

**REFLECȚII ASUPRA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR TEMPUS****(în baza proiectelor implementate la USM)****Oleg BULGARU**

Universitatea de Stat din Moldova

În articol este analizată activitatea de management al proiectelor Tempus. Sunt descrise acțiunile coordonatorului local de proiect și ale asistentului(șilor) acestuia în vederea implementării cu succes a proiectelor. La fel, sunt analizate și unele prevederi ale regulamentelor Agenției Executive pentru Educație, Audiovizual și Cultură a Comisiei Europene (EACEA), care, în opinia autorului, au un caracter discriminatoriu și necesită revizuire.

Autorul concluzionează că implementarea cu succes a proiectelor Tempus la nivel instituțional depinde în mare măsură de calitatea managementului, de cunoștințele și abilitățile de manager ale coordonatorului și asistenților de proiect, dar și de personalul academic antrenat în realizarea obiectivelor proiectului. În scopul evitării situațiilor neclare, uneori și neplăcute, este necesar ca EACEA să se consulte și să conlucreze cu partenerii proiectelor Tempus în vederea perfecționării unor prevederi ale regulamentelor de implementare a proiectelor.

**Cuvinte-cheie:** proiecte Tempus, managementul proiectelor, coordonator de proiect, asistent de proiect, EACEA.

**REFLECTIONS ON THE MANAGEMENT OF THE TEMPUS PROJECTS****(based on the projects implemented at MSU)**

The article analyzes the management activity of the Tempus projects. There are described the actions of the local project coordinator and his assistant(s) for the successful implementation of projects. Also, there are analyzed some provisions of the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency of the European Commission (EACEA), which, in the author's opinion, are discriminatory and requires review.

The author concludes that the successful implementation of the Tempus projects at the institutional level largely depends on the quality of management, on the management knowledge and skills of the project coordinator and assistants, but also by the academic staff involved in the achievement of project goals. In order to avoid unclear situations, sometimes unpleasant, it is necessary that EACEA should consult and cooperate with the partners of Tempus projects in order to improve some provisions of the regulations on projects implementation.

**Keywords:** Tempus projects, management of the projects, project coordinator, project assistant, EACEA.

Republica Moldova beneficiază de suportul Programului Tempus-Tacis al Uniunii Europene începând cu anul 1994. Programul Tempus acordă suport instituțiilor de învățământ superior în următoarele domenii: management universitar, dezvoltare curriculară, cursuri de scurtă durată pentru susținere instituțională. Pe parcursul acestor ani instituțiile de învățământ superior din țară au obținut peste 60 de proiecte Tempus în valoare totală de cca 14 mil. Euro [3].

În prezent este în curs de derulare programul Tempus IV, inițiat pentru perioada 2007 – 2013 ca rezultat al unui studiu de impact pozitiv, care a constatat că programul Tempus a fost un instrument important pentru sprijinirea reformelor din învățământul superior în țările partenere. Noutatea principală a fazei a IV-a a Programului Tempus este că acesta vizează proiectele care au un impact mai mare asupra reformelor din învățământul superior în țările partenere [2, p.24].

O implementare reușită a proiectelor Tempus în țările partenere depinde atât de coordonarea din exterior, de către coordonatorul general al proiectului, cât și de cea din interior, de către coordonatorul local. În continuare vom descrie și analiza managementul local al proiectului prin prisma obiectivelor și activităților proiectului. În principiu, activitatea de management depinde de tipul proiectului (obiectivele și activitățile diferă la diferite tipuri de proiecte Tempus). În acest articol ne vom axa pe proiectele comune Tempus (JP – Join Project) ce prevăd elaborarea curriculumului (CD – Curriculum Development). Astfel de proiecte au fost și sunt implementate la Facultatea de Sociologie și Asistență Socială a Universității de Stat din Moldova (Tempus CD\_JEP-52008-2006 „Dezvoltarea instruirii în drepturile copilului – Moldova și Serbia”, Tempus ETF-JP-00471-2008 „Profesionalizarea învățământului în asistență socială” și 511303-Tempus-1-2010-1-UK-Tempus-JPCR „Programe de master în sănătate publică și servicii sociale”).

Sarcinile managementului proiectului reies din însăși definiția activității de management, care în cazul proiectelor are următorul conținut: *set de activități, incluzând planificarea, luarea deciziei, organizarea,*

*dirijarea și controlul, toate orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale ale proiectului, într-o măsură efectivă și eficientă, în scopul atingerii unui obiectiv.* Astfel, managementul proiectului se definește ca un proces de planificare, organizare și control al fazelor și resurselor unui proiect cu scopul de a îndeplini un obiectiv bine definit, care are în mod uzual restricții de timp, resurse și cost. Managementul proiectului are rolul de a dirija desfășurarea acestuia de o asemenea manieră încât să mențină, în orice moment, echilibrul dintre exigențele (specificațiile), de regulă – contradictorii, dintre conținutul tehnic (performanțele proiectului), costurile și termenul de realizare. Asigurarea succesului proiectului înseamnă realizarea unui produs/serviciu performant, în condiții de eficiență (costuri reduse), care să fie oferit clientului în cât mai scurt timp.

