feedback-ul obținut în urma evaluării este utilizat în sprijinul determinării cerințelor corespunzătoare următorului mini-proiect.

Ciclul de viață pe bază de prototip - realizarea de prototipuri este o formă a dezvoltării în faze. Acest tip de proiect presupune construirea rapidă a unui model sau prototip al sistemului propus și prezentarea acestuia utilizatorilor cu scopul de a obține un feed-back rapid. Modelul poate deveni sau nu parte integrantă a sistemului final oferit utilizatorilor. Avantajul folosirii prototipurilor este posibilitatea de a renunța la un model care are mai puțin succes, de a construi unul sau mai multe modele potrivite și de a perfecționa modelul cel mai bun.

Adoptarea unui model sau a altuia este utilă pentru planificarea proiectului, pentru stabilirea fazelor și a rezultatelor măsurabile ce trebuie obținute la finalul fiecăreia.

Fiind vorba de un curs introductiv în domeniul Managementului Proiectelor vom folosi abordarea tradițională care stabilește patru etape în ciclul vieții proiectelor.

În cele ce urmează se va prezenta fiecare pas în parte pentru a vedea care sunt activitățile derulate în cadrul acestor faze/etape.



3.2. Concepția

Prima etapă în cadrul activității de management de proiect constă din clarificarea ideii care va sta la baza propunerii de proiect. Aici, la acest punct, trebuie definit:

- Ce vrem să facem?
- Cu cine vrem să lucrăm?
- Cum vrem să facem?
- De ce resurse avem nevoie?

Se știe că orice proiect vine în întâmpinarea unei probleme identificate la nivelul instituției/organizației/comunității. Prin problemă se înțelege o situație nedorită, negativă, dăunătoare, care generează inițiativa de a lansa proiectul. Conform cu această definiție o situație devine problemă doar în momentul în care cineva o consideră negativă, dăunătoare, iar problema trebuie văzută ca o nevoie care apare la acel grup țintă. O greșeală frecventă în cadrul etapei de concepție este confundarea problemei cu lipsa de resurse.

IDENTIFICAREA PROBLEMEI

a. CARE este problema reală de rezolvat? b. DE CE există această problemă? (cauze) c. UNDE și CÂND se manifestă? (condiții, periodicitate, surse) d. PENTRU CINE este o problemă? (cine sunt cei afectați de problemă: grupul țintă / alte grupuri) e. CE consecințe / impact ar avea nerezolvarea ei?

Dacă problema este bine identificată ea trebuie să corespundă unei serii de cinci caracteristici: este o problemă care exprimă o nevoie clară, concretă, urgentă, adaptată cerințelor grupului țintă iar rezolvarea ei implică principiul parteneriatului.

Este necesar ca în această etapă să se acționeze în concordanță cu strategia organizației/instituției sau a comunității, în caz contrar se poate vorbi despre un proiect punctual care nu se încadrează în strategia organizațională, ci vine în întâmpinarea unei nevoi/probleme de moment identificate la nivelul organizației sau a comunității sau ca răspuns la o posibilitate de finanțare. Deși orice proiect reprezintă un pas înainte, totuși ar fi mai bine dacă și această activitate s-ar desfășura cu o componentă strategică foarte pronunțată. Trebuie remarcat că majoritatea proiectelor elaborate sunt pe bază punctuală și fără a avea o componentă strategică. Acest lucru se datorează și finanțărilor care se acordă prin proiecte, dat fiind faptul că nu se bazează de fiecare dată pe evaluări ale situațiilor concrete sau pe necesitățile locale. Proiectele nu trebuie derulate “de dragul proiectelor” pentru a câștiga niște bani, pentru că există fonduri europene (aici avem în vedere cazul concret al României care beneficiază în perioada actuală de fonduri considerabile de la Uniunea Europeană), între proiect și strategia de dezvoltare a organizației trebuie să existe o armonizare, ceea ce înseamnă că stabilirea ideii și a obiectivului proiectului trebuie să preceadă căutarea/identificarea sursei/surselor de finanțare.

De multe ori, lucrurile stau cu totul invers în mediul real, angajații unei organizații “aud” de existența unei surse de finanțare, de lansarea unui nou program și de abia atunci se gândesc la un

proiect care să se potrivească, măcar în linii mari obiectivelor respectivei surse de finanțare. În acest caz, obiectivele proiectului nu sunt concepute în funcție de necesitățile de dezvoltare ale organizației, ci organizația respectivă se străduiește să își ajusteze obiectivele pentru ca acestea să coincidă cu cele ale agenției finanțatoare. Ordinea generatoare de performanță este: obiective strategice – sursa de finanțare ale cărei obiective coincide cu cele ale organizației, în felul acesta, unitatea de măsură a performanței este capacitatea organizației de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le derulează și obiectivele sale operaționale și strategice.

Proiectele trebuie să țină seama încă din faza de concepție de strategia globală a organizației/comunității și chiar de strategia regională și națională, urmărindu-se cu prioritate corelarea activității de elaborare și management de proiecte cu activitățile de planificare strategică:

- Orice proiect trebuie să urmărească de la bun început să vină în întâmpinarea necesităților strategice ale organizației/comunității.
- Obiectivele proiectului trebuie, de asemenea, să fie în concordanță cu obiectivele strategice și operaționale ale organizației, cu prioritățile comunității, cu scopurile și valorile asumate, cu misiunea și viziunea organizației.
- Elaborarea proiectului trebuie să aibă la bază analiza mediului intern și extern, a punctelor tari și slabe, a oportunităților și riscurilor (analiza SWOT).
- Strategia urmărită prin proiect trebuie să se încadreze în strategia generală adoptată de organizație în funcție de resursele interne și factorii externi, în condițiile prezente și viitoare.
- Întregul proces de management al proiectelor, începând cu concepția și planificarea, dar și pe parcursul celorlalte etape, de implementare și evaluare/încheiere, trebuie să urmărească la toate nivelele și prin toate componentele (managementul activităților, managementul financiar, managementul resurselor umane etc.) “firul roșu” al strategiei organizaționale.
- În esență, rolul managerului de proiect este de a indica clar și de a menține direcția de acțiune, din perspectiva orientării strategice, de a armoniza obiectivele proiectului cu obiectivele organizației în ansamblu.
- Compatibilitatea cu prioritățile locale, regionale și naționale trebuie să țină seama de obiectivele cheie din sectorul respectiv, de politica guvernamentală declarată pentru acel sector și de obiectivele declarate de guvern.
- Cele două laturi ale componentei strategice a managementului proiectelor – de perspectivă și de ansamblu – trebuie avute în vedere la estimarea impactului în spațiu și timp a proiectelor asupra organizației/comunității în ansamblul ei.

Din punctul de vedere al managementului proiectelor, unitatea de măsură a performanței trebuie să fie capacitatea organizației de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le derulează și obiectivele sale strategice și operaționale. Corelarea activității de elaborare și management de proiecte cu activitățile de planificare strategică la nivelul organizației/comunității este un deziderat foarte important. În cazul în care nu există un plan strategic de dezvoltare al organizației/comunității reprezentate, pentru determinarea priorităților strategice din care decurge planul operațional și, mai

apoi, proiectele de dezvoltare, este nevoie să utilizăm analiza SWOT¹⁰. Analiza SWOT este un instrument de analiză strategică, flexibil și ușor de aplicat pe care o organizație sau o echipă de proiect îl folosește pentru a identifica cele mai potrivite direcții de acțiune. Orice proiect nou ar trebui să aibă la bază o astfel de analiză, pentru a i se stabili gradul de oportunitate și de fezabilitate. Scopul analizei SWOT este de a realiza un plan strategic sau de a găsi o soluție la o problemă, luând în considerare factorii interni și externi ai unei echipe sau ai unei organizații. Principalul avantaj al acestei analize îl constituie consensul între membrii echipei. După ce au căzut de acord asupra punctelor tari (“Strengths”), a punctelor slabe (“Weaknesses”), a oportunităților (“Opportunities”) și a amenințărilor (“Threats”) care afectează echipa, este mult mai ușor să se identifice soluțiile necesare.

Echipa care realizează analiza trebuie să fie pregătită pentru un proces laborios, în care nu vor lipsi conflictele de idei. Este recomandabil să existe un coordonator al întâlnirii (care este din afara organizației), o ordine de zi și să se folosească de câte ori este posibil tehnica brainstorming-ului. Pentru ca soluțiile identificate la sfârșit să fie însușite și aplicate de către toți membrii echipei, responsabilul trebuie să încerce să-i implice pe fiecare, pe parcursul analizei.

Analiza SWOT permite determinarea situației actuale existente la nivelul organizației pentru care se desfășoară proiectul. Factorii interni – punctele tari și punctele slabe – definesc situația internă, iar cei externi – oportunitățile și riscurile - se referă la situația externă.

Efectuarea unei analize SWOT în faza de concepție a proiectelor este o activitate care ajută la identificarea exactă a problemelor ivite și ajută la stabilirea unor puncte de acțiune. Acest tip de analiză se folosește pentru structurarea opiniilor, ea nu oferă nici o rezolvare, dar poate să clarifice ideile pentru rezolvare, constituind astfel o bază pentru aprofundarea discuțiilor.

Analiza SWOT arată în felul următor:

	Pozitiv	Negativ	
Intern	Puncte tari (“Strengths”)	Puncte slabe (“Weaknesses”)	Intern
Extern	Oportunități (“Opportunities”)	Amenințări (“Threats”)	Extern

Această analiză, după cum reiese și din figura de mai sus, va fi realizată la două nivele:

- intern
- extern

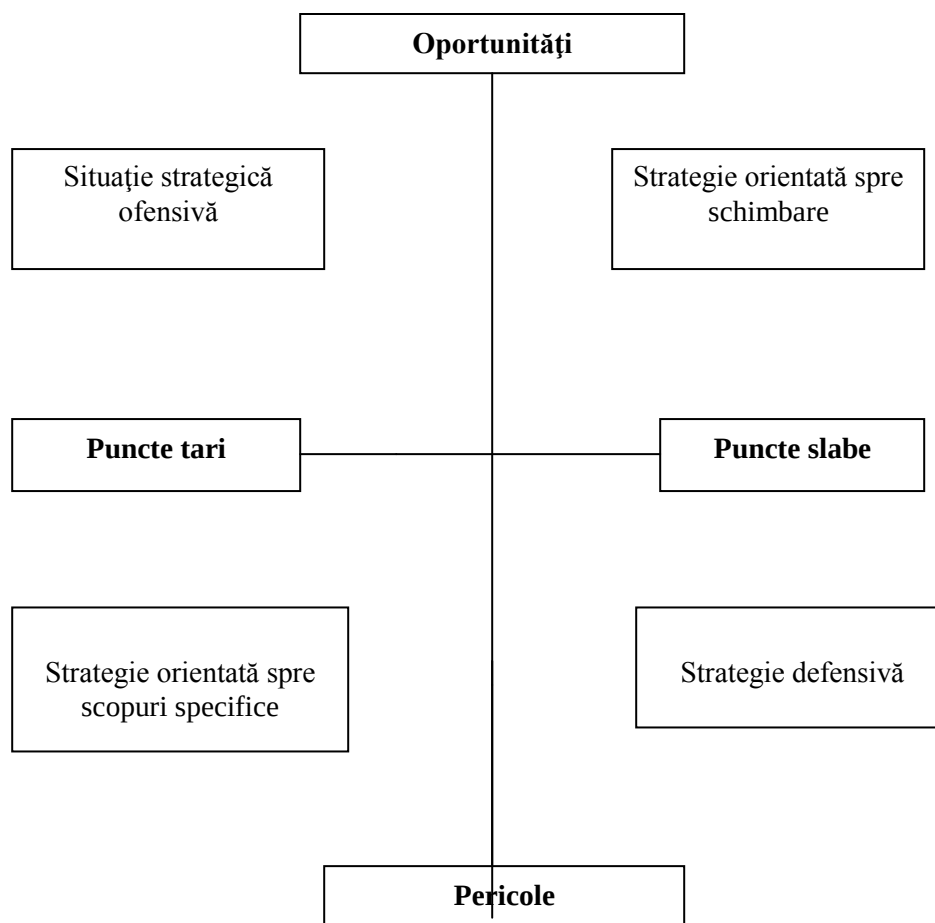
Analiza internă. La acest nivel se examinează capacitatea echipei sau a instituției/comunității. Rezultatul la care se va ajunge este reprezentat de listarea punctelor tari și a punctelor slabe. În această

¹⁰ Acronimul provine din cuvintele englezești *Strengths* (puncte forte), *Weaknesses* (puncte slabe), *Opportunities* (oportunități) și *Threats* (pericole/amenințări).

etapă trebuie să fie implicați cât mai mulți membrii ai organizației, preferabilă fiind lipsa de la această analiză a echipei de conducere, deoarece prezența lor ar putea cauza scăderea gradului de sinceritate al participanților vis-a-vis de problemele existente.

Analiza externă: Această parte a analizei SWOT se realizează luând în considerare principalele elemente din mediul extern (ex. cultura, economia, sănătatea, sursele de finanțare, demografia, etc.) identificându-se acele puncte care pot fi oportunități (O) sau amenințări (T) pentru echipă.

După completarea ferestrelor se trece la interpretarea rezultatelor analizei. În urma interpretării analizei pot fi prezentate patru tipuri de strategii în elaborarea proiectului:



Această schiță este folosită mai ales la elaborarea strategiilor de dezvoltare, dar operaționalizarea strategiilor înseamnă elaborarea de programe și mai apoi de proiecte necesare pentru dezvoltarea organizației/comunității. Astfel, conform unui prim scenariu avem o strategie ofensivă care se bazează pe întreținerea și dezvoltarea punctelor tari, în așa fel încât oportunitățile ivite să fie folosite imediat și maximal. Un al doilea scenariu, cel orientat spre schimbare, are în vedere evitarea situațiilor care presupun punctele slabe prin folosirea cât mai eficientă a posibilităților ivite. Al treilea scenariu denumit, defensiv, presupune combinarea punctelor slabe cu pericolele care se ivesc la adresa instituției/comunității. În această situație trebuie evitat ca și punctele slabe și pericolele să-și facă simțite efectele cumulat. Ultimul scenariu pe care îl putem deduce în urma elaborării analizei SWOT este cel în care se abordează o strategie orientată spre scopuri specifice. Aici se are în vedere reducerea impactului avut de producerea eventualelor pericole și, mai ales, reducerea influenței acestora asupra

punctelor tari. Efectuarea unei analize SWOT în faza de concepție a proiectelor este o activitate care ajută la identificarea exactă a problemelor ivite și ajută la creionarea unor puncte de acțiune.

Din experiență se poate afirma că adesea, problema cu care se confruntă o organizație, un beneficiar, constă în numărul mare de proiecte potențiale, și nu în insuficiența acestora.

Ideile și schițele proiectelor pot veni din numeroase surse, printre care:

- sponsorii proiectului (caz în care se pune întrebarea cine va avea de câștigat: sponsorul sau beneficiarii finali?)
- guvernul și ministerele (în acest caz, proiectul are o importanță reală sau este doar o necesitate, pentru a crea impresia că se face ceva?),
- experți străini (în acest caz, proiectul este adecvat necesităților și situației din țara de origine sau numai în contextul altor țări?),
- analiza necesităților dintr-un anumit sector, care poate constitui ea însăși un întreg proiect.

După ce au fost identificate proiectele potențiale și a avut câștig de cauză un anumit proiect, acesta trebuie analizat în profunzime înainte de a fi adoptat. Întrucât ar fi imposibil să se întreprindă cercetări adecvate și consultări în legătură cu toate problemele posibile și toate proiectele apărute, este necesară o stabilire a priorităților dar ținându-se cont de următoarele criterii:

- măsura în care proiectele corespund unor obiective extinse ale organizației,
- eficiența proiectelor la prima vedere,
- mărimea bugetului comparativ cu resursele disponibile.

Concepția este etapa în care se identifică necesitățile și se estimează resursele disponibile, se stabilesc proiectele care trebuie elaborate și obiectivele ce trebuie urmărite.

3.3. Planificarea

A doua fază a activităților din cadrul managementului de proiect este planificarea. În cadrul acestei etape se ia decizia privind abordarea organizațională ce va fi adoptată și se trece la elaborarea proiectului.

După ce în etapa precedentă s-au identificat proiectele necesare se derulează activitatea de planificare a proiectului care include și atragerea de fonduri (temă discutată în detaliu într-un alt capitol al prezentei lucrări). Există situații în care proiectul este finanțat din resurse interne ale organizației, după cum există și situații când poate fi finanțat din resurse atrase de la alte organizații sau indivizi. În România, managementul de proiect a devenit o temă de actualitate, mai ales datorită programelor de asistență financiară acordate de diferite organisme internaționale. Datorită acestui fapt una dintre cele mai răspândite metode de acordare a unui sprijin pentru proiecte este tehnica acordării de finanțare pe baza cererii de finanțare. Pentru a evita confuziile ulterioare trebuie specificat încă de la început faptul că aceasta este o modalitate de a obține o finanțare pentru un proiect deja existent. Cererea de finanțare nu este un proiect în sine, ci pentru a corespunde rigorilor cerute de finanțator, proiectul trebuie transpus pe formularul de finanțare. Pentru a veni în sprijinul celor care completează aceste formulare se vor trece în revistă atât activitățile și cerințele legate de planificarea proiectului, cât și cele cerute cu ocazia completării unei cereri de finanțare.

În cadrul etapei de planificare este foarte importantă activitatea de documentare referitoare la alte proiecte asemănătoare, derulate în țară sau străinătate. De regulă, un proiect este necesar pentru:

- a testa ceva nou (o idee, un mecanism, un serviciu),
- a promova ceva nou,
- a rezolva o problemă concretă (instruirea unui anumit număr de persoane, privatizarea/restructurarea unei companii, construirea unui drum).

În această etapă din ciclul unui proiect se realizează în principal următoarele activități:

- definirea obiectivelor și rezultatelor,
- stabilirea punctuală a activităților proiectului,
- identificarea resurselor necesare pentru proiect,
- conceperea formei finale și planificarea proiectului,

Definirea obiectivelor și a rezultatelor ce trebuie atinse

În mediul complex al activităților ce se derulează într-o instituție sau firmă, conducerea nu poate să decidă sau să controleze fiecare pas. Cadrele de conducere delegă anumite activități și, concomitent anumite competențe. Pentru aceasta trebuie ca fiecare domeniu de activitate să fie bine definit și încadrat în contextul întregului sistem. În acest scop se definesc obiectivele pentru fiecare nivel și entitate organizatorică în parte, obiective care trebuie să se armonizeze într-un sistem ce asigură funcționarea eficientă a instituției sau firmei.

În stabilirea obiectivelor este important să se cunoască următoarele:

- care sunt obiectivele globale stabilite pentru proiect în documentele de planificare și în documentele conexe,
- care sunt obiectivele cheie în acest sector,
- care este politica guvernamentală declarată pentru acest sector și care sunt obiectivele declarate ale guvernului.

Un obiectiv poate fi definit ca un deziderat care în urma implementării proiectului poate fi realizat și totodată reprezintă un pas în atingerea scopului propus. Obiectivul proiectului trebuie să fie atât de concret, încât măsura îndeplinirii sale să fie cuantificabilă. Un obiectiv este o stare imaginată, viitoare, selectată și dorită conștient, care poate fi obținută printr-o secvență de activități.¹¹

De multe ori se lucrează după principiul (care în opinia noastră este greșit) că nedefinirea clară a obiectivelor permite o abordare mai flexibilă a problemelor. Atâta timp cât obiectivele nu sunt clar definite, orice soluție poate fi considerată corectă. Fiecare își imaginează însă altfel soluția, după cum îl avantajează și astfel, cu siguranță se va ajunge la diferențe de opinie între beneficiar și realizatorul proiectului. Stabilirea obiectivelor este deseori anevoioasă, deoarece cei implicați în derularea proiectului pot să aibă puncte de vedere diferite. Obiectivele se vor stabili împreună cu cei implicați sau vizați, pentru ca ei să se poată ulterior identifica cu acestea și pentru a depista din timp eventualele piedici care stau în calea îndeplinirii obiectivelor.

Obiectivele trebuie să fie clar formulate, măsurabile și verificabile. De aceea de cele mai multe ori se formulează mai întâi obiectivele calitative, apoi cele cantitative. Pentru derularea cu succes a

¹¹ Curs „Managementul proiectelor și programelor”, Institutul Național de Administrație, 2003.

unui proiect trebuie ca toți cei implicați să înțeleagă și să accepte atât obiectivele organizației, cât și cele concrete ale proiectului. Obiectivele organizației și cele de dezvoltare se stabilesc de către conducerea instituției, ele constituind baza tuturor activităților și acțiunilor organizației. Formularea obiectivelor proiectului se face împreună cu managerul de proiect și eventual cu membrii din echipa de proiect, pe baza specificației proiectului. În cazul în care proiectul se execută pentru un beneficiar, deci nu este un proiect intern, obiectivele trebuie să fie formulate de către beneficiar sau, cel puțin, împreună cu acesta.

Problemele tipice care apar în definirea obiectivelor sunt:

- Obiectivele nu convin tuturor părților implicate;
- Obiectivele proiectului sunt prea rigide și nu se pot adapta priorităților de schimbare;
- Nu există suficient timp pentru a defini clar, în totalitate, obiectivele;
- Obiectivele nu sunt cuantificate corespunzător,
- Obiectivele nu sunt suficient de bine documentate;
- Eforturile clientului și ale personalului de proiect nu sunt coordonate;
- Costul cu personalul este ridicat;

Când se elaborează obiectivele proiectului trebuie avută în vedere analiza SMART. Acest tip de analiză prevede ca obiectivul/obiectivele proiectului să fie:

- Specifice (engl. - specific),
- Măsurabile (engl.-measurable),
- Tangibile (engl. - achievable),
- Relevante (engl. – relevant),
- Delimitate în timp (engl. – time-based)

Rezultatele reprezintă finalitatea pentru care este elaborat și implementat proiectul. Atingerea lor reprezintă îndeplinirea obiectivului/-lor urmărite. Din acest motiv este important ca, încă de la început, să stabilim rezultatele la care se ajunge în urma implementării proiectului.

Stabilirea punctuală a activităților proiectului

Activitatea reprezintă elementul de bază pentru planificarea, controlul și măsurarea performanțelor proiectului. Documentarea cu privire la activitățile proiectului trebuie să fie completă și bine structurată astfel încât managerul de proiect să aibă posibilitatea să calculeze costurile și să poată superviza efectuarea fiecărei sarcini în parte.

Pentru a obține rezultatele dorite la nivel de proiect este necesar un plan detaliat care definește toate eforturile ce trebuie întreprinse, stabilește responsabilitățile pentru fiecare element organizațional, precum și termenele și bugetele pentru îndeplinirea muncii. Pregătirea acestui plan intră în responsabilitatea managerului de proiect care este asistat în această activitate de către echipa sa. Planificarea pornește de la specificarea activităților elaborate de către beneficiarul proiectului și care sunt detaliate în funcție de organizarea avută în vedere a proiectului și constrângerile impuse. Structura activităților are următoarele caracteristici:

- pentru fiecare activitate se stabilește o autoritate și o responsabilitate specifică,
- activitățile sunt independente sau au o dependență și o interfață redusă cu alte activități în desfășurare,

- integrarea activităților are ca finalitate un întreg coerent,
- activitățile pot fi măsurabile și cuantificabile sub raportul progresului.

Odată întocmit planul de activități acesta trebuie transpus într-un plan al resurselor – prin care se indică resursele necesare pentru fiecare activitate.

Identificarea resurselor necesare pentru proiect

Resursele necesare pentru derularea unui proiect sunt diverse (materiale, umane sau financiare), putându-se identifica o legătură strânsă între obiectivele proiectului și resursele necesare pentru implementarea acestuia. Planificarea resurselor se face ținând cont atât de factorul cost, cât și de factorul timp. Resursele materiale, tehnice mai performante sau un personal mai numeros pot grăbi executarea unor sarcini, dar duc, de regulă, la costuri mai ridicate. Cuantificarea costurilor presupuse de implementarea proiectului se face prin intermediul bugetului.

În cadrul literaturii de specialitate funcției de planificare a bugetului i se atribuie următoarele caracteristici:

1. Bugetul cuantifică activități – adică le conferă valoare în bani.
2. Bugetele dirijează cheltuielile astfel încât resursele să fie cheltuite numai pentru activități care sprijină obiectivele proiectului.
3. Bugetele identifică ce resurse sunt necesare și când sunt solicitate.
4. Bugetele permit examinarea obiectivelor și activităților unui proiect din punct de vedere al costului lor actual.
5. Bugetele clarifică relația dintre cheltuielile directe necesare derulării proiectului și cheltuielile de susținere sau administrative (chirie, personal de specialitate, etc.).
6. Un buget realist și actualizat permite evaluarea financiară a proiectului.

Sumele incluse în buget trebuie să reflecte realitatea, ele trebuie să fie adaptate necesităților reale. De exemplu, în cazul salariilor acestea trebuie adaptate standardelor naționale – dacă activitatea nu necesită o specializare deosebită, un coordonator nu poate să primească multiplul sumei medii la nivel național pentru această sumă.

Pașii care trebuie parcurși în elaborarea unui buget pentru o cerere de finanțare sunt următorii:

- stabilirea perioadei de lucru pentru fiecare etapă și pentru proiectul în ansamblu
- realizarea estimărilor pentru toate costurile
- estimarea valorii cheltuielilor
- estimarea veniturilor
- justificarea cheltuielilor – prin intermediu bugetului narativ

Conceperea formei finale și planificarea proiectului

În cadrul acestei activități, după consultarea tuturor factorilor de decizie sau a beneficiarilor proiectului (dacă este posibil) se conturează forma finală.

În momentul începerii activității de elaborare de proiecte trebuie avute în vedere următoarele elemente:

SFATURI UTILE PENTRU ELABORAREA PROIECTELOR

- 1. Folosiți limbajul partenerilor**
- 2. Subliniați aspectele de interes pentru donatori**
- 3. Orientare pe obiective realiste, fezabile**
- 4. Centrare pe o problemă reală, clară**
- 5. Folosiți punctele tari/resursele partenerilor**
- 6. Combinație de resurse**
- 7. Compatibilitate cu prioritățile naționale/locale**
- 8. Asigurați implicarea fermă și participarea partenerilor**
- 9. Activități concrete, practice**
- 10. Definiți rolurile și responsabilitățile**
- 11. Indicatori relevanți**
- 12. Sustenabilitate**

Metoda Cadrului Logic sau LFA („logical framework approach”) este un instrument de planificare și management folosit pentru proiectele de dezvoltare. Această metodă a fost adoptată pentru prima oară ca instrument de planificare pentru activitățile de dezvoltare desfășurate peste ocean de către USAID, la începutul anilor '70. Originile sale pot fi identificate în teoriile de management ale sectorului privat, cum ar fi metoda „managementului prin obiective”, care a cunoscut o mare popularitate în anii '60. De atunci LFA a fost adoptată de un număr important de finanțatori, în special de agențiile implicate în acordarea de asistență prin programe de dezvoltare. Pot fi incluse aici agenția britanică DFID, agenția canadiană CIDA, agenția australiană AUSAID, agenția germană GTZ, etc. Toate liniile de finanțare PHARE folosesc această metodologie în analiza proiectelor.

Metoda Cadrului Logic sintetizează într-un format standard:

- *ce încearcă să realizeze proiectul,*
- *cum își propune să facă asta,*
- *ce elemente sunt necesare pentru ca succesul proiectului să fie asigurat,*
- *metodele prin care se poate măsura evoluția proiectului,*
- *eventualele probleme care pot să apară,*

Deși mult mai întâlnit în cererile de finanțare este termenul de „Matrice Logică” („Logical Framework Matrix”), trebuie făcută distincția între acesta și Metoda Cadrului Logic sau LFA („Logical Framework Approach”). LFA, ca abordare managerială, presupune un sistem de analiză a problemelor și a nevoilor, realizarea unei ierarhii mijloace-scopuri și selectarea celei mai potrivite strategii de implementare. Rezultatul acestei abordări analitice îl reprezintă matricea (sau cadrul logic – „Logframe”), care însumează ceea ce urmărește să realizeze respectivul proiect, care sunt ipotezele cheie, cum vor fi monitorizate și evaluate out-put-urile și impactul. Matricea cadru logic constituie punctul de plecare în dezvoltarea altor instrumente ca:

- bugetul detaliat;
- alocarea responsabilităților;
- planul de implementare;
- planul de monitorizare.

Matricea Logică este deci principalul element de lucru care sumarizează aspectele esențiale din design-ul proiectului, cu ajutorul a 4 coloane și 4 sau mai multe linii. Este o matrice de 4 x 4 care leagă și sintetizează elementele cheie ale proiectului și relațiile dintre ele:

Logica intervenției (sumarul descriptiv)	Indicatori verificabili în mod obiectiv	Surse și mijloace de verificare	Ipoteze (presupuneri și riscuri)
Obiective generale			
Scopul proiectului			
Rezultate			
Activități	Mijloace	Costuri	
			Pre-condiții

Definirea termenilor:¹²

Obiectivul general – explică de ce este proiectul important pentru societate, în beneficii pe termen lung pentru beneficiarii finali și mai larg, beneficii pentru alte grupuri. Obiectivele generale ajută să arate cum se încadrează proiectul în politicile regionale /sectoriale, ale guvernului/organizațiilor implicate și ale CE.

Scopul proiectului – este obiectivul care trebuie atins prin implementarea proiectului. Scopul trebuie să fie rezolvarea unei probleme centrale care trebuie definită în termeni de beneficii sustenabile pentru grupurile țintă. Trebuie să existe un singur scop al proiectului.

Rezultatele – sunt produse obținute ca urmare a desfășurării activităților, a căror combinație va conduce la realizarea scopului proiectului.

Activități – acțiunile (și mijloacele) specifice care trebuie întreprinse pentru a produce rezultate.

Mijloace – resurse (intrări) materiale și nemateriale necesare pentru a desfășura activitățile (cum ar fi: personal, echipament și materiale).

Costuri – costurile reprezintă traducerea în termeni financiari a resurselor identificate (mijloacelor).

Indicatori verificabili în mod obiectiv – descrierea operațională a obiectivelor generale, scopului proiectului și rezultatelor.

Surse și mijloace de verificare – arată unde și în ce formă pot fi găsite informațiile privind realizarea obiectivelor generale, a scopului proiectului și a rezultatelor.

Ipoteze – sunt acei factori externi (condiții) care nu sunt influențați de proiect, dar care pot afecta implementarea sa și sustenabilitatea pe termen lung. Aceste condiții trebuie îndeplinite pentru ca proiectul să poată reuși.

Precondiții – condiții care trebuie îndeplinite înainte ca proiectul să înceapă.

Cum funcționează?

Elementele din tabel sunt corelate pe două direcții logice:

Logica verticală (relația dintre coloanele I și IV) se verifică cu testul Daca/Atunci sau Cauză/Efect:

- identifică ce intenționează proiectul să facă – obiectivele (coloana I)

¹² Curs “Managementul proiectelor și programelor”, Institutul Național de Administrație, 2003.

- clarifică relația cauzală între diferite niveluri ale obiectivelor (activități – rezultate – scop – obiectiv) – logica intervenției proiectului (coloana I)
- specifică ipotezele importante și incertitudinile dincolo de controlul managerului de proiect (coloana IV)

Logica orizontală se referă la măsurarea efectelor proiectului și resursele folosite de proiect prin:

- specificarea indicatorilor cheie (coloana II)
- sursele de informare prin care aceștia vor fi verificați (coloana III).

Verificarea finală a calității matricei cadru logic

După ce matricea cadru logic este completată trebuie verificat din nou dacă:

- logica intervenției este completă și corectă;
- indicatorii și sursele de verificare sunt accesibile și credibile;
- condițiile sunt realiste;
- ipotezele sunt realiste și complete;
- riscurile sunt acceptabile;
- probabilitatea succesului este suficient de mare;
- beneficiile justifică costurile.

Matricea cadru logic este o metodă de prezentare a conținutului unui proiect într-un mod în care este posibilă stabilirea logică și sistematică a obiectivelor proiectului. Matricea cadru logic se elaborează în faza de pregătire a proiectului (chiar înaintea conceperii lui), dar este utilizată și joacă un rol important și în toate celelalte faze ale proiectului (inclusiv în implementare și evaluare).

Motivele care stau la baza succesului unui proiect sunt:

1. Structura organizațională este potrivită echipei proiectului
2. Echipa proiectului participă la planificare
3. Echipei proiectului îi este încredințată stabilirea programului
4. Echipei proiectului îi este încredințată stabilirea unui buget realist
5. Succesul proiectului este legat de existența unei rețele tehnice planificate
6. Echipa proiectului lucrează cu birocrăția, politica și procedurile existente și nu împotriva lor
7. Echipa proiectului trebuie să fie de aceeași părere cu privire la stabilirea unor scopuri realiste și specifice ale proiectului
8. Publicul țintă este implicat de la început în cadrul proiectului

3.4. Implementarea proiectelor

A treia etapă în evoluția oricărui proiect constă în implementarea proiectului, după ce s-a definit problema și s-a stabilit modalitatea de intervenție pentru rezolvarea ei, iar în faza a doua s-a elaborat planul de acțiune prin stabilirea resurselor necesare, a caracterului și apartenenței acestora implementarea este acea etapă din ciclul de viață al unui proiect în care se execută efectiv lucrările, se îndeplinesc obiectivele și se realizează rezultatele, în măsura în care este posibil. Aceste lucrări includ marketingul proiectului, monitorizarea continuă și demersurile pentru raportare, identificarea problemelor, remedierea neajunsurilor și modificarea obiectivelor proiectului în funcție de situație.

Criteriile pe baza cărora proiectul este considerat un succes atât în ceea ce privește derularea, cât și produsul final – sunt definite de la bun început, înainte de declanșarea oricărei activități. Criteriile de succes convenite constituie baza procesului de luare a deciziei și a evaluării finale. Criteriile de succes referitoare la derularea proiectului au în vedere:

- respectarea limitelor de timp;
- respectarea bugetului;
- exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii);
- percepția creată în jurul proiectului.

La proiectele simple, faza de implementare se rezumă la implementarea propriu-zisă a noii soluții. În cazul proiectelor complexe trebuie elaborat un concept de implementare, utilizatorii noilor soluții trebuie informați și calificați, trebuie elaborat un plan care să susțină soluția practică, iar documentația trebuie să fie la îndemână și pe înțelesul utilizatorului.¹³

Activitățile manageriale corespunzătoare celei de-a treia etape din existența unui proiect constau din utilizarea resurselor materiale, financiare și umane în conformitate cu planul de activități stabilit pentru îndeplinirea dezideratelor propuse în etapele anterioare. Prin urmare, se poate afirma că în această etapă putem identifica cinci mari tipuri de activități manageriale:

- managementul activităților,
- managementul financiar,
- managementul resurselor umane,
- relația cu finanțatorul/finanțatorii,
- relația cu beneficiarii.

După cum se observă, primele trei activități manageriale țin mai ales de activitățile manageriale propriu-zise, în timp ce celelalte două activități manageriale țin mai ales de activitățile de marketing din cadrul proiectului.

Managementul poate fi definit ca modalitatea prin care un proiect poate fi realizat prin utilizarea resurselor în mod efectiv și eficient cu scopul de a îndeplini obiectivele.

Dacă folosim definiția de mai sus a termenului de management este necesară realizarea unei distincții între:

¹³Mocanu, Maria, Schuster, Carmen – *Managementul proiectelor – Calea spre creșterea competitivității*, Editura ALL BECK, București, 2001.

- responsabilitatea individuală a persoanelor în conducerea propriei activități;
- responsabilitatea în conducerea instituției/organizației (stabilirea și monitorizarea pe termen mediu și lung a obiectivelor instituționale/organizaționale și dezvoltarea politicilor)
- responsabilitatea față de activitatea curentă (ce face organizația, cum face și cât de eficientă este munca depusă)
- responsabilitatea conducerii unei echipe și a unui proiect.

Managementul activităților

Una dintre primele reguli pentru managerul de proiect constă din cunoașterea cu exactitate a proiectului pe care îl conduce. Chiar mai mult, se poate presupune că acesta a avut un rol important în elaborarea planului de activități, rolul principal pe care îl are managerul de proiect este acela de coordonare a echipei de proiect în vederea realizării activităților prevăzute, printr-o implicare directă și o evaluare continuă.

Managementul financiar

O altă componentă a activității managerului de proiect constă din managementul financiar folosit în perioada implementării. Și aici activitatea începe din momentul elaborării proiectului când se stabilește necesarul și disponibilul de resurse. Prin resurse necesare se înțelege atât cele care vor fi atrase prin proiect, cât și contribuția proprie a solicitantului în vreme ce prin disponibil de resurse înțelegem contribuția locală a solicitantului, adică acele resurse pe care acesta le poate pune la dispoziția proiectului. Este obligatoriu ca managerul de proiect să cunoască modul de alocare al resurselor. De exemplu, este știut că, în cazul finanțărilor primite de la organisme internaționale din fondurile nerambursabile, finanțarea primită este disponibilă în mai multe tranșe. Este posibil ca ultima tranșă de finanțare care reprezintă aproximativ 10-15% din cea acordată să devină disponibilă abia după decontarea integrală a proiectului. În cazul unei asemenea situații managerul de proiect trebuie să cunoască situația de la început și să știe modalitățile prin care poate avansa această sumă.

Un alt exemplu este plata TVA¹⁴-lui din finanțările obținute. Foarte mulți finanțatori, de fapt, majoritatea acestora, nu acceptă TVA-ul ca și o cheltuială eligibilă. În acest caz managerului de proiect îi rămân două posibilități:

- prima este obținerea cotei 0 de TVA.
- a doua este plățirea în avans a acestei taxe și recuperarea ulterioară.

Fără o previziune exactă a acestor costuri se pot întâmpla situații neplăcute cum ar fi imposibilitatea de a finaliza proiectul. Primul pas în asigurarea managementului financiar de succes este participarea coordonatorului de proiect la elaborarea bugetului sau cunoașterea foarte bine a acestuia. Următorul pas este reprezentat de cunoașterea cu exactitate a procedurilor financiare aplicate de către finanțator. Un alt aspect pe care coordonatorii de proiect trebuie să îl trateze cu seriozitate este cointeressarea financiară a echipei de proiect, beneficiile materiale ale echipei de proiect trebuie adaptate în funcție de resursele avute în cadrul proiectului.

¹⁴ TVA - prescurtare de la Taxa pe Valoare Adăugată

Elaborarea bugetului este un exercițiu de estimare a costurilor unor activități și de stabilire implicită a acelor activități ce urmează a fi executate în limitele resurselor disponibile. Este de remarcat că o cale eficientă de evaluare și control a planului operațional include bugetele; acestea însă nu trebuie să domine luarea deciziilor, bugetele fiind utilizate ca un instrument de conducere, nu ca un mod de a conduce. Stabilirea unor modele financiare viabile, trebuie să țină cont de variabile, de politica generală, variabile externe și variabile de control; un mare *impact asupra bugetelor* au:

- ciclul de viață al proiectului;
- condițiile financiare ale activității;
- condițiile economice generale;
- situația competiției;
- tendințele tehnologice;
- accesul la resurse,

Un *buget realist* se impune să coreleze în mod echilibrat sursele de venituri cu cheltuielile; principalele tipuri de costuri ce se regăsesc în elaborarea unui buget sunt:¹⁵

- de producție;
- materiale;
- de personal;
- indirecte de personal;
- utilități;
- depreciere;
- reparații;
- asigurări;
- impozite;
- marketing;
- administrative.

De multe ori, un management financiar defectuos al proiectului poate compromite realizarea lui, în schimb planificarea și controlul financiar riguros pot permite obținerea rezultatelor scontate de pe urma proiectului. Stabilirea unor modele financiare viabile, trebuie să țină cont de variabile, de politica generală, variabile externe și variabile de control; un mare impact asupra bugetelor au:

- ciclul de viață al proiectului;
- condițiile financiare ale activității;
- condițiile economice generale;
- situația competiției;
- tendințele tehnologice;
- accesul la resurse,

Menționăm aici câteva tipuri de probleme ce apar frecvent în procesul de bugetare:

- consum mare de timp pentru pregătirea bugetului;
- nu sprijină atingerea scopului și a obiectivelor;
- nu mai este de actualitate;

¹⁵ Adrian Bădila, - Managementul de proiect și elaborarea cererilor de finanțare

- conține prea multe date;
- se fac prea multe repetiții în cadrul procesului;
- bugetele rămân încremenite în proiect în cadrul unui proces general în schimbare;
- se implică prea mulți oameni în procesul de bugetare;
- se pot controla foarte greu alocările bugetare;
- când bugetul e complet, dar nu sunt corelate cifrele

Managementul resurselor umane

Desigur că între managementul proiectelor și cel organizațional există multe similarități, dar, datorită naturii specifice a proiectelor, există și câteva deosebiri în ceea ce privește modul de abordare. Printre acestea se numără:

- Personal nepermanent: angajările se fac pe perioade limitate sau în regim de colaborare (consultanți),
- Atribuții nepermanente: personalul implicat în proiect poate juca roluri diferite la momente diferite; structura ierarhică nu este stabilă.

Cele două puncte de mai sus arată că managementul resurselor umane și abilitățile personale sunt importante. Se consideră adesea că managementul proiectelor este un domeniu pur tehnic, ce se limitează la metode de planificare, în realitate, eficiența depinde în egală măsură de abilitatea de a lucra cu oamenii. Activitatea de management de proiect presupune coordonarea unei echipe de lucru, de aici derivând o serie de provocări la adresa coordonatorului. Elementele pe care orice manager de proiect trebuie să le trateze cu maximă seriozitate sunt reprezentate de:

- detalierea sarcinilor avute pentru fiecare membru al echipei de proiect,
- evaluarea periodică a rezultatelor obținute de fiecare membru al echipei,
- motivarea personalului,
- cointerесarea profesională și financiară a membrilor echipei de proiect.

O atenție mărită trebuie acordată selectării persoanelor care vor activa în cadrul proiectului. Resursa umană este una dintre cele mai importante resurse ce vor fi alocate proiectului, de capacitățile persoanelor implicate vor depinde într-o foarte mare măsură rezultatele obținute în urma implementării.

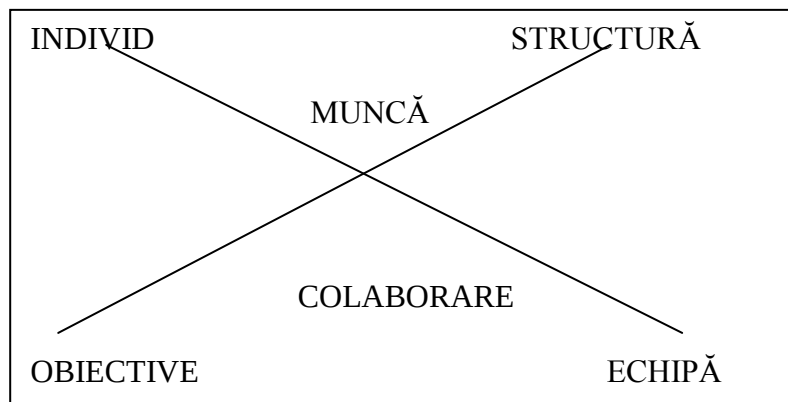
După cum s-a amintit și mai sus majoritatea proiectelor realizate în momentul actual sunt coordonate de către o echipă. Prin urmare, munca în cadrul unui proiect nu mai reprezintă un efort individual, ci un efort colectiv al unui grup format din diferiți indivizi cu capacități, așteptări, experiențe și culturi diferite. Echipa este cea în măsură să întrevadă soluții la problemele externe de adaptare, răspunzând complexității prin luarea în considerare a unei diversități de perspective care răspund schimbărilor dinamice prin încurajarea echipei în a lua decizii la momentul potrivit.

Cu cât este mai mare echipa și proiectul mai de durată, cu atât este mai important să deții aptitudini de construire a unei echipe, în așa fel încât oamenii să lucreze bine împreună și să fie motivați să lucreze din greu pentru realizarea proiectului. Una din cele mai des folosite structuri organizaționale este cea matriceală. Organizarea matriceală permite utilizarea cât mai optimă a resurselor umane într-o instituție/companie. Totuși una din dificultățile acestui tip de organizare îl constituie faptul că membrii echipei pot să lucreze într-un proiect și să raporteze realizările la persoane din afara acestuia (din punct de vedere al ierarhiei organizaționale și a distribuției resurselor umane). Acesta înseamnă că este mai dificilă obținerea resurselor pentru realizarea lucrurilor care sunt

planificate, și uneori există tendința normală ca membrii echipei să urmeze mai degrabă instrucțiunile managerilor funcționali decât pe cele ale managerului de proiect.

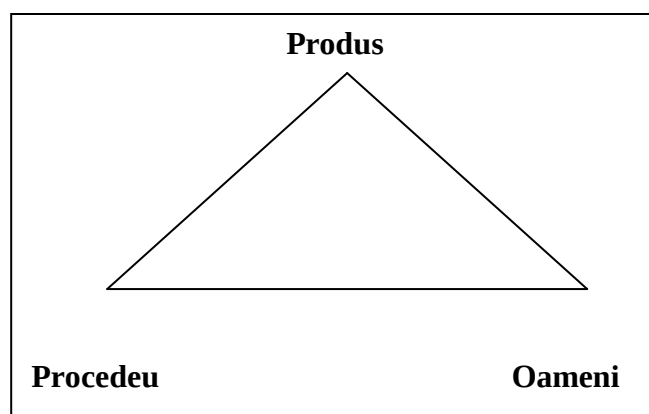
Echipa implicată într-un proiect trebuie să fie capabilă să ia decizii de ordin organizațional și financiar și, în același timp, să insufle un sentiment de energie și încredere în cadrul proiectului, fiind astfel extrem de importantă în dezvoltarea proiectului. Unul dintre elementele cheie ale muncii în echipă este cooperarea eficientă. Marea majoritate a problemelor apărute în cadrul procesului de cooperare se referă la aspectele de ordin relațional și pragmatic (practic).

Cei patru poli ai cooperării:



Probleme comune	Probleme legate de activități
Probleme la nivel individual Aceste probleme se referă la trei nevoi sociale de bază: nevoia apartenenței la o echipă, nevoia de a avea influență în cadrul unei echipe și nevoia de afecțiune. Importanța lor pentru fiecare individ depinde de timpul în care echipa cooperează și cât de profundă este această cooperare.	Obiectivele Probleme sau conflicte pot apărea atunci când obiectivele nu sunt clar definite. Obiectivele clar definite fac posibilă măsurarea și evaluarea progresului unei echipe. În cazul în care obiectivele sunt prea vagi sau nu sunt clar identificate este recomandabil a se opri munca și a se încerca redefinirea obiectivelor. Cooperarea devine mai puternică dacă membrii echipei lucrează împreună pentru identificarea obiectivelor.
Probleme la nivelul echipei Faptul că o echipă nu este capabilă să creeze o coeziune de grup se datorează unei prea mari eterogenități și unei lipse de comunicare între membrii ei. O discuție deschisă și sinceră poate duce la rezolvarea problemelor din cadrul echipei	Structura Pentru a atinge obiectivele stabilite o echipă are nevoie de o anumită structură. Este vorba aici despre regulile, metodele și strategiile folosite în cadrul unui proiect. Pentru o echipă, a lucra eficient înseamnă ca această structură să fie acceptată de către toți membrii ei.

Pentru ca o echipă să aibă succes și să fie eficientă trebuie ca acești patru poli să fie în echilibru. Un model de succes de muncă în echipă presupune existența următorului triunghi:



Acest triunghi simbolizează faptul că o echipă, pentru a fi eficientă, are nevoie de existența unui echilibru între produse, procedee și oamenii din cadrul ei. O prea mare atenție acordată procedeeelor sau existența unor reguli prea stricte vor îngrădi creativitatea și spontaneitatea membrilor, făcându-i să se simtă inutili, cu repercusiuni asupra rezultatelor proiectului. Pe de altă parte, o prea mare atenție acordată membrilor echipei prin implicarea în discuții prelungite poate distra atenția periclitând șansele de reușită ale proiectului. Concentrarea pe produs (pe rezultat) întârzie echipa în găsirea unor procedee eficiente de lucru având un efect asupra fiecărui membru în parte. Multe echipe sunt focusate pe rezultate. Ele nu au timpul necesar să se cunoască, să se gândească la modul cum ar trebui să lucreze împreună și cum ar trebui să evalueze implicarea fiecăruia din echipă. Un echilibru dinamic în cadrul triunghiului va duce la o mai bună funcționare a echipei pe termen lung. Ca toate grupurile, echipele se dezvoltă pe parcursul muncii în echipă. Este nevoie de timp și efort pentru a deveni efectiv o echipă. Orientarea, conștientizarea membrilor echipei și statutul ei sunt într-un proces continuu de transformare. Pentru a fi eficient, grupul trebuie să treacă prin acest proces.

Dezvoltarea unei munci în echipă are nevoie de încurajări. Unele persoane sunt alergice la reguli stricte și vor să lucreze flexibil și informal, dar respectarea unor reguli clare asigură pe de altă parte reușita proiectului.

Managerul de proiect trebuie să insuflă membrilor echipelor lor și să le mențină sentimentul de motivare și de implicare, indiferent dacă aceștia lucrează la proiect cu normă întreagă sau parțială. Caracterul temporar al echipelor de acest fel, nivelul total diferit de cunoștințe și diferențele între interesele membrilor lor, precum și loialitatea lor împărțită transformă conducerea unui astfel de grup într-o sarcină foarte dificilă. Managerii trebuie nu numai să coordoneze cu abilitate reuniunile grupului, ei trebuie să gestioneze procesele de comunicare și să asigure calitatea, atât în interiorul echipei, cât și între aceasta și departamentele care îi susțin activitatea.

Este de la sine înțeles că un manager de proiect performant și o echipă motivată sunt factorii de succes în realizarea unui proiect. De aceea motivarea membrilor echipei este foarte importantă.



Fig. 1 Piramida lui Maslow¹⁶

Teoria motivațională cunoaște o gamă largă de factori care stau la baza motivației. Cunoașterea necesităților și motivațiilor generale ale personalului de proiect orientează munca de conducere a managerului de proiect. Piramida necesităților după Maslow ierarhizează necesitățile omului la nivel general, însă la nivelul individual acestea sunt diferite și depind în mare parte de personalitatea individului și de contextul cultural și social. Necesitățile fiecărui membru al echipei sunt foarte diferite. Pentru managerul de proiect este important să cunoască atât necesitățile generale cât și pe cele particulare, individuale ale membrilor echipei de proiect și așteptările acestora în scopul influențării și organizării cadrului motivațional adecvat pentru a-și desfășura activitatea.

Secretariatul proiectului

Secretariatul proiectului ocupă o parte centrală în organizarea unui proiect. Secretariatul este subordonat direct managerului de proiect sau, în cazul în care acesta nu există, compartimentului de urmărire a derulării proiectului. Prin secretariat se înțelege atât spațiul fizic ocupat, dotarea tehnică – PC, telefon, fax, copiator etc. – cât și personal de secretariat. De multe ori, activitatea de secretariat în cadrul unui proiect este subestimată. O activitate de secretariat eficientă poate ridica eficiența întregului proiect. Secretariatul reprezintă centrul de comunicații al proiectului. De aceea, organizarea spațiului și dotarea acestuia precum și calitatea personalului au o importanță deosebită.

Existența unui secretariat eficient degrevează membri echipei de proiect de aceste activități, permițându-le să se concentreze asupra activităților de specialitate. Secretariatul de proiect trebuie să îndeplinească un rol de service pentru toți membri echipei de proiect și rolul de asistență pentru conducătorul de proiect.

Sarcinile generale ale secretariatului sunt:

- administrarea centralizată a documentelor;
- urmărirea centralizată a costurilor;
- elaborarea rapoartelor;

Secretariatul însă are și sarcini specifice:

- managementul comunicației și al documentelor de proiect – stabilirea și organizarea întâlnirilor, păstrarea și arhivarea documentelor, organizarea de întruniri și prezentări;
- managementul bugetelor – urmărirea și evidența cheltuielilor;
- activitatea de birotică – dactilografie, copiere de documente, etc.;
- asigurarea asistenței tehnice pentru conducătorul și echipa de proiect - asistență la elaborarea și pregătirea materialelor pentru ședințe, pregătirea de rapoarte;
- alte activități de secretariat curente;

În funcție de mărimea proiectului și de numărul proiectelor în derulare într-o organizație, secretariatul poate funcționa în mod diferit. Astfel, pentru proiectele mici, activitatea poate fi desfășurată în cadrul unui secretariat deja existent. În cazul în care se desfășoară mai multe proiecte într-o organizație, se recomandă un secretariat comun, care să asigure asistența pentru toate acestea. În cazul proiectelor mari se impune însă organizarea unui secretariat propriu pentru fiecare proiect.

¹⁶ Abraham Maslow, " *A theory of human motivation* ", Psychological Review, 1943, vol. 50, pag. 370-396, citat în David A. Buchanan & Andrej Huczynzk, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International, U.K.1985, pag. 53.

Managementul personalului

Managerul de proiect trebuie să convingă personalul afectat de proiect să se implice în activitățile acestuia, deoarece numai o abordare de genul acesta poate determina succesul proiectului. Unii trebuie convinși să-și schimbe modul de lucru, alții trebuie mobilizați să ajute echipa de proiect să găsească diverse soluții sau trebuie convinși să depună o muncă suplimentară pentru adaptarea la schimbare. Toate aceste activități necesită întreținerea unui grad ridicat de implicare și motivare în rândul utilizatorilor, adică a acelor care urmează să fie afectați de planificarea și implementarea schimbărilor implicate de proiect.

Relația cu finanțatorii

Reprezintă una dintre prioritățile avute de către managerul de proiect. Existența unei bune relații de colaborare cu finanțatorul poate ajuta la rezolvarea multora dintre problemele care se ivesc pe parcursul implementării. Stabilirea de relații personale între staff-ul propriu și cel al finanțatorului este o inițiativă necesară. Numele și sigla organizației care finanțează proiectul trebuie să se regăsească pe toată documentația oficială a proiectului. Tot așa și pe rezultatele implementării acesteia (firește dacă este posibil).

Este indicat ca reprezentanții finanțatorului să fie invitați să participe la evenimentele importante din cadrul proiectului cum ar fi: inaugurarea unui sediu, organizarea unui seminar, conferințe de presă, etc. Tot așa în eventualitatea primirii unei invitații de a participa la un eveniment important organizat de către finanțator prezența unui membru al organizației este de bun augur. Elementul care trebuie avut în vedere pe parcursul implementării proiectului este că organizația finanțatoare ne ajută în rezolvarea unei probleme. În cazul unei colaborări reușite aceasta poate continua și cu ocazia unor alte proiecte.