Scopul proiectelor comune de dezvoltare a curriculumului (CD\_JP) constă, de cele mai multe ori, în dezvoltarea unei specialități/specializări noi, necesare țării partenere, în modernizarea/ perfecționarea planurilor și programelor de instruire existente sau în dezvoltarea unor module de instruire comune pentru a crea posibilitatea mobilității academice a cadrelor didactice și a studenților. Activitățile ce sunt necesare pentru realizarea obiectivelor și atingerea scopului unor astfel de proiecte sunt următoarele (într-un fel, standarde):

- constituirea echipei de implementare la nivel regional/instituțional a proiectului, după necesitate – și a unui comitet de pilotaj având obligațiile de examinare și aprobare a rezultatelor intermediare și finale ale proiectului;

- studierea situației existente în domeniul pregătirii specialiștilor și determinarea lacunelor (necesitatea unor noi specializări, adaptarea planurilor și programelor de studii la cerințele de pregătire a specialiștilor, unificarea planurilor și programelor de instruire din diferite instituții de învățământ partener etc.);

- determinarea specialităților/specializărilor cerute de piața muncii, necesar de a fi dezvoltate, a competențelor, abilităților și cunoștințelor viitorilor specialiști etc. în vederea elaborării planurilor, programelor sau modulelor de instruire;

- elaborarea planurilor și programelor de studii în corespundere cu competențele, abilitățile și cunoștințele ce necesită a fi dezvoltate la viitorii specialiști, după necesitate – elaborarea pașapoartelor specialităților/specializărilor, aprobarea lor la ministerele responsabile de educație;

- pregătirea condițiilor pentru instruirea studenților, care de cele mai multe ori se manifestă prin deschiderea unor centre de susținere a instruirii, dotate cu echipamente moderne și literatură de specialitate;

- pregătirea cadrelor didactice prin intermediul stagiilor în țările Uniunii Europene (UE), la seminare și cursuri desfășurate de către experți din UE etc.;

- elaborarea materialelor metodice și didactice, a conținuturilor cursurilor, editarea și multiplicarea lor etc.;

- diseminarea activităților și rezultatelor proiectelor, promovarea noilor programe de studii în scopul recrutării viitorilor studenți;

- desfășurarea unor activități în vederea perenității/continuității proiectului (module pentru o eventuală instruire continuă sau la distanță, elaborarea, imprimarea și difuzarea afișelor/posterelor cu informații despre noile opțiuni de instruire etc.);

- controlul calității realizării activităților proiectului;

- evidența financiară;

- elaborarea și prezentarea coordonatorului general al proiectului a rapoartelor (științific și financiar) cu privire la realizarea activităților și implementarea proiectului etc.

Dirijarea și organizarea activităților enumerate mai sus, dar și a altor activități ce pot apărea pe parcurs, este pusă în responsabilitatea coordonatorului local de proiect și a unui sau câtorva asistenți de proiect. De capacitățile organizatorice și manageriale ale acestora, de atitudinea lor față de implementarea proiectului depind succesul proiectului în întregime și beneficiile aduse societății de către proiect.

Vom descrie în continuare acțiunile concrete ale persoanelor ce realizează managementul proiectului în dependență de activitățile necesare de a fi realizate.

#### **Coordonatorul local de proiect:**

- repartizează sarcinile persoanelor implicate în realizarea proiectului, determină aportul acestora în executarea activităților și remunerările respective, elaborează și înaintează demersuri conducătorului instituției beneficiare de grant cu propuneri de remunerare etc.;
- coordonează toate activitățile desfășurate în cadrul proiectului, controlează persoanele implicate în realizarea proiectului prin convocarea periodică a acestora pentru raportarea despre executarea sarcini-

lor puse în fața lor, despre lucrul efectuat și formularea de noi sarcini în vederea implementării cu succes a proiectului;