Relația cu beneficiarii

Beneficiarii proiectelor reprezintă un punct central în activitatea managerilor de proiect. După cum s-a spus și în capitolele precedente orice proiect este implementat pentru a rezolva o problemă ivită la nivelul grupului țintă. Beneficiarii, sau în limbaj de managementul proiectelor - grupul țintă, trebuie consultați despre utilitatea proiectului pe tot parcursul derulării. Este posibil ca pe parcursul implementării din cauza unor schimbări produse în cadrul comunității unde activăm sau în societate, în general, nevoile grupului țintă să se schimbe. Dacă continuăm implementarea proiectului după planul inițial riscăm să nu mai răspundem noilor necesități apărute.

Ultimele două activități manageriale din cadrul implementării proiectelor au o legătură foarte strânsă cu strategia de marketing adoptată. Cele două componente în activitatea de implementare sunt vizibile pentru mediul extern al proiectului, mai precis pentru două categorii de actori foarte importanți pentru proiect: beneficiarii și finanțatorii.

Problemele tipice ce apar în cazul implementării pot fi împărțite în mai multe categorii:

- probleme legate de performanțe. Nu se pot atinge performanțele necesare, care au fost stabilite cu ocazia implementării. Cauzele acestor probleme pot fi găsite în aspecte: de ordin intern (ce țin mai ales de resursele umane de competențele/calificările acestora), de ordin extern (ce țin mai ales de schimbările din mediu, ex. schimbări la nivelul politicilor guvernamentale dintr-un

domeniu dat) și aspecte ce țin de obiectivele urmărite (se poate întâmpla că îndeplinirea lor să fie o misiune imposibilă).

- probleme legate de cinste și corectitudine. Lipsa de onestitate trebuie să conducă la anularea proiectului, cu excepția cazului în care poate fi localizată la nivelul unui individ, iar contractantul a luat măsurile adecvate pentru a evita repetarea situației. Din fericire, necorectitudinea la nivel instituțional este relativ rară.
- conflicte de personalitate. Pot avea loc între consultanți și beneficiari sau chiar în rândul consultanților, soluția pentru rezolvarea problemei este reprezentată de îndepărtarea uneia dintre persoane.
- decalaje temporare. Acestea se întâmplă destul de des în cazul implementării unor proiecte și țin de schimbările provenite în mediu, în structura organizațională sau de greșeli de planificare. În asemenea situații trebuie să existe un dialog între beneficiar/-i și echipa de proiect pentru a minimiza pierderile și complicațiile pe care astfel de situații le au asupra atingerii obiectivelor propuse.
- schimbări ale mediului. Schimbările de guvern sau de structură și competență instituțională pot afecta viabilitatea premiselor inițiale.

Implementarea proiectelor - activități manageriale:

- **managementul activităților,**
- **managementul financiar,**
- **managementul resurselor umane,**
- **relația cu finanțatorul/finanțatorii,**
- **relația cu beneficiarii**

3.5. Evaluarea/sfârșitul proiectului

În această etapă din viața unui proiect se încheie angajamentele avute cu finanțatorii și se face evaluarea financiară legată de utilitatea proiectului. Cea mai importantă activitate ce revine managerului de proiect este legată de realizarea raportului final financiar și a celui narativ, două documente care sunt solicitate de fiecare finanțator în parte. În funcție de procedurile finanțatorului se pot identifica formulare de raportare foarte complexe sau unele extrem de simple care se completează pe parcursul a două-trei pagini. În aceste documente trebuie decontate cu exactitate toate sumele primite sub formă de finanțare și trebuie raportate toate activitățile care au fost prevăzute. Eventualele neconcordanțe (dintre proiectul propus și activitățile realizate) trebuie explicate.

O altă activitate ce va fi realizată în această etapă se referă la stabilirea modalităților prin care proiectul va fi continuat ulterior. În general astfel de lucruri sunt prevăzute încă din faza elaborării proiectului, dar un plan de acțiune concret va fi realizat abia în această etapă. Tot aici se realizează evaluarea proiectului, care reprezintă emiterea de judecăți asupra următoarelor aspecte:

- dacă s-au atins obiectivele urmărite prin proiect,
- dacă resursele (umane, financiare și de timp) au fost bine folosite,
- dacă calitatea activităților a fost corespunzătoare,

Pentru a avea o evaluare eficientă este nevoie de îndeplinirea a trei cerințe esențiale:

- obiectivele proiectului să fie clar definite de la început,
- monitorizarea trebuie să se efectueze pe parcursul întregului proiect, iar informațiile trebuie culese și prelucrate cu grijă,
- rezultatele evaluării trebuie să producă schimbări la nivelul abordării organizaționale,

Evaluarea poate fi făcută atât de persoane care aparțin organizației ce implementează proiectul sau poate fi realizată și de către externi. Este bine ca detaliile privind efectuarea acestei activități să fie stabilite încă de la începutul proiectului. Activitatea propriu-zisă de evaluare este realizată în trei etape distincte:

- pre-evaluare
- implementarea evaluării
- post-evaluare

În prima etapă este realizată planificarea activității de evaluare. Se stabilește: De ce se face? Pentru cine se face? Ce se evaluează? De către cine este realizată evaluarea? și Planul de acțiune al evaluării. În a doua etapă se colectează informațiile pe baza cărora se face evaluarea, se analizează acestea și se prezintă rezultatele. În cea de-a treia etapă din activitatea de evaluare se obține acordul asupra recomandărilor care reies din evaluare.

Se realizează trei mari activități:

- **elaborarea rapoartelor financiare și narrative finale,**
- **asigurarea continuității proiectului,**
- **evaluarea proiectului**

Pentru a folosi întregul potențial al monitorizării și evaluării trebuie luate în considerare următoarele:

- verificarea planului proiectului,
- existența unei echipe de monitorizare,
- menținerea rezultatelor obținute,
- diversificarea surselor de informare,
- implicarea colegilor în precizarea obiectivelor și procedurilor,
- adaptarea obiectivelor și a activităților,
- adaptarea proiectului doar în funcție de necesitățile din momentul implementării.

Criteriile de succes referitoare la *produsul final* au în vedere:

- calitate,
- standardele tehnice,
- relevanța,
- eficiența,
- aria de cuprindere,
- percepția creată în jurul produselor.

Greșeli frecvente

La sfârșitul acestei secțiuni vă prezentăm câteva recomandări vis-a-vis de etapele managementului proiectelor, formulate în urma observării faptului că presiunea sub care se lucrează, de obicei, în timpul proiectelor, constituie terenul favorabil pentru greșeli. Nu vă lăsați seduși de soluții care par că oferă scurtături confortabile pentru reușita proiectului.

1. Nu săriți de la faza de concepție (închegarea ideii de proiect) direct la faza de execuție! Ați putea fi tentat să faceți acest lucru motivându-vă alegerea cu unul dintre următoarele raționamente:

a) Proiectele de acest tip au mai fost derulate de câteva ori, de ce trebuie să mai pierdem timpul cu planificarea? Cum am relevat în partea dedicată definițiilor, fiecare proiect este unic, sau are o notă de inovație: poate fi vorba despre oameni noi în echipă, de o echipă în totalitate nouă, de un context diferit, de tehnologii noi care sunt utilizate, de o arie de acțiune a proiectului mai amplă etc.

b) Proiectul de acum este diferit de tot ceea ce s-a întâmplat până acum, așa că ce nevoie avem de planificare? Planificarea se impune ca o etapă absolut necesară într-o astfel de situație. Este posibil ca noutatea proiectului să impună revizuri succesive ale planului inițial, dar revizuirile trebuie aduse unui plan existent, nu există revizuirea a nimic.

2. Nu săriți în totalitate peste faza de concepție, oricâtă experiență ați deține în ceea ce privește proiectele!

3. Nu săriți peste faza de evaluare și corectare a planului propus inițial!

4. Nu treceți brusc de la un proiect la altul, nu tratați cu superficialitate ultima fază, cea a închiderii proiectului. Resursele limitate și termenele limite strânse vă încurajează să procedați astfel, dar, dacă nu faceți acest lucru, nu știți exact dacă proiectul a reprezentat un succes sau un eșec, nu apreciați performanța oamenilor cu care ați lucrat, nu valorificați experiența acumulată astfel încât să nu repetați greșelile pe viitor.

Managementul proiectelor va cunoaște o dezvoltare extraordinară în viitor având un caracter aplicativ în mai multe domenii de activitate de la industrie, afaceri, cultură sau administrație publică. Fiind un domeniu de interes nou, cunoscând o dezvoltare deosebită mai ales în ultimele decenii, în cadrul acestui proces un rol important le revine atât practicienilor, cât și teoreticienilor acestui domeniu, primii, prin aplicațiile practice și evaluările realizate, iar ultimii amintiți, prin lucrările și modelele elaborate.

IV. Atragere de fonduri

În cadrul procesului de management de proiect o activitate cu o însemnătate deosebită este reprezentată de fundraising – atragerea fondurilor prin intermediul proiectelor. Trebuie să remarcăm faptul că proiectele nu reprezintă scopul unei activități, ci mijloacele prin care se pot atrage resurse suplimentare, se pot rezolva anumite probleme identificate în cadrul respectivei organizații sau comunități. După cum am amintit și la început, în cea de-a patra parte a acestui material ne vom concentra asupra metodelor de atragere de fonduri care stau la dispoziția managerilor de proiect. În cadrul acestei părți a suportului de curs s-a încercat îmbinarea posibilităților de atragere de fonduri care se află la dispoziția reprezentanților administrației publice.

Pentru asigurarea succesului unei campanii de atragere de fonduri trebuie îndeplinite anumite condiții:

- existența unui proiect scris
- solicitarea unei donații
- bază de date cu posibili finanțatori
- alocarea de timp pentru atragerea fondurilor
- alocarea de bani pentru atragerea fondurilor
- existența unei echipe specializate în atragerea fondurilor

În literatura de specialitate s-au identificat zece pași necesari pentru a putea asigura succesul unei campanii de atragere de fonduri. Acești pași sunt următorii:

1. Cunoașterea principiilor de bază ale marketing-ului
2. Cunoașterea climatului general în care se desfășoară atragerea de fonduri
3. Elaborarea proiectului pentru care se solicită finanțarea
4. Implicarea întregii echipe în cadrul activității
5. Efectuarea unui studiu de piață
6. Alegerea planului de lucru
7. Studiarea potențialilor finanțatori
8. Comunicarea și implementarea planului de lucru
9. Solicitarea finanțării
10. Reînnoirea solicitării

1. Cunoașterea principiilor de bază ale marketing-ului

O abordare profesională a procesului de atragere a fondurilor începe prin a conștientiza că relația donator-beneficiar este reciprocă. Finanțatorul are dreptul de a primi ceva în schimbul donației sale. În concluzie, trebuie prezentată în așa fel cererea încât finanțatorul să conștientizeze avantajul său prin participarea la finanțarea acestui proiect.

2. Cunoașterea climatului general în care se desfășoară atragerea de fonduri

Într-o activitate de atragere de fonduri este bine să se pornească de la o cunoaștere în detaliu atât a factorilor interni care aparțin de organizația reprezentată, cât și a factorilor externi acesteia. Printre factorii interni menționăm disponibilitatea organizației de a atrage fonduri, echipa care ne stă la dispoziție, sistemul de management aplicat, planificarea strategică la nivel organizațional. Printre factorii externi care influențează activitatea de atragere de fonduri putem aminti: cadrul legal, fiscal, indici demografici. Dacă nu se ține cont de toate aceste elemente interne sau externe organizației riscăm să periclitim șansele strategiei de atragere de fonduri adoptate.

3. Elaborarea proiectului pentru care se solicită finanțare

Nici un finanțator nu va accepta să acorde sprijin pentru o organizație dacă intențiile acesteia nu vor fi prezentate în detaliu. Modul cel mai indicat de prezentare a conceptului pentru care solicităm finanțare este proiectul ale cărui elemente au fost tratate distinct în prima parte a acestui material. Elementele care trebuie să se regăsească obligatoriu sunt scopul, obiectivul/le și activitățile pentru care se solicită finanțarea.

4. Implicarea întregii echipe în cadrul activității

Activitatea de management de proiect în general și cea de atragere de fonduri în special se bazează pe munca în echipă. Se poate spune că acestea reprezintă o activitate în care implicarea fiecărui membru al echipei, începând cu structura de conducere și continuând cu personalul executiv, este necesară și utilă.

5. Efectuarea unui studiu de piață

Prin studiu de piață nu înțelegem efectuarea unei cercetări economice ci, ne referim la faptul că posibilia finanțatori pentru proiectele pe care le elaborăm pot proveni din medii diferite. În această etapă se trec în revistă acești posibili finanțatori care pot fi: agenții guvernamentale, organizații interstatale, firme private, regii autonome, fundații, asociații, cultele religioase și chiar persoane fizice.

6. Alegerea planului de lucru

În această etapă se stabilesc modalitățile de abordare ale fiecărui finanțator în parte și se decide dacă se vor solicita bani pentru întregul proiect/program sau numai o co-finanțare pentru o activitate distinctă. Printre strategiile de abordare se numără solicitările directe, cererile de finanțare, evenimentele speciale și cererile de sponsorizare.

7. Studiarea potențialilor finanțatori

Pentru identificarea finanțatorilor potențiali este nevoie de un studiu de piață care să identifice cei mai interesanți finanțatori. Se poate chiar propune celor care desfășoară asemenea activități

alcătuirea unei baze de date cu finanțatorii care oferă sprijin în domeniile de interes. Pentru reușita unui proiect/program se sugerează stabilirea unor relații personalizate între membrii celor două echipe (solicitant – finanțator).

8. Comunicarea și implementarea planului de lucru

Odată realizat planul de lucru privind contactarea finanțatorului/finanțatorilor, se trece la implementarea acestuia. În această etapă o foarte mare importanță i se acordă procesului de comunicare, precum și modalităților de eficientizare ale procesului în sine. Comunicarea se realizează între solicitant și finanțator, dar și între solicitant și beneficiar (în cazul în care aceștia nu coincid) și între solicitant și parteneri. Orice probleme ce pot apărea în cadrul relațiilor de comunicare pot afecta în mod direct succesul campaniei de strângere de fonduri.

9. Solicitarea finanțării

Toate etapele menționate mai sus fiind parcurse nu rămâne altceva de făcut decât solicitarea finanțării. Trebuie să se aibă în vedere ca documentația care va fi pusă la dispoziția finanțatorului să conțină toate informațiile necesare și să corespundă cerințelor formulate de acesta.

10. Reînnoirea solicitării

În momentul în care inițiem o nouă campanie de atragere de fonduri trebuie acordată o atenție deosebită finanțatorilor care au mai sprijinit organizația pe care o reprezentăm. Șansele de a obține o nouă finanțare sunt foarte mari, firește în condițiile în care precedentele colaborări s-au desfășurat fără a întâmpina probleme (ne gândim aici la incapacitatea de a derula proiectul sau, și mai rău la deturnare de fonduri). Și din punctul de vedere al finanțatorului este mult mai comodă și sigură colaborarea cu un solicitant cu care s-au stabilit deja contacte.

4.1. Rolul structurii organizaționale în atragerea de fonduri

Pentru ca o organizație să se poată lansa în activități de atragere de fonduri un element definitoriu este gradul intern de pregătire al acesteia. Noțiunea de grad intern de pregătire cuprinde mai multe elemente ale vieții organizaționale:

- structura de conducere
- managementul financiar
- sistemele de management al informației
- resursele umane

a. Structura de conducere

Chiar dacă nu este implicat în mod direct în activitatea de strângere a fondurilor, rolul personalului de conducere este esențial: implicarea în elaborarea planului de atragere a fondurilor (împreună cu angajații organizației și eventualii consultanți). Printr-o implicare activă structura de conducere legitimează orice solicitare de fonduri eliminând de la bun început semnele de întrebare legate de posibilele deturnări de fonduri (deloc de neglijat într-o societate marcată de suspiciune și scindare). Este, de asemenea, foarte util dacă o cerere de finanțare (de orice tip) este însoțită de o scrisoare de recomandare din partea unui membru marcant al consiliului de conducere.

Cazul ideal îl întâlnim atunci când membrii structurii de conducere pot și doresc să se implice în atragerea fondurilor. Ei pot folosi propriile lor contacte, autoritatea și prestigiul lor adăugând un element critic pentru oricare solicitare: credibilitatea.

b. Managementul financiar

Alături de relațiile externe, managementul financiar reprezintă componenta cea mai puternic legată de activitatea de atragere a fondurilor ajutând organizația în atingerea misiunilor ei. Respectarea legilor în vigoare, planificarea și controlul resurselor financiare duc la eficientizarea activității organizației. Un management financiar bun indică de cele mai multe ori o organizație solidă. O organizație cu un management financiar eficient își poate estima cu ușurință costurile pentru diferite activități, poate elabora un buget anual care reprezintă punctul de plecare pentru activitățile de atragere a fondurilor. În același timp, procedurile punctuale de raportare financiară (rapoarte anuale, rapoarte ale comisiei de cenzori, auditări externe) contribuie la creșterea credibilității organizației și implicit la creșterea șanselor de finanțare.

c. Sistemele de management al informației

Activitățile de atragere a fondurilor implică luarea deciziilor pe baza existenței unor informații complete și complexe:

- bugete anuale precedente
- bugete pe diferite categorii de cheltuieli sau proiecte
- rapoarte către diferiți finanțatori
- informații diverse despre finanțatori
- liste de corespondență,
- baze de date cu finanțatori, etc.

Pentru ca volumul de informație să nu devină copleșitor este necesară utilizarea unor metode cât mai eficiente de gestiune a informațiilor. Crearea unui sistem de gestionare ordonat și ușor de folosit al diferitelor fișiere pe calculator și a unui sistem de clasificare a documentelor reprezintă punctul de plecare al acestui efort, continuând cu utilizarea listelor de corespondență pe calculator (address lists) pentru crearea rapidă a corespondenței (mail merge).

În final, utilizarea bazelor de date pentru stocarea diferitelor informații cu privire la: membri, finanțatori existenți, finanțatori potențiali, sponsori, stadiul în care se află o cerere de finanțare,

reprezintă un instrument extrem de util care poate combina multe tipuri de informații, le poate organiza și furniza diferite rapoarte atunci când sunt necesare.

d. Personalul implicat în atragerea fondurilor

În mod ideal toți cei implicați într-o organizație sunt implicați și în atragerea fondurilor. Cu toate acestea, necesitatea coordonării întregului proces este esențială. Dacă în organizațiile dezvoltate exista un “fundraiser” sau “development officer” în cele mici sau aflate la început coordonarea acestui efort este preluată de ceilalți componenți ai organizației.

Această necesitate a fost recunoscută și în România nu doar în cazul sectorului neguvernamental, ci și în cadrul administrației publice locale. Astfel, mai multe organizații neguvernamentale au elaborat și implementat proiecte care aveau drept scop crearea la nivelul primăriilor a unor funcții de agenți de dezvoltare locală. Din aceste considerente au fost pregătiți acești agenți de dezvoltare locală ale căror principale atribuții sunt:

- gestionarea problemelor privind dezvoltarea socio-economică a comunității unde trăiesc,
- elaborarea de proiecte pentru administrația locală din care fac parte,
- gestionarea proiectelor câștigate,
- elaborarea strategiilor de dezvoltare locală,

Indiferent cine este această persoană este important ca atribuțiile ei să fie bine definite și să i se acorde sprijinul necesar, în final, de efortul ei depinzând posibilitatea realizării proiectelor.

4.1.1. Tipuri de finanțatori

Fundațiile individuale sau familiale sunt înființate prin contribuția unor filantropi individuali sau a unor familii care, de cele mai multe ori, exercită o influență foarte puternică, directă sau indirectă asupra distribuirii fondurilor. Multe din aceste fundații sunt stabilite printr-o moștenire importantă, la care apoi pot contribui și ceilalți membri ai familiei. Unele fundații de acest tip practic nu au personal angajat, unul din membrii familiei ocupându-se în timpul liber de administrarea fondurilor. La polul opus se află fundațiile particulare care cu timpul au devenit printre cele mai mari instituții finanțatoare și care au mulți angajați. Exemple: Charles Stewart Mott Foundation, Ford Foundation, Rockefeller Brothers Fund.

Fundațiile corporațiilor sunt înființate de către firmele mari, contribuțiile anuale fiind dependente de profitul firmei. De cele mai multe ori directorul executiv este unul din angajații companiei care poate avea și alte îndatoriri în domeniul relațiilor publice sau comunitare. Exemple: IBM Foundation, AT&T Foundation, Sega Foundation.

Fundațiile comunitare sunt înființate prin contribuția unor numeroase persoane fizice și juridice dintr-o anumită comunitate (localizată geografic) și care își limitează sprijinul financiar la acea comunitate. Cu toate că cererile de finanțare sunt aprobate de comitetul de evaluare al fundației, mulți finanțatori își mențin un anumit control asupra fondurilor pe care le pun la dispoziție. Exemple: Healthy City Foundation (Polonia), Bay Area Foundation (San Francisco), Fund for the City of New York.

Fundațiile mixte își obțin fondurile atât de la bugetul de stat, cât și din surse particulare sau comerciale. Domeniile în care ele acordă finanțare trebuie să fie de interes foarte larg, cu un beneficiu

public evident, dat fiind faptul că o parte din bani vin practic de la contribuabili. Exemple: National Science Foundation (Statele Unite), International Research Exchange Network, German Marshall Fund of the United States, Centrul Regional pentru Protecția Mediului (REC).

Agențiile guvernamentale utilizează fonduri provenite de la bugetele de stat, deci în final de la contribuabil. Dezavantajul constă în faptul că modul de accesare poate fi uneori dificil și birocratic, scopurile lor având uneori și un determinism politic. Întreg procesul, de la înaintarea cererii și până la finanțare, poate dura mai mult de un an. Printre avantaje se numără faptul că fondurile de care dispun sunt foarte mari și au în vedere finanțarea unor domenii destul de diverse. Exemple: British Know How Fund, Programul PHARE, Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID).

Programele internaționale sunt orientate spre finanțarea unui anumit domeniu la nivel internațional. În general au aceleași avantaje și dezavantaje ca și cele ale agențiilor guvernamentale, având în vedere că sursa banilor este guvernamentală (de la guvernele naționale). Exemple: Danube Environmental Program, Black Sea Environmental Program, Center for Development and Population Activities.

Programele guvernamentale se adresează unor probleme deosebite la nivel național. Astfel, poate fi abordată reintegrarea șomerilor, situația copiilor, probleme de mediu, tineretul, etc. În general aceste programe sunt gândite pentru a putea fi ușor accesate de către organizațiile neguvernamentale. Există cazuri în care ele sunt orientate spre probleme locale, astfel fondurile putând fi administrate de Consiliile Locale sau de către Prefecturi. Exemple: Programele pentru tineret finanțate de Ministerul Educației și Cercetării, Fondurile de Dezvoltare Socială.

Asociațiile religioase pot și ele finanța diferite tipuri de proiecte. Fie că este vorba de asociații ale unor culte, fie că este vorba de o anumită biserică ele pot fi surse de finanțare importante în domenii ca serviciile sociale, protecția mediului, grupuri defavorizate, minorități. Fondurile sunt în general ușor de accesat, procedura fiind facilă și puțin birocratizată. Sumele acordate sunt însă relativ mici, nedepășind decât rareori câteva mii de dolari. Exemple: AIDROM, Biserica Luterană.

Alte instituții pot pune și ele la dispoziție diferite programe de finanțare. Aici poate fi vorba de instituții de învățământ sau cercetare, instituții din domeniul culturii sau artei. Exemplu: Granturile Academiei Române.

Organizațiile neguvernamentale reprezintă uneori un sponsor deloc de neglijat. Există ONG-uri dezvoltate care colectează fonduri pe care apoi le donează pentru proiecte mai mici. Finanțarea se face de cele mai multe ori în aceleași domenii de activitate cu al organizației donatoare, sumele putând varia de la câțiva dolari până la zeci de mii de dolari. Exemple: World Wide Fund for Nature, Friends of the Earth, International Womens Association.

Firmele constituie un finanțator deosebit de important. Ele pot asigura fondurile necesare pentru bugetul de bază, pentru investiții sau echipamente. Este mult mai ușor să se obțină sponsorizări de la firme ca fonduri nerestricționate, decât obținerea lor de la o fundație sau un program de finanțare național sau internațional. În plus nu trebuie neglijate nici donațiile în bunuri sau servicii pe care le pot face diferite firme.

Tipuri de finanțatori

Fundațiile individuale sau familiale

Fundațiile corporațiilor

Fundațiile comunitare

Fundațiile mixte

Agențiile guvernamentale

Programele internaționale

Programele guvernamentale

Asociațiile religioase

Alte instituții

Organizațiile neguvernamentale

Firmele

4. 2. Elementele de planificare ale unei campanii de atragere a fondurilor

O abordare profesională pentru colectarea de fonduri implică o bună pregătire, pentru aceasta fiind esențială:

- existența unui plan strategic al solicitantului
- existența unui buget detaliat al solicitantului

În crearea unei strategii de obținere a fondurilor trebuie luate în calcul următoarele cinci elemente:

- Posibilitatea de acțiune pe termen lung
- Existența unor surse de finanțare variate care asigură stabilitate proiectelor derulate
- Cunoașterea ciclul financiar al instituțiilor finanțatoare
- Alocarea optimă a fondurilor
- Modalitate eficientă de atragere a fondurilor

Comunicarea cu finanțatorul

Setul de activități care poate duce la succesul unei campanii de atragere a fondurilor poate fi numit modelul relațional. “Secretul” constă în stabilirea și menținerea unei bune relații cu finanțatorul. Cei care au succes consideră procesul solicitării de fonduri ca fiind puternic personalizat, așa cum trebuie să fie orice proces bazat pe o relație. Cu toate că persoanele cu mai puțină experiență consideră că obținerea unei finanțări trebuie să fie impersonală, bazată doar pe calitățile proiectului de finanțare sau ale solicitării, majoritatea fundraiserilor de succes susțin contrariul. Un bun proiect de finanțare sau o scrisoare de solicitare este necesară, dar nu suficientă pentru obținerea sprijinului.

Procesul de atragere a fondurilor trebuie considerat ca un proces continuu și nu o serie discontinuă de evenimente. Relația cu finanțatorul este una continuă, menținând un dialog și o comunicare regulată despre mai multe subiecte, finanțarea fiind numai unul dintre ele. Pentru a dezvolta o bună relație cu finanțatorul sunt esențiale următoarele lucruri: atitudine respectuoasă, recunoașterea importanței acestuia, identificarea problemelor și stabilirea exactă a priorităților.

Adoptarea unei atitudini respectuoase se reflectă în diferite moduri. În programarea unor întâlniri atât locul, cât și timpul trebuie lăsate la latitudinea finanțatorului, solicitantul fiind cel care va călători sau va reprograma alte întâlniri.

Subiectele de discuție trebuie, de asemenea, determinate în linii mari de finanțator. Pentru o utilizare eficientă a timpului acordat unei întrevederi cu un finanțator se poate realiza un program al întâlnirii, dar ținându-se cont de preferințele finanțatorului.

Momentul în care este acordat sprijinul financiar depinde de asemenea de finanțator, putând exista diferențe de multe ori între momentul solicitării și obținerea banilor. Ca și în relațiile cu clienții trebuie avute mereu disponibilitate și dorință de a anticipa cererile și nevoile finanțatorilor. Pentru dezvoltarea unor relații viabile cu finanțatorul este bine ca acestea să se bazeze pe realism și spirit practic. În obținerea unei finanțări este bine să se pornească de la ideea că acest proces este unul trecător, fundraiser-ul trebuind să se gândească mereu la viitor. La fel cum orice finanțare este temporară, ea este și parțială. Dependența totală poate funcționa într-o relație personală, dar este total neproductivă în relația cu finanțatorul. În majoritatea cazurilor acesta va prefera să împartă riscul cu un altul. Cea mai frecventă combinație de surse de finanțare este reprezentată de fundații – sponsorizări - contribuții ale organizației.

4. 3. Metode de atragere a fondurilor

Se pot identifica trei metode principale de atragere a fondurilor, din care va fi dezvoltată doar metoda cererilor de finanțare în cadrul acestui curs:

- prin intermediul cererilor de finanțare
- prin metoda direct mail (solicitare directă),
- prin organizarea de evenimente speciale.

Finanțarea prin intermediul cererilor de finanțare

În prezent această metodă este cea mai utilizată de organizațiile (organizații publice sau private) din România. Cererile sau propunerile de finanțare sunt adresate unei organizații finanțatoare care poate fi o fundație, o asociație, un program guvernamental sau internațional. De cele mai multe ori o cerere de finanțare este destinată finanțării unui program/proiect/activitate, pentru achiziționarea unor bunuri, operațiunilor curente sau dezvoltării unei organizații/comunități. Principalii pași care trebuie parcurși în elaborarea unei cereri de finanțare sunt:

- identificarea subiectului pentru care se cere finanțarea
- planificarea activităților și a bugetului
- identificarea surselor de finanțare
- scrierea propunerii de finanțare

Foarte important este ca în acest punct să se parcurgă cu atenție pachetul informativ, elaborat de către finanțator, care va conține formularele necesare spre a fi completate și anexele care vor fi atașate proiectului. Complexitatea formularelor și numărul anexelor sunt variabile și depind de fiecare finanțator în parte. Unul dintre cele mai complexe pachete informative aparține Uniunii Europene prin programul de finanțare nerambursabilă PHARE (Poland and Hungary Assistance for Restructuring the

Economy). De exemplu, Pachetul informativ pentru Programul PHARE Dezvoltarea Societății Civile 2003 – Componenta 1.1. Înființare de birouri, are 15 documente cum ar fi:

1. Ghidul Solicitantului,
2. Cererea de finanțare,
3. Formularul de buget,
4. Matricea logică a proiectului,
5. Prezentarea ratelor privind diurnele,
6. Modelul de contract ce va fi completat între finanțator și beneficiar,
7. Model de CV,
8. Declarația de imparțialitate,
9. Rolul asociației naționale a BCC¹⁷,
10. Lista orașelor unde există BCC,
11. Condiții generale,
12. Proceduri pentru contractare,
13. Cererea de plată,
14. Identificare financiară,
15. Manual de identitate vizuală.

Unele dintre aceste documente sunt specifice acestei componente, în timp ce altele sunt documente generale ce se regăsesc în fiecare pachet informativ. Se poate spune cu certitudine că pentru programul PHARE pachetul informativ este unul dintre cele mai complexe, spre deosebire de alți finanțatori pentru care pachetul informativ conține doar un singur document de o pagină maxim două. (The Charles Stuart Mott Foundation, etc.).

După consultarea – citirea cu atenție - a pachetului informativ pasul următor constă din completarea formularului de finanțare. Din nou nu există o regulă fermă, sunt finanțatori care au un formular de finanțare și sunt finanțatori care recomandă o anumită structură a acestor cereri. Considerăm că fiecare formular trebuie să conțină niște informații cum ar fi: titlul, scopul, obiectivul/-le, grupul țintă, activitățile, planul de activitate, metodologia de implementare, continuitatea, bugetul proiectului și o scurtă prezentare a solicitantului.

Este posibil ca anumiți finanțatori să prefere înainte de elaborarea unei cereri de finanțare trimiterea unei scrisori de intenție. Prin intermediul acestui document se poate evita ca organizația să depună un efort considerabil pentru elaborarea cererii de finanțare. Scopul scrisorii de intenție este să furnizeze (într-un document cât mai scurt și concis, de obicei nu mai mare de trei pagini) informații esențiale despre proiectul propus spre finanțare. Structura scrisorii de intenție trebuie să cuprindă următoarele elemente: prezentarea instituției/organizației, scopul, justificarea, obiectivele, planul de implementare și bugetul proiectului. În cazul în care finanțatorul are solicitări speciale în ceea ce privește scrisoarea de intenție ele trebuie luate în considerare.

În cele ce urmează vom prezenta pe scurt modul de elaborare al fiecărui element al unei cereri de finanțare. Primul element ce trebuie să se regăsească în orice cerere de finanțare este titlul proiectului și denumirea beneficiarului proiectului. Alegerea titlului potrivit este un lucru care influențează decisiv succesul unei cereri de finanțare. În alegerea titlului trebuie avut grijă ca el să fie sugestiv pentru proiect. Trebuie evitate titlurile foarte lungi și evazive – unul scurt, cât mai ușor de

¹⁷ BCC- Birou de consiliere pentru cetățeni

reținut și care sugerează deja obiectivul urmărit cu această propunere de finanțare, fiind de preferat. Scopul proiectului trebuie să fie unul general în care să se regăsească elemente din obiectivele urmărite de finanțator prin programul de finanțare – de aici trebuie să reiasă că există o corelație între obiectivele urmărite de finanțator, programul de finanțare și propunerea de proiect înaintată.

Un alt element care se regăsește în cererile de finanțare în mod obligatoriu este/sunt obiectivul/obiectivele proiectului. Având în vedere că despre acest element s-a mai discutat în alt capitol al prezentului suport de curs nu se va mai insista asupra lui. Trebuie doar avută în vedere corelarea acestuia/acestora cu obiectivele programului de finanțare prin intermediul căruia se solicită asistență financiară.

Pentru a vorbi de grupul țintă trebuie făcută o delimitare în sensul de grup țintă direct și grup țintă indirect. Din grupul țintă direct al unui proiect fac parte cei care beneficiază în mod direct de pe urma proiectului. Prin grup țintă indirect se înțeleg beneficiarii proiectului care vor profita de rezultatele acestuia, dar nu în mod direct. Este bine ca în cazul elaborării proiectului să se realizeze o aproximare prin cifre a numărului concret atât al grupului țintă direct, cât și al celui indirect. Următorul element ce trebuie să se regăsească în orice proiect este un plan de activități în care se specifică durata derulării proiectului și se descrie fiecare activitate în parte. Planificarea activităților este o etapă importantă din orice proiect. În această parte se descriu activitățile derulate, ordinea și durata acestora. Este bine ca activitățile să fie prezentate cât mai în detaliu pentru a putea aproxima necesitatea cheltuielilor prevăzute în buget, dar și sarcinile avute de către echipa de proiect. Metodologia este un proces social, educațional și organizațional prin care obiectivele vor fi urmărite într-o manieră coerentă, în așa fel încât activitățile desfășurate să ajute la îndeplinirea obiectivelor proiectului. De multe ori metodologia și metodele de lucru sunt confundate. Este necesară diferențierea lor, metodologia având legătură mai ales cu abordarea globală a proiectului și cu concepția, iar metodele de lucru fiind specifice anumitor activități. Metodologia se referă la tipurile de activități care vor fi desfășurate și la succesiunea acestora iar metodele de lucru se referă la modalitățile/modalitatea de derulare a acestor activități.

De obicei metodologia este determinată de următorii factori:

- mijloacele avute la dispoziție;
- experiența și expertiza organizațională;
- valorile și filosofia promovate de organizație și de program;
- calendarul și timpul avut la dispoziție;
- tipul de actori sociali cărora li se adresează proiectul;

Metodologia este importantă deoarece pe baza acesteia este planificată implementarea proiectului. Este de asemenea important ca metodologia proiectului să fie cunoscută și înțeleasă atât de echipa de proiect, cât și de eventualii parteneri. Oamenii trebuie să înțeleagă procesul la care sunt invitați să participe în calitate de beneficiari sau de organizatori. Cele mai importante elemente care trebuie avute în vedere când vorbim despre metodologie sunt:

- coerența
- consistența
- eficiența

În ultima parte a cererii de finanțare trebuie demonstrată modalitatea de continuare a proiectului după terminarea finanțării solicitate. Trebuie accentuat în ce măsură nevoile pentru care a fost elaborat proiectul dispar după implementare sau în ce măsură solicitantul va reuși continuarea acestuia. Este o

parte importantă a proiectului fiindcă de aici se poate determina, firește în funcție de specificul proiectului, dacă în urma implementării se rezolvă problema pentru care a fost creat sau nu.

De regulă, în anexele care se regăsesc la fiecare propunere de proiect una este bugetul, iar cealaltă o scurtă prezentare a solicitantului. La elaborarea bugetului trebuie să se aibă în vedere, pe de o parte, cerințele formulate de către finanțator, cât și necesitățile concrete ale proiectului. Astfel, trebuie realizată o corelare între proiect, planul de activități și buget. Una dintre greșelile frecvente care se face la elaborarea bugetului constă din faptul că anumite activități nu se regăsesc ulterior ca și capitole bugetare sau invers, și anumite cheltuieli prevăzute în buget nu se regăsesc în planul de activități.

Se poate afirma că bugetul reflectă în plan financiar activitățile proiectului. Un buget poate să conțină trei secțiuni: veniturile, cheltuielile și bugetul narativ. În marea majoritate a cazurilor bugetul unei cereri de finanțare va conține numai cheltuielile și bugetul narativ. Un alt element important îl poate reprezenta sumarul, care este scris după elaborarea bugetului, dar este prezentat înaintea lui în cadrul cererii de finanțare. În cadrul unui buget avem două categorii principale de cheltuieli: directe și administrative. Unii dintre finanțatori mai acceptă și o a treia categorie de cheltuieli reprezentată de fondurile de dezvoltare pentru solicitant așa-numitul overhead, adică o taxă de succes. Prin cheltuieli directe înțelegem acele costuri bugetare care sunt necesare și derivă în mod direct din proiect. Cheltuielile administrative se referă la acele costuri care sunt necesare pentru administrarea proiectului (chirie, infrastructură de lucru, personal auxiliar, etc.). A nu se confunda cheltuielile administrative ale proiectului cu cheltuielile administrative ale instituției/organizației solicitante.

Bugetul de cheltuieli al unui proiect va fi elaborat pe mai multe coloane din care să reiasă unitatea de măsură folosită, numărul acestor unități, costul cu aceste unități, costul total și, în final, defalcat contribuția solicitantului și contribuția solicitată prin această cerere. Contribuția solicitantului poate consta din contribuția în natură și contribuția financiară.

Principalele capitole din orice buget sunt următoarele:

- a) resurse umane – aici intră costurile privind salariile, diurnele – atât cele ale personalului implicat în proiect (coordonator de proiect, asistent/asistenți de proiect), cât și ale personalului auxiliar (secretar, contabil) sau ale specialiștilor (lectori, consultanți).
- b) transport – la această categorie sunt incluse cheltuielile de transport necesare pentru buna desfășurare a proiectului.
- c) echipamente – aici se introduc costurile necesare cu achiziționarea sau închirierea echipamentelor necesare în derularea proiectului. În cazul unui proiect care are drept scop efectuarea unei analize, probabil că echipamentele folosite vor fi mai ales calculatoare, copiator, imprimantă, dar în cazul unui proiect care are drept scop reabilitarea unei porțiuni de drum avem nevoie de utilaje speciale cu care se pot efectua aceste lucrări.
- d) costurile de birou – se referă în principal la cheltuielile necesare cu întreținerea biroului. Se pot include cheltuieli ce vizează chiria birourilor, întreținerea acestora, costuri cu asigurarea serviciilor (internet, telefon, fax), consumabile.
- e) alte cheltuieli – pot fi introduse la această categorie – și se referă la cheltuielile privind publicațiile, evaluarea proiectului, organizarea unor evenimente (conferințe, seminarii).

Trebuie să se acorde atenție faptului că, atât cererea de finanțare, cât și bugetul sunt părți ale unei propuneri de proiect. Acest proiect este definitivat doar după implementarea și derularea activității de evaluare.

În mod aproape invariabil, proiectele se derulează cu costuri mai mari decât cele planificate. Acest lucru se întâmplă din cel puțin trei motive:

- bugetul propus spre aprobare a fost proiectat într-un mod mult prea „optimist” (este adevărat că aceasta poate fi și o tehnică prin care să fie asigurată aprobarea ca atare; nu recomandăm adoptarea sa din moment ce, așa cum am arătat și în altă parte, un proiect trebuie aprobat și derulat);
- întârzierile, depășirile termenului limită, variațiile față de planul de activități inițial, modificările operate în mijlocul proiectului se traduc în mod automat în costuri suplimentare;
- riscurile fie nu au fost anticipate, fie au fost subevaluate; contracararea riscului, atenuarea impactului se realizează cu costuri suplimentare.

Țineți cont de aceste lucruri în momentul în care proiectați bugetul și alocați o sumă aparte pentru „cheltuieli neprevăzute”.

O altă anexă care este solicitată la cererile de finanțare este prezentarea solicitantului, înțelegându-se prin aceasta prezentarea datelor de contact (adresă poștală, e-mail, pagină webb), a structurii de conducere și a echipei de proiect. Este bine ca cel puțin coordonatorul proiectului să anexeze la cererea de finanțare un Curriculum vitae. Alte date ce trebuie să apară în acest document se referă la experiența solicitantului din domeniu. Trebuie trecute toate finanțările ce au fost obținute în ultimii 3-5 ani prin intermediul cererilor de finanțare. În acest document mai pot fi adăugate datele de contact ale finanțatorilor.

V. Tipuri de programe de finanțare europene

Complexitatea și amploarea care caracterizează managementul proiectelor au forțat apariția unui element de noutate: proiectele nu mai sunt finanțate decât pe baza unei propuneri scrise, pe baza unui formular care, de cele mai multe ori, este standardizat. La nivelul Uniunii Europene, aceasta este singura modalitate prin care pot fi accesate fondurile comunitare. Înainte de a trece efectiv la munca de redactare, trebuie parcurse anumite etape care vor fi prezentate în cele ce urmează. Este recomandabil ca etapele respective să fie parcurse toate și în ordinea prezentării lor, unele necesitând o atenție mai de durată și un studiu temeinic, altele presupunând o muncă de maxim jumătate de oră. Se pot sublinia, în acest context, câteva diferențe care există între proiecte în general – mai ales proiectele comerciale – și proiectele cu finanțare nerambursabilă derulate prin programul Uniunii Europene. În cazul proiectelor cu finanțare nerambursabilă derulate prin programele Uniunii Europene se au în vedere următoarele:

1. Formularul standard trebuie să fie o prezență obligatorie.
2. Finanțările sunt acordate în scopul promovării unei anumite politici a Uniunii Europene, prin urmare, obiectivele sursei de finanțare – acelea de a promova o anumită politică – trebuie cunoscute și luate în considerare, în felul acesta ele exercită constrângeri mai accentuate asupra obiectivelor organizației.
3. Durata proiectelor cu finanțare nerambursabilă este impusă, ceea ce creează o diferență marcantă față de alte tipuri de proiecte.
4. Bugetul reprezintă mai degrabă o constrângere decât un obiectiv (mai exact principala provocare este cum să exploatezi la maxim un buget dat și nu cum să atingi anumite obiective cu efortul financiar cel mai mic posibil).
5. Managementul performant al proiectelor europene realizează un echilibru între:
 - constrângerile de timp
 - resursele prestabilite (bugetul fix)
 - constrângerile/procedurile/standardele impuse de Uniunea Europeană
6. Analiza obiectivelor, stabilirea obiectivelor, redactarea propunerii de proiect reprezintă faze mult mai importante decât în proiectele obișnuite, cum ar fi cele care sunt inițiate în interiorul unei organizații de către diferitele departamente.
7. Consultarea documentelor sursei de finanțare – Ghidul programului/Ghidul solicitantului/Ghidul promotorului, consultarea termenilor de referință ai proiectului, familiarizarea cu obiectivele generale ale sursei de finanțare constituie tot atâtea etape suplimentare, care lipsesc din proiectele obișnuite.
8. Finanțatorul nu își propune să își recupereze suma de bani acordată inițial și să obțină o plată suplimentară, recuperarea creditului sau a investiției se fac sub forma promovării unei anumite politici, de aici accentul pus pe rezultate, pe durabilitatea lor, pe metodele de diseminare/promovare a acestora.

Asistența financiară acordată României de către Uniunea Europeană se poate împărți în trei categorii:

- fonduri
- investiții publice

- sprijin instituțional direct

Fonduri. Aceste fonduri sunt oferite pe baza unui proces transparent prin intermediul licitațiilor de proiecte. Beneficiarii acestor fonduri sunt actori diverși din țara noastră: societăți comerciale, organizații neguvernamentale, instituții publice.

Investiții publice. În general sunt prevăzute aici investiții cu o amploare deosebită în infrastructură și în protecția mediului înconjurător.

Sprijin instituțional direct. Asistență tehnică și echipamente oferite de către Uniunea Europeană instituțiilor publice din România.

5.1. Programe de pre-aderare

Programele prin intermediul cărora asistența financiară a ajuns la beneficiarii din România au fost:

- **PHARE**
- **SAPARD**
- **ISPA**

Consiliul European de la Copenhaga din iunie 1993 a decis că țările din Europa Centrală și de Est vor putea deveni membre ale Uniunii Europene, odată ce o serie de condiții sunt îndeplinite. Prin Strategia conținută în documentul *Agenda 2000*, Uniunea Europeană își lua angajamentul să ofere țărilor candidate trei instrumente financiare de preaderare, pentru o perioadă de 7 ani (2000 – 2007):

- PHARE (pentru construcție instituțională, dezvoltare socială și regională, restructurarea industriei, dezvoltarea sectorului privat) – 1,560 milioane € pe an;
- ISPA (pentru proiecte de infrastructură în domeniul mediului înconjurător și al transportului) – 1,040€ pe an, cu o alocație egală între proiectele de mediu și proiectele de transporturi;
- SAPARD – pentru modernizarea agriculturii și pentru dezvoltare rurală – 520 de milioane€ pe an.

Pentru România, valoarea finanțării acordate prin cele 3 instrumente de preaderare este:

- PHARE – aproximativ 250 de milioane € pe an;
- ISPA – aproximativ 240 de milioane € pe an (cu o alocare egală între sectorul de mediu și cel de transporturi);
- SAPARD – aproximativ 156 de milioane € pe an.

A. PHARE (Polonia și Ungaria Asistență pentru Reconstrucție Economică) reprezintă primul instrument financiar nerambursabil conceput de Uniunea Europeană în vederea sprijinirii Europei Centrale și de Est în evoluția către o societate democratică și o economie de piață. Programul a fost înființat la începutul anului 1989 pentru Polonia și Ungaria (primele două țări în care s-a realizat trecerea de la regimul comunist la democrație) și s-a extins treptat incluzând 13 țări partenere din regiune.

În urma acestor evoluții sfera de activitate a programului s-a lărgit punându-se un accent deosebit în prezent pe dezvoltarea economică durabilă și realizarea investițiilor necesare procesului de aderare. Programul a avut în vedere două aspecte:

- dezvoltarea instituțională – prin sprijinirea administrațiilor țărilor candidate în implementarea legislației comunitare,
- investiții – sprijinirea țărilor candidate în efortul lor de a-și alinia industria și infrastructura la standardele Uniunii Europene.

PHARE s-a concentrat în țara noastră pe trei mari domenii: dezvoltare regională, dezvoltare instituțională și sprijinirea investițiilor în vederea implementării legislației comunitare. Între 1990-2000, România a beneficiat de peste 1,5 miliarde Euro prin programul PHARE. Pentru perioada 2000-2006, România a primit prin PHARE aproximativ 250 milioane Euro anual.

Standardele Phare cu privire la fazele care compun proiectul stipulează, în general, aceleași lucruri, existând unele variații generate de specificul acestui program. Astfel, fazele pe care le parcurge un proiect sunt:

1. Identificarea, analiza și formularea (ideii de proiect)

- se analizează situația existentă;
- se identifică problema/nevoia;
- se ierarhizează problemele (se stabilesc prioritățile);
- se formulează ideea de proiect;
- se ia decizia dacă ideea de proiect este adecvată;
- se elaborează ideea de proiect;
- se ia legătura cu grupurile de interes;
- se stabilesc obiectivele;

2. Planificarea, evaluarea și contractarea (engl. commitment)

- se delimitează exact obiectivele și rezultatele preconizate;
- se identifică resursele care pot fi utilizate pentru obținerea rezultatelor preconizate;
- se redactează propunerea de proiect;
- se înaintează propunerea către forul căruia îi revine sarcina evaluării;
- se semnează contractul, în cazul aprobării;

3. Implementarea, monitorizarea și raportarea

- sunt mobilizate resursele pentru atingerea fiecărui obiectiv;
- sunt derulate acțiuni de marketing pentru promovarea proiectului și a rezultatelor obținute;
- este monitorizat în permanență mersul proiectului;
- sunt întocmite rapoartele cu privire la diversele stadii ale proiectului sau cu privire la rezultatul final;
- sunt înaintate rapoartele;
- se identifică eventualele probleme;
- se corectează eventualele greșeli, erori de programare, derapaje de la planul inițial;
- este modificat planul inițial, dar numai dacă este absolut necesar, în sensul că, dacă nu s-ar opera respectiva modificare proiectul ar fi un eșec sigur;

4. Evaluarea

- se identifică și se promovează exemplele de bună practică proiectele care au înregistrat un succes;

- sunt formulate concluzii cu privire la resursele necesare pentru eforturi similare;
- se rețin/notează toate ideile care ar putea constitui un punct de plecare pentru viitoare proiecte;

sunt înregistrate toate ideile de proiecte viitoare;

PHARE – elemente-cheie

Programul PHARE (Poland Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy) a fost lansat în anul 1989 și s-a implementat pe baza a două principii:

- a) Descentralizare:** din momentul în care programul este convenit între cele două părți – Comisia Europeană și statul beneficiar, prin intermediul unui Memorandum de Finanțare, - responsabilitatea implementării revine statului beneficiar. Statului candidat îi revine responsabilitatea pentru: organizarea licitațiilor, contractarea, managementul tehnic și financiar al proiectelor. Cu toate acestea, responsabilitatea finală pentru fiecare euro cheltuit revine Comisiei, care se asigură de corectitudinea derulării fondurilor prin controlul *ex ante* (sistemul DIS)
- b) Deconcentrare:** înseamnă transferul de competență de la Bruxelles către Delegațiile Comisiei Europene create în statele beneficiare, ceea ce, într-o a doua etapă, reprezintă transferul de competență de la Delegații către autoritățile statului beneficiar).

Inițial, PHARE a fost creat pentru a finanța următoarele domenii:

- sectorul finanțelor publice;
- agricultura;
- mediul înconjurător;
- privatizarea (dezvoltarea IMM-urilor fiind de primă importanță);
- dezvoltarea regională, însoțită de cooperarea transfrontalieră.

Treptat, acest tip de asistență *ad hoc* (demand-driven) a fost înlocuită de asistența acordată în vederea aderării la Uniunea Europeană (accession-driven). Ca urmare a acestei schimbări majore, fondurile PHARE sunt îndreptate, în momentul actual, în următoarele direcții:

- construcție și consolidare instituțională (aproximativ 30% din totalul fondurilor alocate) – prin intermediul schemelor de înfrățire instituțională (twinning și twinning light) și a schemelor de asistență tehnică;
- sprijin pentru investiții care să conducă la îmbunătățirea cadrului legislativ, la creșterea coeziunii economice și sociale, la adoptarea *acquis*-ului comunitar.

Din anul 2000 programul PHARE a inclus o linie de finanțare specială, numită Special Preparatory Programme (SPP), care este acordată pentru ca statele candidate să își consolideze structura instituțională și capacitatea administrativă în vederea implementării Fondurilor Structurale.

B. SAPARD (Asistență de Pre-Aderare pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală) a reprezentat cel de-al doilea instrument financiar nerambursabil care pune accent pe sprijinirea țărilor candidate în reforma structurală din sectorul agricol și al dezvoltării rurale, precum și pe implementarea legislației comunitare în domeniile menționate. Țara noastră a identificat patru domenii care au fost finanțate cu prioritate în cadrul acestui program:

- îmbunătățirea activităților de prelucrare și comercializare a produselor agricole și piscicole;
- dezvoltarea și îmbunătățirea infrastructurii rurale;
- dezvoltarea economiei rurale;
- dezvoltarea resurselor umane;

SAPARD – elemente-cheie

Programul SAPARD (Special Pre-Accession Programme for Agriculture and Rural Development) a fost operațional din anul 2000. Prin acest program sunt finanțate acțiuni care să sprijine țările candidate în vederea participării la Politica Agricolă Comună (CAP). Întreaga responsabilitate pentru derularea programului revine statului beneficiar, care trebuie să creeze, în acest sens, o Agenție Națională. În momentul aderării, această agenție devine în mod automat responsabilă pentru implementarea fondurilor agricole.

Spre deosebire de ISPA și PHARE, Comisia nu este implicată în exercițiul de programare a priorităților, măsurilor și proiectelor și nu își exercită controlul decât la sfârșitul programului, prin controlul *ex post*. Controlul *ex ante* este exercitat de către Agenția Națională.

Punerea în practică a unui astfel de sistem extins de implementare descentralizată (EDIS) a fost precedată de două procese:

- procesul de creare a cadrului legislativ corespunzător (în prealabil, a fost introdusă legislația europeană în domeniul agriculturii și al dezvoltării agricole, iar Comisia și fiecare stat candidat au convenit asupra unui set de reguli în ceea ce privește controlul financiar, contabilitatea, audit-ul etc);
- procesul de construcție instituțională – crearea agențiilor, în concordanță cu noile cerințe și cu normele legislative de abia introduse.

C. ISPA (Instrument Structural de Pre-Aderare) a fost ce de-al treilea instrument financiar nerambursabil care are în vedere sprijinirea țărilor candidate în procesul lor de aderare la Uniunea Europeană în domeniul transporturilor și al protecției mediului pentru armonizarea legislației țărilor candidate cu normele europene din domeniu.

În perioada 2000–2006, România a beneficiat, prin acest instrument, de finanțare nerambursabilă de aproximativ 240 milioane euro anual, asigurându-se pentru întreg intervalul de timp un echilibru între măsurile din domeniul infrastructurii de mediu și transport.

ISPA – elemente-cheie

ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) a fost lansat din anul 2000. Prin acest program, sunt finanțate proiecte complexe în domeniul mediului înconjurător și al transporturilor.

În domeniul mediului, ISPA se concentrează asupra aplicării directivelor europene de mediu în următoarele subdomenii:

- rezerva de apă potabilă;
- tratarea apelor reziduale;
- administrarea deșeurilor solide și a deșeurilor toxice;

- poluarea aerului.

În domeniul transportului, ISPA încurajează finanțarea proiectelor care sprijină țările candidate să îndeplinească obiectivele Parteneriatelor de Aderare:

- extinderea rețelelor de transport transeuropene în vederea asigurării unor legături bune între țările Uniunii Europene și țările candidate, de interconexiuni între rețelele naționale și rețelele de transport transeuropene;
- crearea unui sistem durabil care să asigure circulația persoanelor și a bunurilor.

ISPA se derulează în conformitate cu următoarele principii:

- Principiul catalizatorului: finanțarea ISPA reprezintă un adevărat catalizator care să încurajeze demararea și implementarea cu succes a altor activități din domeniile direct vizate sau din cele conexe;
- Principiul cofinanțării: toate proiectele de investiții trebuie să beneficieze de o contribuție națională de cel puțin 25%. Contribuția poate fi asigurată și prin împrumuturi de la Instituțiile Financiare Internaționale.
- Principiul non-înlocuirii: finanțarea ISPA nu trebuie să se substituie altor surse posibile de finanțare din societate, ci, dimpotrivă, să pună în mișcare alte fonduri, din mediul privat sau de la instituțiile financiare internaționale (vezi și principiul catalizator);
- Principiul durabilității: toate proiectele trebuie să respecte normele și standardele europene în vigoare, să fie durabile din punct de vedere tehnic și financiar; finanțarea ISPA trebuie să acopere și costurile de operare și de mentenanță la sfârșitul proiectului;
- Principiul complexității: proiectele ISPA trebuie să fie de o asemenea complexitate astfel încât să asigure un impact considerabil în domeniul mediului înconjurător și al transportului.

Alocarea fondurilor ISPA se realizează în funcție de următorii indicatori:

- volumul populației;
- PNB pe cap de locuitor;
- suprafața statului,
- rezultatele obținute în anul anterior,

Asemănări și diferențe între cele 3 instrumente financiare de preaderare

Toate sunt programate pe baza Parteneriatelor de Aderare și a Programelor Naționale pentru Adoptarea *Acquis*-ului. Indiferent de domeniul finanțat, de tipul de beneficiari eligibili, de valoarea și tipul cofinanțării, de sistemele de monitorizare și control, cele trei programe ținesc, în primul rând, procesul de integrare, de fapt, pregătirea pentru constrângerile și cerințele Uniunii Europene.

- Fondurile aferente celor trei instrumente au fost canalizate prin intermediul Fondului Național, o entitate cu rol de trezorerie, creată în interiorul Ministerului de Finanțe din fiecare stat, entitate care este coordonată de un Responsabil Național cu Autorizarea Programului.
- SAPARD funcționează pe baza unui exercițiu de programare multianual, de-a lungul perioadei 2000–2006, în timp ce ISPA și PHARE funcționează pe baza unui exercițiu anual de programare. În fiecare caz, rezultatele procesului de programare sunt aprobate de către Comisia Europeană.
- Comisia asigură, cel puțin în principiu, coordonarea celor trei instrumente, încercând, astfel, să diminueze posibilele suprapuneri.

4. Pentru PHARE și ISPA, Comisia verifică în prealabil documentele de licitație și de contractare, prin controlul *ex ante* (sistemul DIS – Decentralized Implementation System). În cazul SAPARD, Comisia conferă managementul tehnic și financiar Agențiilor naționale create în fiecare stat beneficiar, iar implementarea proiectelor este supusă controlului *ex post* (sistemul EDIS – Extended Decentralized Implementation System).
5. Beneficiarii finanțărilor PHARE pot fi: administrația publică (atât la nivel central, cât și local), cât și sectorul privat, ONG-urile și alte instituții publice, altele decât instituțiile administrației de stat (cum ar fi universitățile). Asistența ISPA este acordată doar la nivel guvernamental și este canalizată în direcția instituțiilor administrației de stat (atât la nivel național, cât și la nivel descentralizat – regii autonome). Finanțarea SAPARD este accesibilă atât pentru primăriile din mediul rural, cât și pentru întreprinzătorii privați. În consecință, mărimea proiectelor ISPA este mult mai mare decât a proiectelor atât SAPARD, cât și PHARE.

Pe scurt:

PHARE este precursorul Fondurilor Structurale;

ISPA este precursorul Fondului de Coeziune;

SAPARD este precursorul Fondurilor Agricole (Politica Agricolă Comună – CAP).

5.2. Instrumentele Structurale

Uniunea Europeană este una dintre regiunile cele mai prospere din lume. De la data largirii acesteia cu 10 membri, la 1 mai 2004 și cu încă 2 membri la 1 ianuarie 2007 are puterea unei piețe interne a 27 de state membre cu peste 454 milioane locuitori care locuiesc în peste 254 de regiuni, însă nu toți europenii au aceleași avantaje și șanse de succes în termeni socio-economici.

Diferența este făcută de zona în care locuiesc - dacă e o regiune prosperă ori săracă, o zonă aflată în expansiune sau declin economic, o zonă urbană sau rurală, la periferia Uniunii Europene sau într-unul dintre centrele sale economice. În aceste condiții coeziunea economică și socială este necesară, fiind totodată și unul din principalele obiective ale Uniunii Europene.

Așa cum este definită de articolul 158 al Tratatului Comunităților Europene, coeziunea este necesară pentru promovarea "dezvoltării armonioase generale" a Comunității și cere o reducere a "disparităților între nivelurile de dezvoltare a diferitelor regiuni și a lipsei de progres a regiunilor defavorizate", inclusiv pentru zonele rurale. Politica de coeziune economică și socială a Uniunii Europene este, înainte de toate, o politică a solidarității.

Politica de coeziune economică și socială a Uniunii Europene pentru perioada 2007-2013 are 3 mari obiective:

- **A. Convergența** este un obiectiv finanțat cu până la 85% din bugetul destinat fondurilor structurale și de coeziune, care vizează regiunile din statele membre ale Uniunii Europene care au un PIB/locuitor mai mic decât 75% din media comunitară și regiunile care intra sub așa numitul "efect statistic";
- **B. Competitivitatea regională și ocuparea forței de muncă** este al doilea obiectiv, finanțat cu 15% din bugetul destinat fondurilor structurale și de coeziune, care vizează regiunile care nu sunt eligibile în cadrul obiectivului de convergență;

- **C. Cooperarea teritoriala europeana** este obiectivul finantat cu doar 5% din bugetul destinat fondurilor structurale si de coeziune se refera la cooperarea transnationala, cooperarea transfrontaliera si cea interregionala.

In noua arhitectura, Romania va fi eligibila sub doua obiective: **Convergenta si Cooperare Teritoriala Europeana**.

Conform articolului 159, Comunitatea actioneaza prin Fondurile Structurale, Fondul de Coeziune si alte instrumente financiare, pentru sprijinirea atingerii acestor obiective generale. Sarcinile, obiectivele prioritare si organizarea Fondurilor Structurale sunt definite de Consiliu, la propunerea Comisiei Europene si cu asentimentul Parlamentului European. Astfel, Tratatul contine prevederi pentru coordonarea politicilor economice, implementarea politicilor Comunitare, in particular a Pietei Unice, precum si pentru utilizarea Fondurilor Structurale existente si a Fondului de Coeziune.

Versiunea originala a Tratatului de la Roma - care a intrat in vigoare in anul 1958 - nu face nici o mentiune explicita despre Fonduri Structurale sau despre politici regionale comunitare. Abia dupa ce Comunitatea s-a confruntat cu prima extindere si cu crizele economice din anii '70, in care atentia sa a fost orientata serios catre problemele regiunilor, au fost inaintate propuneri pentru dezvoltarea unei politici in acest domeniu. De atunci, Fondurile Structurale au suferit diferite reforme care au facut ca politicile regionale sa ocupe o pozitie din ce in ce mai importanta printre activitatile Uniunii Europene.

5.2.1. Principiile de alocare și accesare a fondurilor

Principiile care stau la baza alocarii si accesarii acestor fonduri au suferit si acestea numeroase ajustari, din cinci, devenind 9, cu un accent foarte important pe egalitatea de gen si protectia mediului inconjurator.

1. **Complementaritate, coerenta, coordonare si conformitate.** Fondurile vor asigura o asistenta complementara actiunilor locale si nationale, integrandu-le in prioritatile Uniunii. Coerenta se stabileste prin orientarile strategice ale comunitatii, prin cadrul national de referinta strategica si prin programele operationale. In functie de responsabilitatile fiecaruia Comisia si Statele Membre vor asigura coordonarea dintre asistenta oferita prin intermediul Politicii de Coeziune (FC, FEDR; FSE), Politicii Agricole Comune, interventiile Bancii Europene pentru Investitii si alte instrumente financiare. Operatiunile finantate prin intermediul fondurilor vor trebui sa fie in conformitate cu previziunile Tratatului si a altor acte normative adoptate pentru aplicarea lui.
2. **Programarea.** Atingerea obiectivelor urmarite prin alocarea fondurilor structurale va fi urmarita prin intermediul procesului de programare multi-anuala, la diferite nivele, incluzand identificarea prioritatilor, finantarea si sistemul de management si control.
3. **Parteneriatul.** Atingerea obiectivele fondurilor vor fi urmarita in cadrul general al unei stranse colaborari dintre Comisie si fiecare Stat Membru. Fiecare Stat Membru, va organiza, ori de cate ori va fi cazul, in concordanta cu practicile si reglementarile nationale, parteneriate cu organizatii precum: Autoritati publice sau non-publice locale, urbane, regionale; Parteneri economici si sociali; sau Orice alt organism abilitat, reprezentand societatea civila, parteneri in domeniul protectiei mediului, organizatii non-guvernamentale precum si alte organizatii responsabile de promovarea egalitatii de gen. Fiecare Stat Membru va desemna cei mai importanti parteneri la nivel local, regional si national, in diferite domenii precum cel economic,

social, de mediu, in concordanta cu practicile si reglementarile nationale, avand in vedere necesitatea promovarii egalitatii de gen si a dezvoltarii durabile prin integrarea noilor normative de protectie a mediului. Parteneriatul va trebui sa fie operational la nivele de pregatire, implementare, monitorizare si control ale programelor operationale.

4. **Nivel teritorial de implementare.** Implementarea Programelor Operationale va fi in responsabilitatea Statelor Membre si va fi realizata la cel mai potrivit nivel teritorial, in concordanta cu sistemul institutional specific acestora.
5. **Interventia proportionala.** Resursele financiare si administrative utilizate de Comisie si statele membre pentru aplicarea Fondurilor in ceea ce priveste - Alegerea indicatorilor prevazuti la articolul 37 alineatul (1) litera (c) (obiectivele axelor prioritare ale programelor operationale se cuantifica cu ajutorul unui numar limitat de indicatori ai realizarii si ai rezultatelor, tinand seama de principiul proportionalitatii. Indicatorii respectivi permit masurarea progreselor in comparatie cu situatia initiala si realizarea obiectivelor care aplica axele prioritare); Evaluarea mentionata la articolele 47 si 48; Principiile generale ale sistemelor de gestiune si de control; si Intocmirea de rapoarte - sunt proportionale cu suma totala a cheltuielilor aferente unui program operational.
6. **Gestiunea impartita.** Bugetul Uniunii Europene alocat Fondurilor este executat in cadrul gestiunii impartite intre Statele Membre si Comisie. Comisia isi asuma responsabilitatile de executie a bugetului general al Uniunii Europene in conformitate cu urmatoarele dispozitii: a) Se asigura de existenta si buna functionare a sistemelor de gestiune si de control in statele membre; b) Intrerupe sau suspenda total sau partial platile in cazul unor nereguli in cadrul sistemelor nationale de gestiune si control si aplica orice alta corectie financiara ceruta; c) Se asigura cu privire la rambursarea acouturilor si procedeaza la degajarea din oficiu a angajamentelor bugetare;
7. **Aditionalitatea.** a) Contributia Fondurilor structurale nu se substituie cheltuielilor structurale publice sau asimilabile dintr-un Stat Membru; b) Pentru regiunile incluse in obiectivul de convergenta, Comisia si statul membru stabilesc nivelul cheltuielilor publice sau asimilabile pe care statul membru le efectueaza in toate regiunile in cauza pe parcursul perioadei de programare. Nivelul cheltuielilor efectuate de statul membru este unul dintre elementele incluse in decizia Comisiei privind cadrul strategic national de referinta; c) Nivelul cheltuielilor mentionate la alineatul b) este cel putin egal cu suma cheltuielilor medii anuale in termene reale atinsa pe parcursul perioadei precedente de programare. In afara de aceasta, nivelul cheltuielilor se determina in functie de conditiile macroeconomice generale in care se efectueaza finantarea si tinand seama de anumite situatii economice specifice sau exceptionale, cum este privatizarea sau un nivel extraordinar de cheltuieli structurale publice sau asimilabile ale statului membru pe parcursul perioadei precedente de programare.
8. **Egalitatea de gen si nediscriminarea.** Statele membre si Comisia asigura promovarea egalitatii intre barbati si femei si integrarea principiului de egalitate de sanse in domeniul respectiv in fiecare dintre diferitele etape ale aplicarii Fondurilor. Statele membre si Comisia iau masurile adecvate pentru prevenirea oricarei discriminari bazate pe sex, rasa sau origine etnica, religie sau convingeri, handicap, varsta sau orientare sexuala in fiecare dintre diferitele etape ale aplicarii Fondurilor si, in special, in ceea ce priveste accesul la Fonduri.

9. Dezvoltarea durabila. Obiectivele Fondurilor sunt urmarite in cadrul dezvoltarii durabile si a promovarii, de catre Comunitate, a obiectivului de protejare si imbunatatire a mediului inconjurator in conformitate cu articolul 6 din Tratat.

5.2.2. Fondurile structurale

Fondurile Structurale sunt instrumente financiare prin care Uniunea Europeana actioneaza pentru eliminarea disparitatilor economice si sociale intre regiuni, in scopul realizarii coeziunii economice si sociale. Pentru programarea 2007-2013 exista trei instrumente financiare cunoscute ca Fonduri structurale, respectiv:

- **Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR sau FEDER)**
- **Fondul Social European (FSE)**
- **Fondul de Coeziune (FC)**

și doua Actiuni Complementare, respectiv:

- **Fondul European pentru Agricultura si Dezvolare Rurala (FEADR) – Politica Agricola Comună (PAC)**
- **Fondul European pentru Pescuit (FEP)**

Pentru a simplifica lucrurile, fondurile pentru agricultura si pescuit au fost transferate catre politicile aferente, respectiv Politica Agricola Comuna si Politica in domeniul Pescuitului. Totodata, Fondului de Coeziune îi vor fi aplicate aceleasi reguli ca si Fondurilor Structurale (ex. programare multianuala, aprobarea proiectelor etc.). În acest sens s-a instituit o noua regula destinata sa simplifice gestionarea financiara a fondurilor, adică un program = un fond. Datorita acestui principiu, Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDER) si Fondul Social European (FSE) pot sa finanteze, fiecare, in mod complementar si limitat, actiunile care tin de aria de interventie a celuilalt fond (in limita a 10% din creditele alocate de Comunitate fiecarei axe prioritare a unui program operational). Exista totuși o exceptie de la aceasta regula: Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDER) si Fondul de Coeziune intervin impreuna pentru programele in materie de infrastructuri si de mediu.

Fondurile Structurale nu constituie o sursa unica de finantare in cadrul bugetului Uniunii, ci fiecare fond acopera zona sa tematica specifica. Fondurile Structurale nu finanteaza proiecte individuale separate. Ele finanteaza programe de dezvoltare regionala multianuale trasate impreuna de regiuni, State Membre si Comisie, pe baza orientarii propuse de Comisie pentru intreaga Uniune Europeana. Ajutorul structural reprezinta efectiv, in acest fel, o valoare adaugata pentru teritoriile eligibile; statele membre sunt obligate sa mentina angajamentele financiare la acelasi nivel la care se aflau la inceputul perioadei de programare.

Obiective și instrumente financiare pentru 2007-2013

Instrumente	F.E.D.E.R.	F.S.E.	F.C.
Obiective	Convergenta Competitivitate regionala si ocuparea fortei de munca Cooperare teritoriala europeana	Convergenta Competitivitate regionala si ocuparea fortei de munca	Convergenta
Priorități	Accent pe Strategia Lisabona Infrastructura Investitii Cercetare si Dezvoltare IMM-uri	Accent pe Strategia Lisabona Training Ocupare Capacitate institutionala si eficienta administrativa	Infrastructura de mediu si transport (TEN) Transport in afara TEN Transport Urban Energie
Cota maximă de finanțare de la UE	85%	85%	85%

F.E.D.R. (Fondul European de Dezvoltare Regională) sau FEDER

Fondul European de Dezvoltare Regională (European Regional Development Fund - ERDF) a fost înființat în 1975 și a devenit principalul instrument al politicii regionale a Comunității. Obiectivele FEDER sunt, în principal:

- promovarea dezvoltării și ajustării structurale a regiunilor a căror dezvoltare este rămasă în urmă
- susținerea reconversiei economice, redezvoltarea și dezvoltarea zonelor cu probleme structurale, inclusiv regiunile industriale în declin, zonele urbane în dificultate, zonele aflate în criză, precum și zonele dependente de pescuit sau de servicii.

Astfel, FEDER contribuie la reducerea diferenței între nivelurile de dezvoltare a diferitelor regiuni și la recuperarea decalajului de către regiunile cele mai puțin favorizate, inclusiv zonele rurale și urbane, zonele industriale în declin, precum și regiunile afectate de un handicap geografic sau natural, precum regiunile insulare și zonele muntoase, zonele cu densitate mică a populației și regiunile de frontieră. FEDER mai contribuie la finanțarea:

- Investițiilor productive care contribuie la crearea și salvagardarea locurilor de muncă durabile, în special prin intermediul unor ajutoare directe pentru investițiile efectuate îndeosebi în IMM-uri;
- Investițiilor în infrastructuri;
- Dezvoltării potențialului endogen prin măsuri de susținere a dezvoltării regionale și locale. Aceste măsuri cuprind asistența și serviciile pentru întreprinderi, în special pentru IMM-uri, crearea și dezvoltarea instrumentelor de finanțare precum capitalul de risc, fondurile de împrumut și de garanție, fondurile de dezvoltare locală, subvențiile la dobândă, conectarea la rețea, cooperarea și schimbul de experiență între regiuni, orașe și factorii sociali, economici și de mediu relevanți;
- Asistenței tehnice.

Acțiuni care vor fi finanțate prin FEDER sub **obiectivul Convergenta**:

1. Cercetare și dezvoltare tehnologică, inovare, antreprenoriat, inclusiv întărirea capacităților de cercetare și dezvoltare tehnologică și integrarea acestora în Zona Europeană de cercetare, inclusiv infrastructura, ajutor pentru CDI în special în domeniul IMM-urilor și al transferului tehnologic; îmbunătățirea legăturii între IMM-uri, educația universitară și centrele de cercetare-dezvoltare; dezvoltarea de rețele de afaceri, a parteneriatelor public-privat, sprijin pentru furnizarea de servicii grupurilor de IMM-uri, hrănirea antreprenoriatului și a inovării.
2. Societatea informațională inclusiv dezvoltarea infrastructurii de comunicații electronice, îmbunătățirea accesului și dezvoltarea serviciilor publice on-line; sprijin pentru IMM-uri pentru adoptarea și utilizarea eficientă a tehnologiilor informaționale și comunicaționale sau pentru exploatarea noilor idei.
3. Dezvoltarea inițiativelor locale și ajutor pentru crearea de servicii pentru crearea de noi locuri de muncă, atunci când asemenea acțiuni nu sunt acoperite de FSE.
4. Mediu, inclusiv investiții legate de furnizarea de apă și managementul deșeurilor, tratamentul apelor reziduale, calitatea aerului, prevenirea, controlul și lupta împotriva secetei, prevenția și controlul integrat al poluării, sprijin pentru concilierea efectelor schimbărilor climatice, reabilitarea mediului fizic, refacerea locurilor contaminate și a terenurilor parasite, promovarea biodiversității și protecția naturii, sprijin pentru IMM-uri pentru promovarea producției durabile prin introducerea sistemelor de management de mediu eficiente și adoptarea și utilizarea tehnologiilor de prevenire a poluării.
5. Prevenirea riscurilor, inclusiv dezvoltarea și implementarea planurilor pentru prevenirea și lupta cu riscurile naturale și tehnologice.
6. Activități turistice, inclusiv promovarea valorilor naturale ca potențial pentru dezvoltarea unui turism durabil, protecția patrimoniului natural în sprijinul dezvoltării socio-economice, sprijin pentru îmbunătățirea serviciilor turistice prin servicii de înaltă calitate și încurajarea turismului durabil.
7. Investiții în cultură, inclusiv protecția, promovarea și preservarea moștenirii culturale, dezvoltarea infrastructurii culturale în sprijinul dezvoltării socio-

economice, turism durabil si imbunatatirea atractivitatii regionale, sprijin pentru imbunatatirea serviciilor culturale prin noi servicii de inalta calitate.

8. Investitii in transport, inclusiv imbunatatirea retelelor transeuropene si a legaturilor cu retelele TEN-T, strategii integrate pentru transport curat care va contribui la imbunatatirea accesului pasagerilor la servicii de calitate, obtinerea unui transport modal mai balansat, promovarea sistemelor intermodale si reducerea impactului asupra mediului.
9. Investitii in energie, inclusiv imbunatatirea retelelor transeuropene care contribuie la imbunatatirea securitatii furnizarii, integrarea aspectelor legate de mediu, imbunatatirea eficientei energetice si dezvoltarea surselor de energie regenerabile.
10. Investitii in educatie inclusiv training vocational care contribuie la cresterea atractivitatii si calitatii vietii.
11. Investitii in infrastructura de sanatate si sociala care vor contribui la dezvoltarea regionala si locala si cresterea calitatii vietii.

In conformitate cu obiectivul de **Competitivitate regionala si de ocupare a fortei de munca**, FEDER isi concentreaza interventia, in cadrul strategiilor de dezvoltare durabila, promovand ocuparea fortei de munca, in special avand in vedere urmatoarele prioritati:

1. Inovatia si economia cunoasterii, in special prin crearea si consolidarea unor economii regionale eficiente ale inovatiei si a unor relatii generalizate intre sectoarele privat si public, universitatile si centrele tehnologice, tinand seama de necesitatile locale, in special;
2. Imbunatatirea capacitatilor regionale de CDT si de inovatie, in legatura directa cu obiectivele regionale de dezvoltare economica, printr-o sustinere in favoarea centrelor de competenta industriale sau axate pe o tehnologie specifica; prin promovarea CDT industriale, a IMM-urilor si a transferului de tehnologie; prin dezvoltarea previziunii tehnologice si a evaluarii comparative la nivel international a politicilor de promovare a inovatiei; si printr-o sustinere in favoarea colaborarii intre intreprinderile si politicile comune in materie de CDT si de inovatie;
3. Stimularea inovatiei si a spiritului de intreprindere in toate sectoarele economiei regionale si locale printr-o sustinere in favoarea comercializarii de produse, de procese si de servicii noi sau imbunatatite de IMM-uri; printr-o sustinere in favoarea retelelor si grupurilor de intreprinderi; prin imbunatatirea accesului IMM-urilor la finantari; prin promovarea retelelor de cooperare intre intreprinderi si institutiile de invatamant superior si de cercetare corespunzatoare; printr-un acces mai usor pentru IMM-uri la serviciile de asistenta pentru intreprinderi, precum si printr-o sustinere in favoarea integrarii de tehnologii mai adecvate si inovatoare in IMM-uri;
4. Promovarea spiritului de intreprindere, in special prin facilitarea exploatarei economice a noilor idei si incurajarea crearii de noi intreprinderi prin intermediul institutiilor de invatamant superior si de cercetare in cauza si al intreprinderilor existente;
5. Crearea de instrumente de inginerie financiara si de pepiniere propice capacitatii de dezvoltare tehnologica si de cercetare a IMM-urilor si incurajarii spiritului de intreprindere si a formarii de noi intreprinderi, in special IMM-uri care utilizeaza intensiv informatiile disponibile;
6. Mediul si prevenirea riscurilor, si in special;

7. Incurajarea investitiilor pentru reabilitarea mediului fizic, inclusiv siturile si terenurile contaminate, desertificate si zonele brownfield;
8. Promovarea dezvoltarii infrastructurilor legate de biodiversitate si a investitiilor in siturile Natura 2000, in cazul in care aceasta abordare contribuie la dezvoltarea economica durabila si/sau la diversificarea zonelor rurale;
9. Stimularea eficientei energetice si a productiei de energii regenerabile si dezvoltarea de sisteme eficiente de gestiune a energiei;
10. Promovarea transporturilor publice adecvate si durabile, in special in zonele urbane;
11. Elaborarea de planuri si de masuri de prevenire si de gestiune a riscurilor naturale (de exemplu desertificarea, secetele, incendiile si inundatiile) si tehnologice;
12. Protectia si valorificarea patrimoniului natural si cultural in sprijinul dezvoltarii socio-economice si promovarea resurselor naturale si culturale in calitate de potential pentru dezvoltarea turismului durabil;
13. Accesul la serviciile de transport si de telecomunicatii de interes economic general, in special:
14. Consolidarea resurselor secundare de transport prin imbunatatirea legaturilor cu retelele transeuropene de transport (RTE-T), cu centrele feroviare, aeroporturi si porturi regionale sau cu platforme multimodale; prin asigurarea unor legaturi transversale cu principalele linii feroviare si prin promovarea cailor navigabile interne regionale si locale, precum si a transportului maritim pe distante scurte;
15. Incurajarea accesului la TIC prin intermediul IMM-urilor, a adoptarii acestor tehnologii si a utilizarii lor eficiente, prin sustinerea accesului la retele; a stabilirii de puncte de acces publice la Internet; a echiparii si a dezvoltarii de servicii si de aplicatii, in special cu realizarea de planuri de actiune pentru intreprinderile foarte mici si intreprinderile artisanale.

Actiuni care vor fi finantate prin FEDER din obiectivul **Cooperare europeana teritoriala**

1. Dezvoltarea activitatilor economice si sociale trans-frontaliere prin elaborarea de strategii comune pentru dezvoltare teritoriala durabila. În plus, pot fi finantate masuri legate de promovarea integrarii pietelor de munca trans-frontaliere, a initiativelor de angajare locala, sanse egale, formare si incluziune sociala, utilizarea comuna a resurselor umane si utilitatilor pentru cercetare-dezvoltare.
2. Dezvoltarea cooperarii transnationale, inclusiv cooperare bilaterala intre regiunile maritime prin finantarea retelelor si a actiunilor care sa conduca la dezvoltarea teritoriala integrata.

In afara de aceasta, FEDER poate contribui la incurajarea cooperarii administrative si juridice, a integrarii pietelor de munca transfrontaliere, a initiativelor locale pentru ocuparea fortelor de munca, a egalitatii intre barbati si femei si a egalitatii sanselor, a formarii si a insertiei sociale, precum si la partajarea resurselor umane si a infrastructurilor pentru CDT.

Din sfera activitatilor eligibile nu vor face parte TVA, dobanzi la credite, achizitionarea de terenuri intr-un quantum mai mare de 10% din cheltuiala totala eligibila pentru activitatea respectiva, constructii de locuinte si dezactivarea statiilor de energie nucleara.

F.S.E. (Fondul Social European)

Fondul Social European (European Social Fund - ESF) a fost infiintat in 1958 cu scopul de a intari coeziunea economica si sociala si de a contribui la implementarea "Strategiei europene privind ocuparea fortei de munca", FSE are ca sarcina imbunatatirea oportunitatilor de angajare pentru someri

si muncitori in Piata Unica, prin cresterea mobilitatii lor si prin facilitarea adaptarii la schimbarile industriale, in particular prin instruire vocationala si reinstruire, precum si prin sistemele de recrutare. Prin intermediul sau se acorda sustinere financiara actiunilor de formare si reconversie profesionala ca si celor vizand crearea de noi locuri de munca.

In cadrul obiectivelor **Convergenta si Competitivitate regionala si ocuparea fortei de munca**, FSE va sprijini actiuni legate de:

1. Cresterea adaptabilitatii lucratorilor, a intreprinderilor si antreprenorilor in vederea anticiparii si aplicarea unui management al schimbarii economice, in special prin promovarea:
2. Imbunatatirea accesului la angajare si incluziune sustenabila pe piata muncii a persoanelor inactivate, prevenirea somajului, in special a celui pe termen lung si in randul tinerilor, incurajarea imbattranirii active si prelungirea duratei de activitate, in special prin:
3. Intarirea incluziunii sociale a categoriilor dezavantajate in vederea integrarii durabile a acestora pe piata muncii si combaterea tuturor formelor de discriminare pe piata muncii, in special prin promovarea:
4. Intarirea resurselor umane

Din sfera activitatilor eligibile nu vor face parte TVA, dobanzi la credite, achizitionarea de infrastructura, bunuri mobile depreciable si bunuri imobile si terenuri.

F.C. (Fondul de Coeziune)

Fondul de Coeziune a fost creat prin Tratatul de la Maastricht in 1992 pentru a furniza contributia financiara necesara proiectelor din domeniul mediului si a retelelor trans-europene de infrastructura de transport. Fondul este rezervat Statelor Membre care au introdus "programul de convergenta" si al caror PIB pe locuitor este sub 90% din media Comunitatii. In prezent acopera Spania, Grecia, Irlanda si Portugalia. Spre deosebire de Fondurile Structurale prezentate mai sus, Fondul de Coeziune nu co-finanteaza programe, ci furnizeaza finantare directa pentru proiecte individuale, care sunt clar identificate de la inceput. Decizia de a finanta un proiect este luata de Comisie, in acord cu Statul Membru beneficiar, in timp ce proiectele sunt administrate de autoritati nationale si supervizate de un Comitet de Monitorizare. Fondul de coeziune este instrumentul financiar care sprijina investitiile in domeniul infrastructurii de transport, energiei si mediului.

Domenii de interventie ale acestui instrument financiar sunt:

1. Retelele trans-europene de transport, in special proiecte prioritare de interes european identificate in Decizia nr. 1692/96/EC;
2. Proiecte majore de infrastructura de mediu;
3. Domenii care se pot dezvolta durabil si care prezinta beneficii evidente in ceea ce priveste protectia mediului (eficienta energetica si energie regenerabila, sisteme de transport in afara coridoarelor europene, cai ferate, transport fluvial si maritim, sisteme de transport intermodal si interoperabilitatea acestor sisteme, transport urban si transport public ecologic).

Rata maxima de finantare prin Fondul de Coeziune este de 85% din cheltuiala publica pe proiect. Fondul de Coeziune intervine pe ansamblul teritoriului national pentru a co-finanta mari proiecte in materie de mediu si retele de transport trans-europene si a permite astfel ca aceste costuri ale lucrarilor sa nu perturbe eforturile bugetare interne necesare satisfacerii exigentelor uniunii

economice si monetare. Mai mult, Fondul ajuta aceste tari sa se conformeze normelor europene in aceste domenii. Prin intermediul acestui fond pot fi finantate si proiectele majore, prin proiect major intelegandu-se proiectul care include un ansamblu de lucrari, activitati sau servicii destinate sa indeplineasca o functie indivizibila cu caracter economic sau tehnic clar, care urmareste obiective identificate clar si al carui cost total depaseste 25 de milioane EUR pentru mediul inconjurator si 50 de milioane EUR pentru alte domenii.

F.E.A.D.R. (Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală)

Fondul European pentru Agricultura si Dezvoltare Rurala este actiunea complementara destinata Politicii Agricole Comune a Uniunii Europene. FEADR a fost infiintat in 1958 si finanteaza masuri de dezvoltare rurala si ajutoare pentru fermieri, in special in regiuni cu intarzieri in dezvoltare. Este destinat imbunatatirii eficientei structurilor de productie, procesare si marketing al produselor agricole si forestiere si dezvoltarii potentialului local in zonele rurale. Este corespondentul Fondului SAPARD, accesibil insa statelor membre ale UE are ca obiective sustinerea pietei produselor agricole si promovarea restructurarii agriculturii comunitare. Sprijinul in favoarea dezvoltarii rurale contribuie la realizarea urmatoarelor obiective:

- Ameliorarea competitivitatii agriculturii si silviculturii prin sprijinirea restructurarii, dezvoltarii si inovatiei;
- Ameliorarea mediului si a spatiului rural, prin sprijinirea gestionarii terenurilor;
- Ameliorarea calitatii vietii in mediul rural si promovarea diversificarii activitatilor economice.

Principiile majore de alocare a fondurilor pentru agricultura sunt urmatoarele, conform Regulamentului Comisiei Europene nr. 1698/2005:

Complementaritate, coerenta si conformitate - FEADR intervine in completarea actiunilor nationale, regionale si locale care contribuie la realizarea prioritatilor Comunitatii. Comisia si statele membre asigura coerenta ajutorului FEADR si al statelor membre cu actiunile, politicile si prioritatile Comunitatii. in special, ajutorul acordat in cadrul FEADR trebuie sa fie compatibil cu obiectivele de coeziune economica si sociala si cu cele ale Instrumentului de sprijin comunitar in domeniul pescuitului. Coerenta este asigurata de orientarile strategice ale Comunitatii, de planurile strategice nationale, de programele de dezvoltare rurala si de raportul Comisiei. In conformitate cu competentele respective ale acestora, Comisia si statele membre asigura coordonarea dintre ajutorul din diverse fonduri, din Instrumentul de sprijin comunitar in domeniul pescuitului si interventiile Bancii Europene de Investitii (denumita in continuare "BEI") si ale altor instrumente financiare comunitare. De asemenea, se asigura coerenta cu masurile finantate de Fondul european agricol de garantare. Nici un ajutor nu poate fi acordat in temeiul prezentului regulament regimurilor care pot beneficia de masuri de sprijin instituite in cadrul organizarii comune a pietelor. Statele membre asigura conformitatea operatiunilor finantate de FEADR cu dispozitiile tratatului si ale actelor adoptate in temeiul acestuia.

Parteneriat - Ajutorul FEADR este pus in aplicare in cadrul unei stranse colaborari (denumita in continuare "parteneriat") dintre Comisie si statul membru in cauza, precum si cu autoritatile si

organismele desemnate de acest stat membru în sensul normelor naționale și al practicilor în vigoare, inclusiv:

- Autoritățile regionale și locale competente și alte autorități publice competente;
- Partenerii economici și sociali;
- Orice alt organism adecvat care reprezintă societatea civilă, organizații neguvernamentale, inclusiv de protecție a mediului, precum și organisme responsabile cu promovarea egalității între bărbați și femei.

Statul membru desemnează partenerii cei mai reprezentativi la nivel național, regional și local și din domeniul economic, social, ecologic sau din alte domenii (denumiți în continuare "parteneri"). Acesta creează condițiile necesare pentru o participare largă și eficientă a tuturor organismelor adecvate, în conformitate cu normele și practicile naționale și luând în considerare necesitatea de a promova egalitatea între bărbați și femei, precum și dezvoltarea durabilă prin integrarea cerințelor de protecție și de ameliorare a mediului. Parteneriatul se desfășoară cu deplină respectare a competențelor instituționale, juridice și financiare respective ale fiecărei categorii de parteneri și are ca obiect elaborarea și monitorizarea planului strategic național, precum și întocmirea, punerea în aplicare, monitorizarea și evaluarea programelor de dezvoltare rurală. Statele membre asociază fiecare dintre partenerii în cauza diverselor faze ale programării, ținând seama în mod adecvat de termenul stabilit pentru fiecare etapă.

Subsidiaritate - Statele membre sunt responsabile cu punerea în aplicare a programelor de dezvoltare rurală la nivelul teritorial adecvat, conform sistemului instituțional specific fiecărui stat membru, în conformitate cu prezentul regulament.

Egalitate între bărbați și femei și nediscriminare - Statele membre și Comisia asigură, în diversele faze ale punerii în aplicare a programelor, promovarea egalității între bărbați și femei și prevenirea oricărei forme de discriminare pe baza de sex, rasă, origine etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală. Sunt incluse fazele de concepție, de punere în aplicare, de monitorizare și de evaluare.

Acțiunile care vor fi finanțate prin FEADR sunt:

1. Investiții în holdinguri agricole;
2. Sprijin de început pentru tineri fermieri;
3. Instruire profesională;
4. Sprijin pentru scheme de pensionare anticipată;
5. Alocatii compensatorii pentru zone dezavantajate;
6. Măsuri de agro-mediu;
7. Procesarea și marketingul produselor agricole;
8. Dezvoltarea și promovarea pădurilor;
9. Măsuri pentru adaptarea și dezvoltarea zonelor rurale.

Atingerea obiectivelor mentionate mai sus va fi realizata prin implementarea diferitelor axe, prin "axa" intelegand un grup coerent de masuri cu obiective specifice care rezulta direct din punerea in aplicare a acestora. Fondul European pentru Agricultura si Dezvoltare Rurala urmareste patru axe de dezvoltare:

- **Axa 1:** Cresterea competitivitatii sectoarelor agricol si forestier
- **Axa 2:** Imbunatatirea mediului si a peisajului natural
- **Axa 3:** Imbunatatirea calitatii vietii in spatiul rural si incurajarea diversificarii economiei rurale
- **Axa 4:** Leader

Alocarea de 45% din totalul fondurilor pentru Axa 1 este justificata de continuarea procesului de restructurare si modernizare a sectorului agroalimentar si a celui forestier pentru imbunatatirea performantelor intreprinderii si obtinerea de noi tehnologii, precum si de prioritatile nationale in domeniul agriculturii care urmaresc reparcelarea terenurilor agricole, dezvoltarea infrastructurii agricole, sprijinirea transformarii fermelor de semi-subzistenta in exploataii viabile din punct de vedere comercial, precum si stimularea dezvoltarii unui sector agricol si forestier competitiv care sa faca fata cerintelor unei piete internationale. In cadrul Axei 1 sunt incluse si masurile care au ca obiective specifice sprijinul pentru investitii in exploataii agricole si silvice, procesarea produselor agricole si silvice, infiintarea grupurilor de producatori, suport pentru stabilirea tinerilor in mediul rural, pensionarea timpurie, mentinerea si dezvoltarea functiilor economice, ecologice si sociale ale padurilor in zonele rurale, si activitati pentru formare si consultanta.

Pentru Axa 2 alocarea de 25% din totalul fondurilor include masurile de sprijin pentru fermierii care isi desfasoara activitatea in zonele muntoase cu handicap natural, impaduriri ale terenurilor agricole si non-agricole si in acelasi timp platile compensatorii pentru agromediu in zonele cu inalta valoare naturala si in siturile Natura 2000.

Axa 3 are o pondere de 27,5 % din alocarile financiare, avand in vedere ca pe langa masurile de diversificare a activitatilor neagricole si turismului rural sunt prevazute si masuri pentru renovarea satelor, infrastructura rurala si pregatirea formatorilor.

Axa 4 Leader cu o pondere de 2,5% din totalul alocarilor financiare este o axa noua care in perioada 2007-2009 sprijina formarea si sustinerea parteneriatelor publice-private la nivel local, elaborarea si promovarea strategiilor locale de dezvoltare.

F.E.P (Fondul European de Pescuit)

Fondul European pentru Pescuit (FEP) este actiunea financiara complementara destinata Politicii Comunitare din domeniul Pescuitului, care sprijina masuri pentru cresterea competitivitatii sectorului piscicol, in conditiile asigurarii unui echilibru durabil intre resurse si capacitatea de exploatare. Infiintat in 1993, contribuie la adaptarea si modernizarea industriei pescuitului prin indepartarea capacitatilor in surplus si orientarea industriei catre sustinerea unei dezvoltari integrate a regiunilor costiere dependente puternic de pescuit. Fondul sustine actiuni avand ca scop atingerea unui echilibru sustinut intre resurse si exploatare; promovarea dezvoltarii intreprinderilor viabile economic in sectorul pescuit; imbunatatirea aprovizionarii pietei si cresterea valorii adaugate la produsele din peste si acvacultura prin procesare; revitalizarea industriilor care depind de pescuit si acvacultura. In

afara de finantarea innoirii flotei si investitiilor industriale, fondul finanteaza masurile avand ca scop cautarea de noi piete si de sectoare alternative de activitate.

Principiile majore de alocare a fondurilor pentru pescuit sunt urmatoarele:

Complementaritate, consecventa si conformitate - FEP furnizeaza asistenta complementara actiunilor nationale, regionale si locale, integrand in acestea prioritatile Comunitatii. Comisia si statele membre asigura consecventa asistentei FEP cu politicile, prioritatile si activitatile Comunitatii si complementaritatea cu alte instrumente financiare ale Comunitatii. Coerenta si complementaritatea sunt indicate in special in programul operational. Operatiunile finantate de FEP sunt conforme cu dispozitiile tratatului si ale actelor adoptate in temeiul acestuia. In conformitate cu respectivele responsabilitati ale acestora, Comisia si statele membre asigura coordonarea intre asistenta FEP si Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurala (FEADR), instituit prin Regulamentul (CE) nr. 1290/2005 al Consiliului, Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR), Fondul Social European (FSE), Fondul de coeziune si alte instrumente financiare comunitare. Operatiunile finantate de catre FEP nu maresc efortul de pescuit.

Ajutorul de stat - Articolele 87, 88 si 89 din tratat se aplica ajutorului acordat de catre statele membre intreprinderilor din sectorul pescuitului si nu se aplica in cazul contributiilor financiare ale statelor membre pentru operatiunile cofinantate de FEP si prevazute in cadrul unui program operational.

Parteneriat - Obiectivele FEP sunt urmarite in cadrul unei cooperari stranse (denumita in continuare "parteneriat") intre Comisie si statul membru. Statele membre organizeaza, in conformitate cu normele si practicile nationale curente, un parteneriat cu autoritatile si organisme pe care le desemneaza, precum:

- Autoritatile regionale, locale sau alte autoritati publice competente;
- Partenerii economici si sociali;
- Orice alt organism corespunzator.

Statele membre realizeaza o implicare larga si eficienta a tuturor organismelor corespunzatoare, in conformitate cu normele si practicile nationale, luand in considerare necesitatea de a promova egalitatea intre barbati si femei, precum si dezvoltarea durabila prin integrarea protectiei si ameliorarii mediului. Parteneriatul vizeaza pregatirea, punerea in aplicare, monitorizarea si evaluarea programului operational. Statele membre implica toti partenerii corespunzatori in diferitele etape ale programarii, in termenul prevazut pentru fiecare etapa. Fiecare stat membru organizeaza o consultare privind planul strategic national, in conformitate cu modalitatile pe care le considera cele mai adecvate.

Proportionalitate - Punerea in aplicare a unui program operational este in responsabilitatea statului membru. Aceasta responsabilitate se exercita la nivelul teritorial corespunzator. Mijloacele utilizate de catre Comisie si statele membre pot varia in functie de valoarea totala a cheltuielilor publice alocate programului operational. Aceasta variatie se aplica in special mijloacelor utilizate pentru evaluarea, controlul si participarea Comisiei la comitetul de monitorizare.

Gestiune partajata - Bugetul comunitar alocat FEP se executa in cadrul gestiunii partajate intre statele membre si Comisie. Comisia isi exercita competenta de executie a bugetului general al Uniunii Europene in urmatoarele moduri:

- Comisia verifica existenta si buna functionare a sistemelor de management si control din statele membre;
- Comisia intrerupe termenul de plata sau suspenda o parte sau toate platile in conformitate cu articolele 88 si 89, in caz de insuficienta a sistemelor nationale de management si control, si aplica orice alta corectie financiara necesara, in conformitate cu procedurile descrise la articolele 98 si 99;
- Comisia verifica rambursarea prefinantarii si efectueaza automat dezangajari bugetare in conformitate cu articolul 81 alineatul (2) si articolele 90-94. Asistentei de la FEP i se aplica dispozitiile titlului II din partea a doua a Regulamentului (CE, Euratom) nr. 1605/2002.

Egalitatea intre barbati si femei - Statele membre si Comisia asigura promovarea egalitatii intre barbati si femei, precum si a integrarii principiului egalitatii sanselor, in cursul diverselor etape ale punerii in aplicare a FEP, inclusiv elaborarea, punerea in aplicare, monitorizarea si evaluarea. Statele membre asigura promovarea operatiunilor de crestere a rolului femeilor in sectorul pescuitului.

Asistenta in cadrul FEP urmareste:

1. Sprijinirea politicii comune in domeniul pescuitului pentru a asigura exploatarea resurselor acvatice vii si pentru a sprijini acvacultura, in vederea asigurarii durabilitatii din punct de vedere economic, de mediu si social;
2. Promovarea unui echilibru durabil intre resurse si capacitatea de pescuit a flotei comunitare de pescuit;
3. Promovarea dezvoltarii durabile a pescuitului in apele interioare;
4. Consolidarea competitivitatii structurilor de exploatare si dezvoltarea unor intreprinderi viabile din punct de vedere economic in sectorul pescuitului;
5. Favorizarea protectiei si valorificarii mediului si resurselor naturale, atunci cand sunt legate de sectorul pescuitului;
6. Incurajarea dezvoltarii durabile si a imbunatatirii calitatii vietii in zone cu activitati in sectorul pescuitului;
7. Promovarea egalitatii intre barbati si femei in dezvoltarea sectorului pescuitului si zonelor de pescuit

Fondul European pentru Pescuit urmareste cinci axe de dezvoltare:

- **Axa 1:** Masuri de adaptare a flotei comunitare de pescuit
- **Axa 2:** Acvacultura, pescuitul in apele interioare, prelucrarea si comercializarea produselor pescaresti si de acvacultura
- **Axa 3:** Masuri de interes comun
- **Axa 4:** Dezvoltarea durabila a zonelor de pescuit
- **Axa 5:** Asistenta tehnica

5.2.3. Programele operaționale sectoriale

În contextul aderării României la UE în anul 2007, politica națională de dezvoltare a României se va racorda din ce în ce mai strâns la politicile, obiectivele, principiile și reglementările comunitare în domeniu, în vederea asigurării unei dezvoltări socio-economice de tip "european" și reducerea cât mai rapidă a disparităților semnificative față de Uniunea Europeană.

Planul Național de Dezvoltare (PND) este instrumentul fundamental prin care România va încerca să recupereze cât mai rapid disparitățile de dezvoltare socio-economică față de Uniunea Europeană. PND este un concept specific politicii europene de coeziune economică și socială (Cohesion Policy) și reprezintă documentul de planificare strategică și programare financiară multianuală, elaborat într-un larg parteneriat, care va orienta și stimula dezvoltarea socio-economică a României în conformitate cu Politica de Coeziune a Uniunii Europene.

În contextul reformei Politicii de Coeziune a UE pentru perioada 2007-2013 și a modificării subsecvente a reglementărilor privind managementul fondurilor structurale și de coeziune, PND reprezintă documentul pe baza căruia s-a elaborat Cadrul Strategic Național de Referință 2007-2013, reprezentând strategia convenită cu Comisia Europeană pentru utilizarea instrumentelor structurale.

Scopul principal al Cadrului Strategic Național de Referință este de a consolida obiectivul strategic al politicilor economice, de coeziune socială și regionale ale României, precum și de a stabili legăturile potrivite și corecte cu politicile Comisiei Europene, mai ales cu Strategia de la Lisabona, care stă la baza elaborării politicilor de dezvoltare economică și de crearea a noi locuri de muncă. CSNR a fost elaborat pe baza Planului Național de Dezvoltare, care a fost conceput ca un instrument de direcționare a surselor de finanțare naționale, comunitare și de alt tip de care va dispune România în perioada 2007-2013. Acesta justifică și prioritizează investițiile publice vizate de politica economică și de coeziune socială de la nivel european și definește cadrul planificării strategice și programării financiare multi-aniuale a României.

Obiectivele stabilite prin CSNR sunt următoarele:

1. De a indica direcția de dezvoltare a strategiei României pentru implementarea operațiunilor ce vor fi finanțate din Fondurile Structurale și de Coeziune, în conformitate cu obiectivele CE și având în vedere tendințele economiei europene și cele ale economiei mondiale;
2. De a ilustra felul în care România intenționează să orienteze Instrumentele Structurale spre realizarea priorităților majore naționale și de coeziune europeană;
3. De a aborda problemele majore cu care se confruntă țara și de a reflecta potențialul de dezvoltare al regiunilor și orașelor;
4. De a demonstra modul în care poziția geostrategică, creșterea calității serviciilor, protecția mediului, inovațiile, spiritul antreprenorial și dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere vor duce la dezvoltare și la crearea de noi și mai bune locuri de muncă;
5. De a demonstra legăturile și concordanța cu prioritățile din Orientările Strategice de Coeziune, Agenda Lisabona și Programele Operaționale elaborate de România în cadrul Obiectivelor **"Convergență"** și **"Cooperare teritorială europeană"**.

Cadrul Strategic National de Referinta descrie strategia care sprijina Programele Operationale, care vor fi co-finantate de Fondul European pentru Dezvoltare Regionala, Fondul European Social si Fondul de Coeziune. Intregul teritoriu al Romaniei va fi eligibil pentru finantare in cadrul Obiectivului de Convergenta. Aceasta sectiune include o prezentare generala a programelor operationale din cadrul acestui obiectiv. Romania va beneficia, de asemenea, de finantare in cadrul Obiectivului de Coop Teritoriala Europeana. CSNR se implementeaza prin Programele Operationale, conform obiectivului "Convergenta" si "Cooperare Teritoriala Europeana". Tabelul de mai jos prezinta lista Programelor Operationale elaborate de Romania, prin CSNR, inclusiv institutiile care au primit atributii de management al Programelor Operationale conform HG nr. 497/2004, modificata si completata de HG nr. 1179/2004 si HG nr. 128/2006:

Program Operational	Autoritate de management	Organism Intermediar	Fond
Obiectivul "Convergenta"			
PO pentru Cresterea Competitivitatii Economice	Ministerul Economie si Finantelor	- Ministerul pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii, Comert, Turism si Profesii Liberale - Ministerul Educatiei, Cercetarii si Tineretului (Autoritatea Nationala pentru Cercetare Stiintifica) - Ministerul Comunicatiilor si Tehnologiei Informatiilor - Ministerul Economiei si Finantelor (Directia Generala Politica Energetica)	FEDR
PO Transport	Ministerul Transporturilor	-	FEDR+FC
PO Mediu	Ministerul Mediului si Dezvoltarii Durabila	8 Organisme I Regionale, coordonate de MMDD	FEDR+FC
PO Regional	Ministerul Dezvoltarii, Lucrarilor Publice si Locuintelor	- Agentiile de Dezvoltare Regionala - Ministerul pentru Intreprinderi Mici si Mijlocii, Comert, Turism si Profesii Liberale	FEDR
PO Dezvoltarea Resurselor Umane	Ministerul Muncii, Familiei si Egalitatii de Sanse	- Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca - Ministerul Educatiei, Cercetarii si Tineretului - 8 Organisme Intermediare Regionale, coordonate de MMFES - Centrul National de Dezvoltare a Invatamantului Profesional si Tehnic	FSE

Program Operational	Autoritate de management	Organism Intermediar	Fond
PO Dezvoltarea Capacitatii Administrative	Ministerul Internelor si Reformei Administrative	-	FSE
PO Asistenta Tehnica	Ministerul Economiei si Finantelor	-	FEDR

Defalcarea finantarilor de coeziune pe Prioritati Tematice si, in subsidiar, pe Programe Operationale si pe Fonduri a fost stabilita pe baza mai multor factori:

- Stadiul de dezvoltare al economiei romanesti;
- Decalajele generale si sectoriale/regionale in comparatie cu nivelurile UE;
- Integrarea Strategiei Lisabona revizuite in modelul de dezvoltare al Romaniei;
- Valoarea imensa a necesarului de investitii pentru infrastructura de baza;
- Nevoia de a spori competitivitatea economica;
- Corelarea sprijinului pentru cresterea competitivitatii cu dezvoltarea unor resurse umane suficiente si bine calificate;
- Costurile aferente conformarii la acquis-ul comunitar dupa aderare;
- Modelele de alocare a Instrumentelor Structurale folosite in UE, in special in nboile state membre, al caror stadiu de dezvoltare este mai apropiat de situatia existenta in Romania.;

Autoritatile de Management au responsabilitatea de a asigura managementul si implementarea eficienta si corecta a Instrumentelor Structurale si a Programelor Operationale, astfel incat sa se obtina beneficiile sociale si economice maxime. Actiunile lor vor fi desfasurate in intregime in conformitate cu legislatia actuala din Romania si UE si cu politicile guvernamentale. Autoritatile de Management isi vor coordona activitatea cu alte Ministere si parteneri sociali si vor dezvolta un parteneriat real si eficace in vederea obtinerii unui impact socio-economic real. Astfel, se va urmari maximizarea valorii si impactului proiectelor care contribuie la strategiile Programelor Operationale si atingerea tintelor propuse. Autoritatile de Management pot delega o parte din sarcini Organismelor Intermediare (OI), insa pastreaza responsabilitatea globala pentru executia corecta a sarcinilor delegate. Statutul si rolul unui Organism Intermediar vor fi definite de gama de sarcini delegate de Autoritatea de Management respectivului OI si vor fi diferite in functie de acordurile incheiate cu Autoritatile de Management. Aceste acorduri vor fi guvernate de contracte de servicii incheiate intre Autoritatile de Management si Organismele Intermediare respective, ale caror clauze sunt obligatorii.

Programul Operational Sectorial - Cresterea Competitivitatii Economice (POS-CCE)

Programul operational sectorial "Cresterea competitivitatii economice" reprezinta principalul instrument pentru realizarea primei prioritati tematice a Planului National de Dezvoltare 2007 - 2013 - Cresterea competitivitatii economice si dezvoltarea unei economii bazate pe cunoastere. POS CCE contribuie de asemenea la implementarea celor cinci prioritati ale Cadrului National Strategic de Referinta. Odata cu aderarea la UE, dezvoltarea Romaniei va urmari convergenta cu politicile comunitare atat in termeni reali cat si ca valori absolute. Procesul reducerii decalajelor inseamna pentru Romania mentinerea unor ritmuri de crestere sustinute in perioada 2007 - 2013, pastrandu-se in acelasi timp, echilibrele macroeconomice la nivele cat mai stabile. Factorul determinant al cresterii economice, pe o piata deschisa unei puternice concurente, este acela de crestere a competitivitatii economice. In plus, valorificarea avantajelor competitive trebuie sa fie un obiectiv permanent, tinand seama atat de tendintele europene, cat si de provocarile globalizarii. Cresterea competitivitatii nu trebuie privita ca un proces de exploatare a avantajelor pe termen scurt (de ex: costul redus al fortei de munca), ci ca un proces de construire a unei structuri economice bazate pe investitii de capital si pe procese de cercetare, dezvoltare si inovare. Altfel spus, articularea unei perspective de convergenta pe termen mediu si lung trebuie sa aiba in vedere dezvoltarea unei economii bazate pe cunoastere. In ciuda progreselor inregistrate in privinta privatizarii, eficientizarii si reglementarii sectorului financiar, accesul firmelor la capital ramane inca foarte limitat. Utilizarea unor tehnologii si echipamente cu durata de viata depasita, energo-intensive reduce drastic productivitatea in majoritatea sectoarelor economice. Sectorul IMM este poate cel mai afectat, datorita orientarii reduse catre activitati productive, asa dupa cum rezulta din analiza situatiei actuale. In ciuda unei dinamici pozitive, inregistrate, in ultimii ani, atat in orientarea mai mare catre domeniul productiv, cat si in resursele spiritului antreprenorial autohton, contributia IMM la PIB ramane inca scazuta, ceea ce demonstreaza necesitatea stimulării cresterii cantitative si calitative a sectorului IMM. Accesul IMM la capital, tehnologie si infrastructura este mult sub nivelul la care ar permite exercitarea rolului determinant al sectorului IMM la intarirea competitivitatii economice, in special in ceea ce priveste adaptabilitatea la cerintele pietei si introducerea proceselor inovative.

Obiective

Competitivitatea se defineste ca acel set de institutii, politici si factori care determina nivelul prezent de productivitate al unei tari. Productivitatea determina atat nivelul de bunastare al unei economii la un moment dat cat si potentialul de crestere al acesteia in viitor. Analiza situatiei actuale precum si concluziile analizei SWOT au evidentiat faptul ca economia Romaniei are un nivel de competitivitate mult sub media UE-25, avand de recuperat decalaje semnificative in ceea ce priveste societatea bazata pe cunoastere.

Obiectivul general al POS-CCE este cresterea productivitatii intreprinderilor romanesti pentru reducerea decalajelor fata de productivitatea medie la nivelul UE. Tinta este o crestere medie anuala a productivitatii de cca. 5,5 % pana in 2015. Aceasta va permite Romaniei sa atinga un nivel de aproximativ 55% din media UE.

Obiective specifice:

1. Consolidarea si dezvoltarea in accord cu principiile dezvoltarii durabile a sectorului productive. Elementul cheie al acestui obiectiv specific este sprijinirea modernizarii si inovarii intreprinderilor existente si crearea unora noi, in special IMM-uri in sectoarele productive si al serviciilor pentru afaceri. Valorificarea si calificarea echipamentelor de productie largirea bazei de productie, inovarea proceselor de productie si a echipamentelor si sprijinirea adoptarii standardelor internationale conduc la cresterea gamei de produse. De asemenea, cresterea ofertei de consultanta specializata si sprijinul internationalizarii contribuie la procesul de crestere a cotei de piata.
2. Constituirea unui mediu favorabil dezvoltarii intreprinderilor. Elementul cheie al acestui obiectiv specific este crearea unui cadru favorabil dezvoltarii antreprenoriatului prin reducerea constrangerilor in domeniile de esec ale pietei - acces la finantare, instrumente financiare, accesul la infrastructurile si serviciile de afaceri - pentru crearea de noi intreprinderi si pentru dezvoltarea celor existente. Realizarea acestor doua obiective poate fi cuantificata prin "cresterea contributiei IMM la PIB" cu 20% in 2015.
3. Cresterea capacitatii C&D si stimularea cooperarii intre institutii de CDI si sectorul productiv. Elementele cheie ale acestui obiectiv specific constau in finantarea proiectelor de CD, care va genera rezultate aplicabile direct in economie, modernizarea si dezvoltarea capacitatii si infrastructurii CDI, cresterea calitatii si diversificarea ofertei de servicii inovative si stimularea cererii de inovare din partea sectorului productiv. Realizarea acestui obiectiv va contribui la cresterea valorii cheltuielilor totale de CD (GERD) pana la 3% din PIB in 2015.
4. Valorificarea potentialului TIC si aplicarea acestuia in sectorul public si cel privat. Elementele cheie sunt exploatarea resurselor umane calificate si de know how si imbunatatirea infrastructurii in special in zonele de esec ale pietei. Scopul este acela de promovare a introducerii inovarii in sectorul productiv, in procesele administrative, in viata cotidiana si de dezvoltarea a pietei pentru o noua generatie de produse si servicii. Tinta este de crestere a penetrarii serviciilor de Internet de la 52% in 2003 la 70% in 2015.
5. Cresterea eficientei energetice si dezvoltarea durabila a sistemului energetic. Elementele cheie sunt: reducerea intensitatii energetice prin implementarea in sectorul energetic a unor tehnologii noi cu randament ridicat, cresterea eficientei energetice pe tot ciclul si cresterea ponderii energiei din surse regenerabile. Se va acorda de asemenea un sprijin important si implementarii de tehnologii pentru reducerea emisiilor produse de marile instalatii energetice. Scopul urmarit este de a contribui la obiectivele nationale: reducerea intensitatii energetice primare cu 40 % pana in anul 2015, comparativ cu 2001, cresterea energiei obtinute din surse regenerabile pana la 33% din consumul national brut de energie pana in 2010 si reducerea emisiilor de noxe din sectorul energetic, conform Programului national de reducere a bioxidului de sulf, oxidului de azot si prafului in instalatiile mari de ardere.

Axe Prioritare

Avand in vedere deopotriva, posibilitatile identificate pentru imbunatatirea competitivitatii intreprinderilor romanesti pentru a face fata noilor provocari si folosirea oportunitatilor de a opera pe

Piata Unica Europeana, cat si eligibilitatea Romaniei pentru finantarea din FEDR, in cadrul POS-CCE au fost identificate urmatoarele axe prioritare:

Axa Prioritara 1: Un sistem de productie inovativ si eco-eficient

Axa Prioritara 2: Cercetarea, dezvoltarea tehnologica si inovarea pentru competitivitate

Axa Prioritara 3: Tehnologia informatiei si comunicatiilor pentru sectoarele privat si public

Axa Prioritara 4: Cresterea eficientei energetice si dezvoltarea durabila a sistemului energetic

Axa Prioritara 5: Asistenta tehnica

Planul Financiar

Contributia FEDR la POS-CCE este de 2,554 milioane euro, reprezentand aproximativ 65.19% din bugetul total. Contributia estimata a UE la POS CCE 2007-2013/ milioane euro este:

Fond	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007 - 2013
FEDR	170,4	194,8	364,9	485,6	507,2	435,8	395,2	2.554,2

Alocare indicativa pe axele prioritare

	Contributie UE (mil euro)	Contributie nationala (mil euro)	Total PO (mil euro)	Alte finantari	Rata cofinantarii UE
Axa Prioritara 1.	928,6	151,1 (unu)	1,079,8	477,1	86,00%
Axa Prioritara 2.	536,3	109,8	646,2	179,5	83,00%
Axa Prioritara 3.	383,1	86,2 (doi)	469,4	89,9	81,62%
Axa Prioritara 4.	638,4	87,1 (unu)	725,5	502,5	88,00%
Axa Prioritara 5.	67,5	22,5 (cinci)	90,0	-	75,00%
TOTAL	2.554,2	456,8 (opt)	3.011,1	1.249,0	

Programul Operational Sectorial - Transport (POS-T)

Programul Operational Sectorial - Transport este unul dintre cele sapte programe operationale din cadrul Obiectivului "Convergenta". Prin cresterea si imbunatatirea calitativa a investitiilor in capital fizic, se urmareste accelerarea convergentei Romaniei prin imbunatatirea conditiilor favorabile cresterii si ocuparii fortei de munca. POS-T este instrumentul care dezvolta obiectivele Cadrului National Strategic de Referinta, stabilind prioritati, deziderate si alocarea de fonduri pentru dezvoltarea sectorului transporturilor in Romania. In paralel cu SOP pentru Infrastructura de Transport, a fost

dezvoltat PO pentru Dezvoltare Regionala. Ambele programe se integreaza intr-o strategie comuna de dezvoltare pentru realizarea unui sistem de transport coerent care sa asigure coeziunea spatiala si interoperabilitatea cu sistemele de transport ale Uniunii Europene.

Objective

Obiectivul principal al CNSR privind sectorul transporturilor se focalizeaza asupra punerii la dispozitie a unei infrastructuri moderne, dezvoltata in mod corespunzator si durabila, intretinuta conform cerintelor, care sa faciliteze deplasarea persoanelor si bunurilor in conditii de siguranta si eficienta, atat la nivel national cat si in cadrul Europei, si care sa contribuie in mod pozitiv si semnificativ la dezvoltarea economica a Romaniei. Sectorul transporturi din cadrul CNSR este complet coerent cu strategiile de la Lisabona si Göteborg privind cresterea, locurile de munca si dezvoltarea durabila si le promoveaza. Formularea obiectivelor Programului Operational Sectorial - Transport (POS-T) se bazeaza pe analiza POS-T a situatiei curente a transporturilor si pe analiza SWOT, care au fost prezentate in capitolele anterioare, cu atenta luare in considerare a angajamentelor facute de Romania in cadrul Capitolului 9 de Negociere - Transport, cat si a Liniilor directe strategice comunitare privind politica de coeziune in sprijinul cresterii si locurilor de munca, 2007-2013.

Obiectivul global al programului este de a promova un sistem sustenabil de transport in Romania, care va facilita transportul in siguranta, rapid si eficient al persoanelor si bunurilor, la un nivel adecvat al serviciilor la standarde europene, atat la nivel national cat si European si international.

Obiective specifice:

1. Promovarea circulatiei internationale si de tranzit a persoanelor si bunurilor in Romania prin asigurarea de conexiuni eficiente pentru portul Constanta, precum si pentru trazitul de persoane dinspre EU catre Sud, prin modernizarea si dezvoltarea retelelor TEN-T relevante, aplicand principiile de protectie a mediului necesare.
2. Promovarea circulatiei eficiente a persoanelor si bunurilor intre regiunile Romaniei si transferul acestora din interiorul tarii catre axele prioritare prin modernizarea si dezvoltarea retelelor nationale si TEN-T, in accord cu principiile dezvoltarii sustenabile.
3. Promovarea dezvoltarii unui sistem de transport modal echilibrat, bazat pe respectarea avantajului competitive al fiecarui tip de transport, prin incurajarea dezvoltarii transportului feroviar al celui naval si al celui inter-modal.
4. Promovarea dezvoltarii durabile, cu precadere prin minimizarea efectelor adverse ale transportului asupra mediului si imbunatatirea sigurantei acestuia.

POS-T acopera numai proiectele de transport finantate de Guvernul Romaniei impreuna cu FC si FEDR. POS-T nu va include proiecte co-finantate de terti, inclusiv IFI. Acest POS-T acopera finantarea proiectelor de transport din primul si al doilea val ce vor fi implementate in perioada bugetara 2007 - 2013. De asemenea acopera finantarea pregatirii de proiecte in perioada 2007-2013, proiecte propuse pentru implementare in urmatoarea perioada bugetara 2014-2020.

Axe Prioritare

În vederea realizării obiectivului POST se propune alocarea fondurilor din sursele UE și Bugetul de Stat relevante pentru transporturi pentru implementarea următoarelor axe prioritare:

Axa prioritara 1: Modernizarea și dezvoltarea axelor prioritare TEN-T în scopul dezvoltării sustenabile a sistemului de transport, integrat în cadrul rețelelor europene de transport.

Axa prioritara 2: Modernizarea și dezvoltarea infrastructurii naționale de transport în afara Axelor prioritare TEN-T în scopul dezvoltării sustenabile a sistemului național de transport;

Axa prioritara 3: Dezvoltarea durabilă a sectorului de Transport, la un nivel mai înalt de protecție a mediului, a sănătății oamenilor și a siguranței pasagerilor;

Axa prioritara 4: Asistența Tehnică pentru POST.

Fiecare axă prioritara a POST poate fi finanțată fie din FC fie din FEDR, dar nu din amandouă, și va fi susținută de una sau mai multe operațiuni. La rândul ei, fiecare operațiune va consta dintr-un proiect sau dintr-un grup de proiecte.

Planul Financiar

Contribuția FEDR la POS Transport este de 4,565 milioane euro, aproximativ 1,289 milioane de euro fiind fonduri alocate prin intermediul Fondului European de Dezvoltare Regională, iar 3,276 milioane de euro prin intermediul Fondului de Coeziune. Contribuția estimată a UE la POS Transport 2007-2013/ milioane euro este:

Fond	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007 - 2013
FEDR	28,8	122,2	185,3	214,0	230,8	245,4	262,5	1.289,3
FC	223,1	319,1 (unu)	429,0	515,5	554,6	596,2	638,9	3.276,6
Total	251,9	441,3 (trei)	614,3	729,6	785,5	841,6	901,4	4.565,9

Alocare indicativă pe axe prioritare

	Contributie UE (mil euro)	Contributie nationala (mil euro)	Total PO (mil euro)	Alte finantari	Rata cofinantarii UE
Axa Prioritara 1.	3.276,6 (sase)	578,2 (doi)	3.854,8	-	85,00%
Axa Prioritara 2.	967,6 (sase)	429,6 (sase)	1.397,3	-	69,25%
Axa Prioritara 3.	229,6 (sase)	93,2 (doi)	322,8	-	71,12%
Axa Prioritara 4.	92,0	30,5 (cinci)	122,5	-	75,07%
Total	4.565,9 (noua)	1.131,7 (sapte)	5.697,6	-	

Programul Operational Sectorial de Mediu (POS-Mediu)

Programul Operational Sectorial de Mediu este strans corelat cu obiectivele nationale strategice prevazute in Planul National de Dezvoltare (PND) si se bazeaza pe principiile si practicile Uniunii Europene. POS Mediu este astfel conceput incat sa reprezinte un catalizator pentru o economie mai competitiva, un mediu mai bun si o dezvoltare regionala mai echilibrata. POS Mediu continua programele de dezvoltare a infrastructurii de mediu si ia in considerare programele de dezvoltare initiate in cadrul asistentei de preaderare (Phare si ISPA). POS Mediu se bazeaza pe obiectivele si prioritatile politicilor de mediu ale Uniunii Europene, reflectand atat obligatiile internationale ale Romaniei cat si interesele specifice nationale. POS Mediu dezvolta prioritatea 3 a Planului National de Dezvoltare 2007 - 2013, "Protejarea si imbunatatirea calitatii mediului". Prioritatile POS Mediu tin seama de necesitatile de dezvoltare ale Romaniei si se bazeaza pe experienta acumulata in dezvoltarea programelor de pre-aderare in sectorul de mediu. Din perspectiva internationala, acestea au la baza Strategia Europeana de Dezvoltare Durabila si al 6-lea Program de Actiune pentru Mediu.

Obiective

Obiectivul consta in reducerea decalajului existent intre Uniunea Europeana si Romania cu privire la infrastructura de mediu atat din punct de vedere cantitativ si calitativ. Aceasta ar trebui sa se concretizeze in servicii publice eficiente, cu luarea in considerare a principiului dezvoltarii durabile si a principiului "poluatorul plateste".

Obiectivul global al POS Mediu consta in protectia si imbunatatirea calitatii mediului si a standardelor de viata in Romania, urmarindu-se conformarea cu prevederile acquis-ului de mediu. Obiectivul consta in reducerea decalajului existent intre Uniunea Europeana si Romania cu privire la infrastructura de mediu atat din punct de vedere cantitativ cat si calitativ. Aceasta ar trebui sa se concretizeze in servicii publice eficiente, cu luarea in considerare a principiului dezvoltarii durabile si a principiului "poluatorul plateste".

Obiectivele specifice ale POS Mediu sunt:

1. Imbunatatirea calitatii si a accesului la infrastructura de apa si apa uzata, prin asigurarea serviciilor de alimentare cu apa si canalizare in majoritatea zonelor urbane pana in 2015 si stabilirea structurilor regionale eficiente pentru managementul serviciilor de apa/apa uzata.
2. Dezvoltarea sistemelor durabile de management al deseurilor prin imbunatatirea managementului deseurilor si reducerea numarului de zone poluate istoric in minimum 30 de judete pana in 2015.
3. Reducerea impactului negativ asupra mediului si diminuarea schimbarilor climatice cauzate de sistemele de incalzire urbana in cele mai poluate localitati pana in 2015.
4. Protectia si imbunatatirea biodiversitatii si a patrimoniului natural prin sprijinirea managementului ariilor protejate, inclusiv prin implementarea retelei Natura 2000.
5. Reducerea riscului de producere a dezastrelor naturale cu efect asupra populatiei, prin implementarea masurilor preventive in cele mai vulnerabile zone pana in 2015.

Axe Prioritare

Programul Operational Sectorial de Mediu a fost structurat pe 6 axe prioritare:

Axa prioritara 1 - "Extinderea si modernizarea sistemelor de apa si apa uzata";

Axa prioritara 2 - "Dezvoltarea sistemelor de management integrat al deseurilor si reabilitarea siturilor contaminate istoric";

Axa prioritara 3 - "Reducerea poluarii si diminuarea efectelor schimbarilor climatice prin restructurarea si reabilitarea sistemelor de incalzire urbana pentru atingerea tintelor de eficienta energetica in localitatile cele mai afectate de poluare";

Axa prioritara 4 - "Implementarea sistemelor adecvate de management pentru protectia naturii";

Axa prioritara 5 - "Implementarea infrastructurii adecvate de prevenire a riscurilor naturale in zonele cele mai expuse la risc";

Axa prioritara 6 - Asistenta Tehnica

Planul Financiar

Planul financiar al POS Mediu a fost elaborat in stransa corelare cu planul financiar al Cadrului National Strategic de Referinta al Romaniei pentru perioada 2007 - 2013. in conformitate cu articolul 34, para 3 al Regulamentului Consiliului nr. 1083/2006, pentru finantarea POS Mediu se va utiliza atat Fondul de Coeziune, cat si Fondul European de Dezvoltare Regionala. Luand in considerare axele prioritare ale Programului Operational Sectorial de Mediu, alocarea financiara combina doua abordari:

- Abordarea de sus in jos rezultata din evaluarea obiectivelor nationale de mediu conform Tratatului de Aderare la UE, evaluare realizata de catre MMDD cu spijin extern;
- Abordarea de jos in sus rezultata din propunerile de proiecte fezabile primite de Autoritatea de Management pentru POS Mediu de la nivel regional si local, cat si a proiectelor care au fost pregatite din fonduri ISPA.

POS Mediu este unul dintre cele mai mari programe operationale dezvoltate in cadrul CNSR. Contributia UE la POS mediu reprezinta cca 23,5% din totalul fondurilor structurale alocate Romaniei in cadrul Obiectivului "Convergenta" si fondul de coeziune pentru 2007-2013, atingand cca 4,512miliarde Euro. impreuna cu POS Transport, POS Mediu beneficiaza de o alocare din FEDR si FC. Dupa cum este prezentat in tabelul de mai jos, FEDR va contribui la atingerea obiectivelor de mediu cu 1,236 miliarde Euro (27,4% din totalul contributiei comunitare la POS Mediu), iar FC cu aproximativ 3,275 miliarde Euro (72,6%). Se adauga o contributie nationala de cca 1,098 miliarde Euro. Contributia estimata a UE la POS-Mediu 2007-2013 / milioane euro este:

Fond	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007 - 2013
------	------	------	------	------	------	------	------	-------------

FEDR	50,5	117,9	149,0	168,6	206,3	252,4	291,6	1.236,6
FC	221,7	319,3	429,4	514,6	554,8	596,3	639,3	3.275,8

Alocare indicativa pe axele prioritare

	Contributie UE (mil euro)	Contributie nationala (mil euro)	Finantare Totala (mil euro)	Rata cofinantarii UE
Axa Prioritara 1.	2.776,5	489,9 (noua)	3.266,5	85,00%
Axa Prioritara 2.	934,2	233,5 (cinci)	1.167,7	80,00%
Axa Prioritara 3.	229,2	229,2 (doi)	458,5 (cinci)	50,00%
Axa Prioritara 4.	171,9	42,9 (noua)	214,9 (noua)	80,00%
Axa Prioritara 5.	270,0	59,1 (unu)	329,1 (unu)	82,04%
Axa Prioritara 6.	130,4	43,4 (patru)	173,9 (noua)	75,00%
Total	4.512,4	1.098,4 (patru)	5.610,8	

Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS-DRU)

Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU) stabileste axele prioritare si domeniile majore de interventie ale Romaniei in domeniul resurselor umane in vederea implementarii asistentei financiare a Uniunii Europene prin intermediul Fondului Social European, in cadrul Obiectivului Convergenta, pentru perioada de programare 2007 - 2013. Elaborat in contextul Planului National de Dezvoltare 2007-2013 si in acord cu Prioritatile Cadrului National Strategic de Referinta, POS DRU este un instrument important in sprijinirea dezvoltarii economice si a schimbarilor structurale. Mai mult, investitiile in capitalul uman vor completa si vor conferi sustenabilitate cresterii productivitatii pe termen lung. O forta de munca inalt calificata, cu un nivel de educatie ridicat, avand capacitatea de a se adapta noilor tehnologii si nevoilor in schimbare ale pietelor, este esentiala pentru o economie competitiva si dinamica. Romania va promova politici active pe piata muncii pentru cresterea adaptabilitatii si flexibilitatii fortei de munca. Se preconizeaza obtinerea unui nivel mai inalt de participare pe piata muncii, ca fundament al unei economii competitive bazate pe cunoastere.

Obiective

Obiectivul general al POS DRU este dezvoltarea capitalului uman si cresterea competitivitatii, prin conectarea educatiei si invatarii pe tot parcursul vietii cu piata muncii si asigurarea de oportunitati sporite pentru participarea viitoare a 1.650.000 de persoane pe o piata a muncii moderna, flexibila si inclusiva.

Obiectivele specifice identificate pot fi rezumate astfel:

1. Promovarea calitatii sistemului de educatie si formare profesionala initiala si continua, inclusiv a invatamantului superior si a cercetarii;
2. Promovarea culturii antreprenoriale si imbunatatirea calitatii si productivitatii muncii;
3. Facilitarea insertiei tinerilor si a somerilor de lunga durata pe piata muncii;
4. Dezvoltarea unei pietete a muncii moderne, flexibile, inclusive;
5. Promovarea (re)insertiei pe piata muncii a persoanelor inactive, inclusiv in zonele rurale;
6. Imbunatatirea serviciilor publice de ocupare;
7. Facilitarea accesului la educatie si pe piata muncii a grupurilor vulnerabile.

Interventia FSE in Romania va sprijini atingerea obiectivului general privind cresterea economica si crearea locurilor de munca mai multe si mai bune si a obiectivelor specifice din domeniul dezvoltarii resurselor umane, contribuind in mod real la implementarea Strategiei Europene de Ocupare.

Axe prioritare

Axele prioritare sunt urmatoarele:

Axa Prioritara 1: Educatia si formarea profesionala in sprijinul cresterii economice si dezvoltarii societatii bazate pe cunoastere

Axa Prioritara 2: Corelarea invatarii pe tot parcursul vietii cu piata muncii

Axa Prioritara 3: Cresterea adaptabilitatii lucratorilor si a intreprinderilor

Axa Prioritara 4: Modernizarea serviciului public de ocupare

Axa Prioritara 5: Promovarea masurilor active de ocupare

Axa Prioritara 6: Promovarea incluziunii sociale

Axa Prioritara 7: Asistenta tehnica

Planul Financiar

Alocarea FSE pentru POS DRU este 3.476 milioane euro, reprezentand 85% din valoarea totala a Programului. Contributia nationala este estimata la 613 milioane euro. Axele prioritare stabilite pentru dezvoltarea resurselor umane in Romania sunt sustinute de alocarile financiare propuse, ceea ce indica importanta acordata fiecaruia dintre cele trei mari domenii de interventie ale FSE in POS DRU al Romaniei:

1. Promovarea invatarii pe tot parcursul vietii si a adaptabilitatii fortei de munca si a intreprinderilor (AP 2 si 3), cu o pondere in alocarea financiara de 38,37%;

2. Promovarea masurilor active de ocupare pentru populatia inactiva, in special pentru persoanele care traiesc din agricultura de subzistenta, tinerii someri si somerii de lunga durata, precum si integrarea pe piata muncii si incluziunea sociala a grupurilor vulnerabile (AP 4, 5 si 6): 34,21%;
3. Educatia si formarea profesionala in sprijinul cresterii economice si dezvoltarii societatii bazate pe cunoastere, avand ca obiectiv modernizarea sistemului educational si de formare profesionala initiala si continua, inclusiv sprijinirea educatiei universitare si cercetarii (AP 1): 23,55%.

Alocarea anuala a fondurilor UE in milioane euro este:

Fond	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007 - 2013
FSE	221,9	330,1	452,5	538,4	595,5	666,5	679,8	3.476,1 (unu)

Alocarea financiara totala pe Axe Prioritare

	Contributie UE (mil euro)	Contributie nationala (mil euro)	Finantare Totala (mil euro)	Rata cofinantarii UE
Axa Prioritara 1.	797,8	193,9 (noua)	991,7	80,44%
Axa Prioritara 2.	911,7	79,6 (sase)	991,3	91,97%
Axa Prioritara 3.	450,1	69,4 (patru)	519,6	86,63%
Axa Prioritara 4.	176,6	58,8 (opt)	235,5	75,00%
Axa Prioritara 5.	476,4	66,9 (noua)	543,3	87,68%
Axa Prioritara 6.	540,6	103,3 (trei)	644,0	83,94%
Axa Prioritara 7.	122,7	40,9 (noua)	163,6	75,00%
Total	3.476,1	613,1 (unu)	4.137,2	

Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Capacitatii Administrative (POS-DCA)

PO-DCA contribuie la implementarea celei de-a patra prioritati de dezvoltare nationala din PND 2007-2013 "Dezvoltarea resurselor umane, promovarea ocuparii si incluziunii sociale si intarirea capacitatii administrative" pentru a avea un impact pozitiv asupra administratie publice, pentru a stimula dezvoltarea economica. Necesitatea existentei unui PO DCA rezida in urmatoarele:

- Eficienta serviciilor publice duce la o productivitate crescuta in economie, de exemplu prin proceduri mai rapide, servicii imbunatatite pentru clienti, valoarea banilor utilizati etc.;

- Institutiile administratiei publice care functioneaza bine sunt o preconditionie pentru formularea si implementarea eficienta a politicilor, pentru a promova dezvoltarea socio-economica si a contribui la cresterea economica si crearea de locuri de munca;
- Capacitatea institutionala si administrativa eficienta este factorul cheie pentru buna guvernare - un element esential al Strategiei Lisabona.

Obiective

Tema centrala a Programului Operational Dezvoltarea Capacitatii Administrative consta in Cresterea increderii in Administratia Publica.

Obiectiv general este acela de Crestere a eficientei administratiei publice in beneficiul socio-economic al societatii romanesti.

Obiective specifice :

1. Imbunatatirea managementului ciclului de politici publice;
2. Imbunatatirea calitatii si eficientei furnizarii serviciilor.

O definitie imortanta este necesara in acest context, cea a capacitatii administrative ca ansamblul resurselor materiale, institutionale si umane de care dispune o unitate administrativ-teritoriala, precum si actiunile pe care le desfasoara aceasta pentru exercitarea competentelor stabilite prin lege (L195/2006).

Axe Prioritare

Programul Operational Dezvoltarea Capacitatii administrative va fi implementat prin intermediul a trei axe prioritare importante incluzand aici si asistenta tehnica.

Axa prioritara 1: Imbunatatiri de structura si proces ale managementului ciclului de politici publice.

Axa prioritara 2: Imbunatatirea calitatii si eficientei furnizarii serviciilor publice, cu accentul pus pe descentralizare.

Axa prioritara 3: Asistenta tehnica

Planul Financiar

PO DCA a fost elaborat in baza unei alocari de aproximativ 208,002,622 euro din finantarea totala a FSE. Se estimeaza ca majoritatea beneficiarilor asistentei financiare vor fi institutiile publice (ministerele si autoritatile publice locale) astfel incat co-finantarea nationala va proveni din surse publice. Alocarea propusa, prin FSE, este de repartizata pe axele prioritare, dupa cum urmeaza :

- Axa Prioritara 1: 56%
- Axa Prioritara 2: 40%
- Axa Prioritara 3: 4%

Contributia estimata a UE la POST 2007-2013/ milioane euro este:

Fond	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007 - 2013
FSE	20,1 (unu)	28,1	40,8	41,6	29,8	24,6	22,7	208,0

Alocare indicativa pe axele prioritare

	Contributie UE (mil euro)	Contributie nationala (mil euro)	Finantare Totala (mil euro)	Rata cofinantarii UE
Axa Prioritara 1.	116,4	20,5 (cinci)	137,0	85,00%
Axa Prioritara 2.	83,2	14,6 (sase)	97,8 (opt)	85,00%
Axa Prioritara 3.	8,3	2,7 (sapte)	11,0	75,00%
Total	208,0	38,0	246,0	

Programul Operational de Asistenta Tehnica (PO-AT)

Programul Operational de Asistenta Tehnica (PO AT) are drept obiectiv general asigurarea unui proces de implementare a instrumentelor structurale in Romania in conformitate cu principiile si regulile de parteneriat, programare, evaluare, management, inclusiv management financiar, monitorizare si control pe baza responsabilitatilor impartite intre Statele Membre si Comisia Europeana, in concordanta cu prevederile stipulate in Regulamentele Generale privind Fondul European de Dezvoltare Regionala, Fondul Social European si Fondul de Coeziune. La nivel national, obiectivul Programului Operational de Asistenta Tehnica (PO AT) este de a asigura sprijin pentru coordonarea si implementarea instrumentelor structurale in Romania, de a asigura un sistem fiabil de management si de monitorizare pentru aceste instrumente si de a asigura o comunicare corespunzatoare la adresa publicului general cu privire la interventiile finantate prin fondurile europene nerambursabile.

Obiective

Obiectivul global al Programului Operational de Asistenta Tehnica este acela de a asigura sprijinul necesar procesului de coordonare si implementare corecta, eficienta, eficace si transparenta a instrumentelor structurale in Romania. Obiectivul principal al acestui Program se va realiza prin intermediul a doua obiective specifice:

1. Asigurarea sprijinului necesar si a instrumentelor corespunzatoare unei implementari si absorbtii eficiente si eficace a instrumentelor structurale pentru perioada 2007-2013 si pregatirea viitoarelor interventii prin instrumentele structurale.

2. Asigurarea unei cunoasteri la nivel general in randul publicului a rolului sprijinului comunitar si a intelegerii interventiilor instrumentelor structurale in randul potentialilor aplicanti.

Axe Prioritare

Programul Operational de Asistenta Tehnica este structurat pe 3 axe prioritare dupa cum urmeaza:

Axa prioritara 1: Sprijin pentru implementarea instrumentelor structurale si coordonarea programelor;

Axa prioritara 2: Dezvoltari viitoare si sprijin pentru functionarea Sistemului Informatic Unic de Management;

Axa prioritara 3: Diseminarea informatiei si promovarea instrumentelor structurale

Planul Financiar

Axele prioritare si interventiile din cadrul Programului Operational de Asistenta Tehnica vor fi cofinantate in intregime din Fondul European de Dezvoltare Regionala. Contributia din FEDR pentru Program pe perioada 2007-2013 este de 170.24 milioane Euro, ceea ce reprezinta 80% din finantarea Programului Operational de Asistenta Tehnica. Fondurile nationale ce co-finanteaza Programul pe perioada 2007-2013 vor fi de 20%, si anume aproximativ 42.56 milioane de euro.

Contributia estimata a UE la POST 2007-2013/ milioane euro este:

Fond	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007 - 2013
FEDR	16,9	18,4	20,9	24,7	27,5	30,4	31,0	170,2

Alocare indicativa pe axele prioritare

	Contributie UE (mil euro)	Contributie nationala (mil euro)	Finantare Totala (mil euro)	Rata cofinantarii UE
Axa Prioritara 1.	82,7	20,6 (sase)	103,4	80,00%
Axa Prioritara 2.	53,3	13,3 (trei)	66,7	80,00%
Axa Prioritara 3.	34,0	8,5 (cinci)	42,5	80,00%
Total	170,2	42,5 (cinci)	212,7	

Programul Operational Regional (POR)

Principalele caracteristici ale POR, care il individualizeaza de celelalte Programe Operationale, sunt:

- Are o dimensiune locala evidenta, in abordarea problemelor socio-economice din punct de vedere local si valorificarea resurselor si oportunitatilor locale;
- Da prioritate regiunilor relativ ramase in urma si mai putin dezvoltate, pentru a le asigura un set minim de preconditii de crestere, neavand, in sine, un scop redistributiv;
- Domeniile de interventie ale POR sunt complementare domeniilor de interventie ale celorlalte Programe Operationale, si se asteapta sa opereze in sinergie cu acestea;
- Promoveaza o abordare de jos in sus a dezvoltarii economice;
- Ia in considerare gradul scazut al capacitatii de planificare si programare din tara si prevede, in linii mari, axe prioritare tematice la nivel national

Strategia Programului Operational Regional decurge din problemele-cheie regionale/locale si punctele slabe identificate in analizele socio-economice national regionale si cele opt analize specific regionale, si anume:

1. Concentrarea cresterii economice, impulsionata de investitiile straine directe in jurul Bucurestiului si ca urmare cresterea disparitatilor dintre Regiunea Bucuretti Ilfov si celelalte sapte regiuni, precum si aparitia problemelor de congestionare a orasului capitala;
2. Declinul socio-economic a numeroase centre urbane mari si diminuarea rolului lor in dezvoltarea arealelor adiacente si a Regiunilor;
3. Pierderea functiilor urbane a multor orase mici si mijlocii, in special a celor monoindustriale, fenomen generat de restructurarea industrială; pierderea functiilor urbane este frecvent asociata cu probleme sociale;
4. Reaparitia dezechilibrului istoric de dezvoltare intre jumatatea de est si jumatatea de vest a tarii, din cauza reorientarii fluxurilor comerciale si accesului la pietele vestice, precum si dificultatilor pe care partea vestica a tarii pare sa le aiba in a se conecta la pietele globalizate din afara Europei;
5. Proces de decuplare economica a unor zone traditional subdezvoltate din nordul tarii si de-a lungul Dunarii;
6. Existenta unor intinse zone ale tarii, a caror perspectiva de dezvoltare este marcata de lipsa fortei de munca si de un fenomen masiv de migratie temporara;
7. Importanta cheie a accesibilitatii ca o preconditie pentru dezvoltarea locala;
8. Imbatranirea si scaderea populatie, precum si o rata ridicata de dependenta demografica, ce necesita o cerere crescuta pentru serviciile sociale si de sanatate;
9. Posibila aparitie a unui fenomen de stagnare economica in zonele montane;
10. Slaba competitivitate a multor afaceri, in special in domeniul turismului, cu productivitate a muncii scazuta, lipsa investitiilor de capital, lipsa capacitatii manageriale, gradul scazut de utilizare a tehnologiilor moderne;

11. Calitate scazuta a infrastructurii publice (drumuri, sanatate, infrastructura sociala si de educatie), utilitati publice urbane degradate, precum si esecul conservarii bunurilor istorice si culturale;
12. Experienta limitata a autoritatilor romane locale in managementul de programele de dezvoltare regionala/locala;

Obiective

Obiectivul strategic al POR consta in sprijinirea unei dezvoltari economice, sociale, echilibrate teritorial si durabile a Regiunilor Romaniei, corespunzator nevoilor lor si resurselor specifice, prin concentrarea asupra polilor urbani de crestere, prin imbunatatirea conditiilor infrastructurale si ale mediului de afaceri pentru a face din regiunile Romaniei, in special cele ramase in urma, locuri mai atractive pentru a locui, a le vizita, a investi si a munci. Obiectivul strategic al POR este orientat spre:

- Crearea a 15.000 de noi locuri de munca pana la sfarsitul anului 2015;
- Prevenirea cresterii disparitatilor interregionale in termeni de PIB/ locuitor, in perioada 2007-2013.

Obiective specifice:

1. Pentru atingerea obiectivului general al dezvoltarii regionale, strategia se articuleaza in jurul urmatoarelor obiective specifice:
2. Cresterea rolului economic si social al centrelor urbane, prin adoptarea unei abordari policentrice, in vederea stimulării unei dezvoltari mai echilibrate a Regiunilor;
3. Imbunatatirea accesibilitatii Regiunilor si in particular a accesibilitatii centrelor urbane si a legaturilor cu zonele inconjuratoare;
4. Cresterea calitatii infrastructurii sociale a Regiunilor;
5. Cresterea competitivitatii Regiunilor ca locatii pentru afaceri;
6. Cresterea contributiei turismului la dezvoltarea Regiunilor.

Scopul POR este de a atinge obiectivul strategic si obiectivele specifice prin completarea interventiilor national sectoriale cu actiuni cu specific regional si subregional, in vederea sprijinirii si promovarii cresterii economice durabile. Printr-o mai buna coordonare se va realiza complementaritatea actiunilor regionale cu cele sectoriale si se va realiza un efect sinergic. POR va sustine promovarea actiunilor care vor contribui la imbunatatirea standardelor de siguranta, reducerea efectelor ngative asupra mediului, diminuarea schimbarilor climatice, protectia infrastructurii de transport fata de calamitatile naturale, precum si eliminarea punctelor periculoase de trafic. Spre deosebire de actiunile individuale (imbunatatirea drumurilor) care provoaca cresterea cantitatii gazelor ce produc "efect de sera", alte interventii (imbunatatirea transportului public, modernizarea facilitatilor de productie, eliminarea blocajelor din trafic) pot contribui la reducerea acestora, iar impactul POR va fi de a reduce consumul de energie si emisia de gaze ce provoaca schimbari climatice, prin utilizarea celor mai bune metode existente.

Axe Prioritare

Axe prioritare tematice la nivel national:

Axa prioritara 1: Sprijinirea dezvoltarii durabile a oraselor - potentiali poli de crestere;

Axa prioritara 2: Imbunatatirea infrastructurii regionale si locale de transport;

Axa prioritare 3: Imbunatatirea infrastructurii sociale;

Axa Prioritara 4: Consolidarea mediului de afaceri regional si local;

Axa Prioritara 5: Dezvoltarea durabila si promovarea turismului;

Axa Prioritara 6: Asistenta tehnica.

Aceste axe prioritare sunt in concordanta cu politicile comunitare asupra coeziunii economice si sociale promovate de Uniunea Europeana.

Planul Financiar

Pe parcursul perioadei de programare 2007-2013, Romania va beneficia de 19.667 milioane euro din Fondurile Structurale si de Coeziune ale Uniunii Europene. Din aceasta suma 3.726 milioane euro vor fi alocate Programului Operational Regional (POR). Sursele de finantare a POR sunt: FEDR (3.726,02 milioane euro), fonduri publice nationale (657,56 milioane euro) si fonduri private estimate (184,76 milioane de euro). Contributia FEDR la POR, repartizata pe ani/milioane euro este:

Fond	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2007 - 2013
FEDR	330,1	404,1	441,1	523,7	556,7	663,8	806,2	3.726,0

Contributia FEDR la finantarea Programului Operational Regional poate fi de maxim 85% din totalul cheltuielilor eligibile. Conform estimarilor, resursele FEDR vor acoperi 85% din totalul cheltuielilor eligibile ale POR, cofinantarea publica nationala va fi de 15%. Distributia fondurilor din FEDR intre prioritatile individuale ale POR/milioane euro

	Contributie UE (mil euro)	Contributie nationala (mil euro)	Finantare Totala (mil euro)	Rata cofinantarii UE
Axa Prioritara 1.	1.117,8	273,3 (trei)	1.391,1	80,35%
Axa Prioritara 2.	758,3	118,3 (trei)	876,7 (sapte)	86,50%
Axa Prioritara 3.	558,9	98,6 (sase)	657,5 (cinci)	85,00%
Axa Prioritara 4.	633,4	76,4 (patru)	709,8 (opt)	89,23%
Axa Prioritara 5.	558,9	57,8 (opt)	616,7 (sapte)	90,62%

Axa Prioritara 6.	98,6 (sase)	32,8 (opt)	131,5 (cinci)	75,00%
Total	3.726,0	657,5 (cinci)	4.383,5	

5.3. Programele comunitare

Programele comunitare au fost concepute de Uniunea Europeană pentru a promova cooperarea între statele membre în diverse domenii legate de politicile comunitare. Aceste programe s-au extins și asupra statelor candidate pentru a le sprijini în procesul de pregătire pentru aderare, ca o completare adusă celor trei instrumente financiare care le sunt destinate în exclusivitate: PHARE, SAPARD și ISPA. Aceste programe sunt caracterizate de următoarele principii:

- unitatea condițiilor și criteriilor de selecție indiferent de beneficiar (țări membre sau candidate),
- co-finanțarea proiectelor și compatibilizare legislativă în sectorul respectiv.

Programele comunitare din care poate beneficia și România sunt următoarele: Programul cadru FP6 – Cercetare și dezvoltare tehnologică, LIFE – protecția mediului înconjurător, LEONARDO DA VINCI – perfecționare continuă, Socrates – Minerva - Grundwig și Youth în domeniul educației și Cultura 2000 în sectorul cultural.

Programele comunitare reprezintă acțiunile integrate întreprinse de Comisia Europeană pentru promovarea cooperării între statele membre ale UE în diferite domenii legate de politicile comunitare. Ele au fost concepute doar pentru statele membre, dar în urma adoptării Agendei 2000 s-a început deschiderea treptată a acestor programe și pentru statele candidate. Întrucât aceste programe acoperă majoritatea politicilor comunitare, ele vor fi foarte utile în procesul de pregătire pentru aderare prin familiarizarea țărilor candidate și a cetățenilor acestora cu politicile și metodele de lucru din Uniune.

Programele Comunitare au la bază o filozofie diferită de cea a programelor finanțate din fonduri Phare, participarea la ele putând fi privită ca o forma de preaderare la Uniune. Fondurile aferente provin din două surse astfel: Comisia Europeană asigură o parte a finanțării acestor programe iar țările participante trebuie să aibă o contribuție financiară proprie. În acest sens s-a conceput o schemă de cofinanțare după cum urmează: fiecare țară primește în cadrul unui anumit program, o sumă fixă, restul sumei fiind atribuită în funcție de anumite criterii generale (populația, Produsul Intern Brut, Produsul Național Brut, costul vieții, etc.) și anumite criterii specifice pentru fiecare program, iar contribuția financiară a fiecărei țări se stabilește în funcție de aceleași criterii dar, în general se merge pe criteriul parității, respectiv fiecare țară primește de la Comisia Europeană o sumă echivalentă cu contribuția proprie. Programul Phare poate prelua într-o primă etapă o parte din sarcina de co-finanțare a Guvernului României, respectiv 25% din costul fiecărui proiect, până la concurența a 10% din bugetul național Phare.

Pe lângă condiția de co-finanțare se presupune și:

- constituirea unei structuri naționale de coordonare care de cele mai multe ori are un caracter intersectorial (exemplu, cazul Programului Leonardo da Vinci, ce presupune implicarea Ministerului Educației și Cercetării, Ministerului Muncii și Protecției Sociale);
- asigurarea unei publicități a acestor programe;

- identificarea unor proiecte de realizat și a expertizei implicate în implementarea respectivelor proiecte.

Programul Cadru 6 pentru Cercetare și Dezvoltare Tehnologică al Uniunii Europene – 2003-2006

Programul Cadru 6 (FP6) este alcătuit din activități specifice care sunt împărțite pe domenii de proiecte de cercetare și dezvoltare tehnologică cu scopul de a crește competitivitatea țărilor membre ale U.E. și calitatea vieții în general. Se pot evidenția următoarele propuneri cu privire la tipurile de activități:

1. Realizarea unei structuri integrate a comunității de cercetare cu următoarele direcții prioritare de cercetare:

- biotehnologie și genomică pentru sănătate;
- tehnologia societății informaționale;
- nanotehnologii și nanoștiințe;
- aeronautică și spațiu cosmic;
- calitatea și siguranța alimentației,
- dezvoltarea continuă, schimbări globale și ecosisteme;
- cetățenii și guvernarea în societatea cunoașterii.

2. Activități specifice pentru domeniile de cercetare care cuprind:

- politici de susținere și anticipare a cerințelor tehnologice;
- cercetarea pentru întreprinderi mici și mijlocii;
- activități specifice pentru cooperare internațională.

3. Activități caracteristice Centrelor de Cercetare Reunite (Joint Research Center – JRC) ale Comisiei Europene.

4. Realizarea unei zone de cercetare europeană (European Research Area - ERA) cu scopul de a crea o structură și condiții mai bune pentru desfășurarea cercetării în Europa. Această activitate reprezintă o prioritate a Comisiei Europene având următoarele aspecte:

- crearea unei rețele de centre de cercetare folosind tehnologia informației prin realizarea de structuri virtuale,
- apropierea de necesitățile și metodele de finanțare a structurilor lărgite europene,
- mai bună legătură între centrele de cercetare naționale, necesitățile naționale, necesitățile europene și cooperarea tehnologică europeană,
- utilizarea optimă a instrumentelor de cercetare în cadrul structurii U.E.,
- politici de cercetare având drept bază structuri comune,
- utilizarea optimă a resurselor umane,
- coeziune europeană și regional-europeană,
- atragerea în ERA a structurilor de cercetare din alte zone ale lumii,

- promovarea principiilor de conduită și etică profesională, morală și socială în activitatea de cercetare

5. Cercetarea și perfecționarea în domeniul tehnologiei nucleare, având în vedere prioritățile tematice de fusiune nucleară, ecologie și siguranță nucleară. Instrumentele prioritare care stau la baza realizării obiectivelor și activităților menționate mai sus sunt următoarele:

- proiecte integrate, având 10 până la 20 de parteneri care să cuprindă structuri de cercetare și specialiști în domeniile de cercetare necesare U.E.
- rețele de excelență, având 15 până la 20 de parteneri, care să cuprindă structuri de cercetare de performanță pe domeniile de cercetare prioritare ale U.E.

Programul Cadru FP7 pentru Cercetare și Dezvoltare Tehnologică al Uniunii Europene – 2006-2013

FP7 este programul european de cercetare care va începe la sfârșitul anului 2006 și va dispune de o finanțare de 70 miliarde de euro pe șapte ani. În viziunea Comisiei Europene, el reprezintă “o investiție în viitorul Europei”. El constituie, alături de alte reforme prevăzute a se petrece la nivel național și european, una dintre inițiativele menite să transpună în viața obiectivul stabilit de șefii de stat în anul 2000 la Lisabona, de transformare a UE în 2010 în “cea mai dinamică și competitivă economie bazată pe cunoaștere”. Pentru a înțelege spiritul și conținutul FP7 e recomandabil să se descrie pe scurt contextul european actual. În primul rând, trebuie remarcat că inițiativele europene pornesc de la constientizarea preocupărilor și aspirațiilor cetățenilor UE (locuri de muncă, creștere economică și o rețea adecvată de instituții și relații sociale) precum și de la constatarea că lipsa actuală a unei creșteri economice corespunzătoare afectează întreaga societate, cetățenii și întreprinderile. FP7 apare într-un moment de evaluare în care se constată că rezultatele nu sunt cele așteptate și că pachetul de reforme, care e caracterizat de 28 obiective principale, 120 de subobiective și 117 de indicatori, nu e însoțit de o angajare în măsura dorită a celor 25 de state membre. În consecință, Strategia de la Lisabona a fost actualizată punându-se accentul pe creșterea economică și folosirea forței de muncă (<http://europa.eu.int/growthandjobs>). Cei care au proiectat FP7 au ținut cont atât de constatările pozitive cât și de cele negative legate de derularea programelor de cercetare anterioare. Astfel, există numeroase exemple de proiecte care au primit finanțare și au obținut rezultate importante din punct de vedere al necesităților societății europene ca: identificarea funcțiilor genelor în rezistența la îmbolnaviri, proiectarea unor panouri solare parabolice pentru obținerea energiei viitorului, realizarea unor roboți avansați cu aplicații în îngrijirea sănătății. În același timp, se poate observa că bugetul limitat al programului anterior (FP6) a făcut ca numai 15% din propunerile de proiecte să poată fi finanțate și, în consecință, o serie de proiecte excelente nu au fost acceptate. În prezent se apreciază că această situație a condus la ratarea de către cercetarea europeană a unor oportunități importante în domenii ca de exemplu: siguranța nucleară, contaminarea alimentelor, protecția biosferei terestre, siguranța tunelurilor rutiere etc. Plecând de la învățămintele trase din analiza desfășurării programelor anterioare, Comisia Europeană are în vedere dublarea bugetului. Prin aceasta se urmărește: îmbunătățirea mai multor indicatori ca: a) numărul de posturi noi de cercetători finanțate (220.000 în FP7 față de 70.000 în FP6), b) numărul de contacte (20.000 în FP7 față de 7.500-8.000 în FP6), c) numărul de participanți la proiectele de cercetare finanțate (200.000 în FP7 față de 75.000 – 83.000 în FP6), d) finanțarea anuală suplimentară a 500 de IMM (întreprinderi mici și mijlocii). În realizarea

obiectivelor FP7 vor fi folosite mai multe “instrumente” noi ca: a) fondul de risc acordat Bancii Europene pentru Investitii, astfel incat aceasta sa acorde pentru fiecare euro primit, imprumuturi de 6 Euro pentru proiectele mari, b) Consiliul European al Cercetarii care va aborda cercetarea fundamentala; c) initiativele tehnologice comune pentru realizarea unor parteneriate de tip “public-privat” paneuropene. In cateva domenii ca: nanoelectronica, cercetarea medicala, controlul traficului aerian, monitorizarea globala a mediului ambiant, sisteme de calcul de tip “embedded”. Cele patru programe specifice mari ale FP7 sunt: “Cooperarea” intre diverse organizatii (universitati, institute, industrie, administratie publica) pe noua tematici (tehnologii informatice si de comunicatii; energie; sanatate; productia de alimente, agricultura si biotehnologii; nanostiinte, nanotehnologii, materiale si noi tehnologii de productie; energie si mediu inclusiv schimbarile climei; transport; stiinte socio-umane; securitate si spatiu). “Idei”, care urmareste sprijinirea creativitatii in cercetare sub coordonarea Consiliului European al Cercetarii. “Oameni”, care vizeaza cresterea cantitativa si calitativa a resurselor umane antrenate in cercetarea europeana. “Capacitati”, care se refera la intarirea infrastructurilor de cercetare, sprijinirea IMM, dezvoltarea unor “regiuni bazate pe cunoastere”. Intarirea “Institutelor de cercetare comune” (Joint Research Centers – JRC), care au ca scop furnizarea de “servicii stiintifice” statelor membre si Comisiei Europene. Cele prezentate mai sus au adus numai un set limitat de informatii menit sa stimuleze interesul cititorului. Acesta poate gasi mai multe elemente pe portalul proiectului ROINTERA (www.rointera.ro) de unde pot fi “descarcate” suporturile prezentarilor facute la evenimentul evocat la inceputul acestui material. De asemenea o sursa de informatii importanta si la zi este situl dedicat al FP7 (<http://www.cordis.lu/fp7/>).

Socrates II

Programul Socrates–Minerva-Grundwig urmărește întărirea sistemului educațional la toate nivelele, facilitarea accesului la resursele educaționale în Europa, promovarea cooperării și mobilității prin schimburi între instituții, dezvoltarea schimbului de informație, încurajarea învățământului deschis și la distanță, precum și favorizarea recunoașterii diplomelor și a duratei studiilor în străinătate.

Acțiunile din cadrul programului Socrates pot fi diferențiate în două mari categorii:

- acțiuni centralizate – pentru care procedurile de depunere a cererilor, de selecție și de contractare sunt efectuate de către comisie,
- acțiuni descentralizate – pentru care procedurile de depunere a cererilor, de selecție și de contractare sunt efectuate de autoritățile naționale din țările participante, asistate de Agențiile Naționale.

Tineret (Youth)

Programul Youth (Tineret) promovează mobilitatea, inițiativa, relațiile interculturale și solidaritatea tinerilor din Europa. ”Tineri pentru Europa” se adresează tinerilor cu vârste cuprinse între 15-25 de ani și își propune să le ofere acestora o experiență concretă a statutului de cetățean european, încurajându-i astfel să devină mai activi.

Leonardo da Vinci II

Programul promovează dezvoltarea abilităților și competențelor tinerilor angajați în procesul de pregătire și instruire profesională, îmbunătățirea calității și acces sporit la instruire permanentă pentru a dezvolta capacitatea de adaptare și a face față schimbărilor tehnologice și organizaționale, precum și mărirea contribuției pe care o are instruirea profesională la inovație, îmbunătățind astfel nivelul de competitivitate și spiritul antreprenorial în scopul creării de noi locuri de muncă.

Life III

Obiectivul principal al acestui program este reprezentat de sprijinirea implementării și dezvoltării politicilor de mediu și legislație U.E. precum și integrarea politicii de protecție a mediului în cadrul altor politici de dezvoltare durabilă existente în U.E. Prin cele două componente ale sale, Life Mediu și Life Natură, programul finanează măsuri de protecție a mediului și de conservare a habitatelor naturale și a faunei și florei sălbatice.

Cultura 2000

Programul oferă sprijin pentru proiectele de cooperare culturală în toate sectoarele artistice și culturale (artă dramatică, arte vizuale și plastice, literatură, patrimoniu, istorie culturală). Acest program este principalul mecanism de sprijinire a sectorului cultural lansat de U.E., propunându-și să încurajeze creativitatea și mobilitatea, accesul public la cultură, diseminarea artei și culturii, dialogul intercultural și cunoștințele referitoare la istoria popoarelor europene.

Programul pune accent pe rolul culturii în integrarea socială. În cadrul programului sunt implicate 30 de țări europene, state membre ale Uniunii Europene și state candidate sau în curs de negociere pentru aderarea la U.E.

Bibliografie generală

1. Abridgani, Bernard, Gomes, Rui, De Vilder, Dirk – *Project management T-kit*, Council of Europe publishing, Strausbourg, Cedex, 2000
2. Bouvier, Alain – *Management et projet*, Hachette Livre, Paris, 1994.
3. Burke, Robert - *Project management Planning and Control*, Wiley, 1993.
4. Covrig, Mircea; Opran, Constantin; - *Managementul proiectelor*, Agenția Managerială pentru Cercetare Științifică Inovare și Transfer tehnologic – Politehnica; Editura Pritech, București, 2000.
5. Hințea, Călin Emilian, Ghiolțan, Călin – *Management strategic în administrația publică*, Editura Gewalt, Cluj-Napoca 2000
6. Hințea, Călin Emilian, Mora, Cristina - *Management operațional în administrația publică*, Gewalt, Cluj-Napoca, 2000
7. Iovănuț, Simona - *Curs de specializare pentru lucrătorii sociali din mediul rural*, Editura Waldpress, 2001, Timișoara
8. Kernzer, Harold - *Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling*, Seventh edition; John Wiley & Sons, New York, 2001.
9. Kotler, Philip, Dubois, B. – *Marketing management*, Public Union, 1994.
10. Look, Dennis, - *Project Management* (sixt edition), A Gover, University Press, Cambridge, Great Britain, 2001.
11. Mocanu, Mariana, Schuster, Carmen – *Managementul proiectelor – Cale spre creșterea competitivității*, Editura ALL BECK, București, 2001.
12. Nicolescu, O. Verboncu I., - *Metodologii manageriale de firma*, Editura Tribuna Economica, Bucuresti, 2001.
13. Opran (coord.), Constantin, Stan, Sergiu, Năstasă, Steluța, Abaza, Bogdan – *Managementul proiectelor*, Editura Comunicare.ro, București, 2002.
14. Portny, Stanley, E - *Project Management for Dummies*, Wiley Publishing, Inc.2001.
15. Raynal, Serge – *Le management par projet*, Editions d'Organisation, Paris 2000.
16. Sandgrove, Kit - *Managementul Calității Totale în acțiune*, Editura Rentrop&Straton, București, 1999.
17. Scarlat, C, Galoiu, H. - *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București, 2002.
18. Verzuh, Eric - *The Fast Forward MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.
19. Vincze, Maria – *Dezvoltare regională și rurală*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2000.
20. Wysocki, Robert, Beck, Robert Jr, Crane, David – *Effective Project Management, Second Edition*, John Wiley & Sons, New York, 2000.
21. Young, Thomas - *How to be a Better Project Manager*, Kogan Page, 1996.
22. Young, Thomas - *The Handbook of Project Management*, Kogan Page, 1996.