- constituie, după necesitate, un Comitet de Pilotaj<sup>\*</sup>, convoacă ședințele acestuia, în cadrul cărora discută problemele majore privind desfășurarea activităților proiectului, întocmește procesele-verbale ale ședințelor etc.;
- coordonează cercetarea situației existente în ce privește pregătirea specialiștilor, determinarea necesităților în dezvoltarea de specialități și/sau specializări noi, modernizarea planurilor și programelor de studii etc., elaborarea raportului respectiv (de exemplu, *Status quo analysis on service and curriculum needs*);
- formează echipele de elaborare a planurilor și programelor de studii și coordonează cu ele, înaintează planurile și programele de studii elaborate spre a fi aprobate la ședințele catedrei, la Consiliul facultății, la Senatul instituției de învățământ, la ministerul responsabil de sistemul educațional (în Republica Moldova – Ministerul Educației);
- numește responsabili pentru disciplinele din planul de studii, coordonează procesul de elaborare a cursurilor și a materialelor metodice și didactice;
- coordonează organizarea și desfășurarea seminarelor din cadrul proiectului, moderează lucrările lor împreună cu experții externi, organizează completarea și semnarea listelor de prezență, după caz – întocmește procese-verbale ale seminarelor sau rapoarte pentru coordonatorul general de proiect;
- coordonează organizarea și desfășurarea atelierelor de difuzare (master-classes) a activităților și rezultatelor proiectului, moderează lucrările acestora, organizează completarea și semnarea listelor de prezență, întocmește procesele-verbale ale evenimentelor respective;
- selectează pe bază de concurs (analiză a CV-urilor, interviuri), împreună cu coordonatorul general al proiectului, echipele pentru vizitele de studiu peste hotarele țării, coordonează cu ele pe parcursul deplasării peste hotare, colaborează cu partenerii din țările primitoare la elaborarea programelor vizitelor;
- organizează diseminarea activităților și rezultatele proiectului în cadrul ședințelor de catedră, Consiliului facultății, Senatului instituției de învățământ, la seminarele și conferințele studentești și profesionale, în ziare și reviste, la Radio/TV etc.;
- organizează diseminarea activităților proiectului printre colaboratorii diferitelor organizații guvernamentale și neguvernamentale, beneficiare ale rezultatelor proiectului sau care au tangență cu obiectivele proiectului;
- după caz, diseminează rezultatele proiectului în cadrul altor proiecte Tempus asemănătoare;
- în vederea asigurării continuității proiectului, coordonează elaborarea unor programe de instruire continuă, difuzarea pe larg a opțiunilor de instruire printre alte instituții de învățământ, informarea diferitelor organizații cointeresate despre pregătirea specialiștilor în conformitate cu planurile și programele elaborate în cadrul proiectului etc.;
- coordonează procesul de atragere a studenților la noile programele de instruire;
- coordonează procesul de formare și deschidere a unui centru de susținere a activităților proiectului, de asistență a cadrelor didactice și studenților în vederea realizării planurilor de studii;
- coordonează organizarea conferințelor din cadrul proiectului, moderează lucrările acestora;
- organizează activitățile de evaluare a calității implementării proiectului prin diferite metode: chestionarea beneficiarilor, informarea și asigurarea participării experților pentru calitate internă și externă la activitățile proiectului, oferirea de informații experților în procesul întocmirii rapoartelor de evaluare a calității etc.;
- raportează cu privire la implementarea și rezultatele proiectului la întrunirile organizate de coordonatorul general al proiectului, după caz – la ședințele de monitorizare a proiectului de către Oficiul Național Tempus etc.;
- comunică cu coordonatorul general al proiectului, cu partenerii proiectului în vederea soluționării problemelor, consultării, schimbului de experiență etc.;
- argumentează și propune coordonatorului general modificări, corectări, completări necesare pentru implementarea proiectului și le aplică numai cu acordul lui.

<sup>\*</sup> De regulă, componența Comitetului de Pilotaj se formează din conducători/reprezenți ai instituțiilor și organizațiilor locale, care beneficiază de rezultatele proiectului sau sunt cointeresate în ele.

**Asistentul(ții) de proiect:**

- realizează managementul financiar al proiectului: planifică cheltuielile curente, realizează evidența cheltuielilor, evidența timpului de lucru în proiect al persoanelor implicate în realizarea activităților academice și administrative prin completarea time-sheet-urilor (tabele elaborate lunar, în care se duce evidența orelor, zilelor și conținuturilor activităților pentru fiecare persoană implicată în realizarea proiectului), colectează documentele justificative (originalele – pentru contabilitatea instituției beneficiare de grant, copiile – pentru a fi transmise coordonatorului general împreună cu Raportul financiar), întocmește, urmărește și asigură semnarea documentelor cerute de proiect (*Convention for Staff Costs* [1, Annex 1] și *Individual Mobility Report for Travel Costs and Costs of Stay* [1, Annex 2]), elaborează rapoartele financiare pentru jumătate de termen și final ale proiectului;
- organizează seminare/conferințe în cadrul proiectului (pregătirea localului, elaborarea demersurilor către conducerea instituției beneficiare de grant pentru achitarea cheltuielilor de transport și diurne pentru persoanele din afara localității, pentru organizarea pauzelor de cafea, pentru procurarea rechizitelor și consumabilelor etc.), după caz – întocmirea proceselor-verbale sau a rapoartelor pentru coordonatorul general de proiect;
- dacă un Comitet de Pilotaj este format de către coordonatorul de proiect, organizează ședințele acestuia (pregătirea localului, elaborarea demersurilor către conducerea instituției beneficiare de grant pentru achitarea cheltuielilor de transport și diurne pentru persoanele din afara localității), întocmește procesele-verbale;
- organizează atelierele de difuzare a activităților și rezultatelor proiectului (pregătirea localului, elaborarea demersurilor către conducerea instituției beneficiare de grant pentru achitarea cheltuielilor de transport și diurne pentru persoanele din afara localității, pentru organizarea pauzelor de cafea, pentru procurarea rechizitelor și consumabilelor etc.), întocmește procesele-verbale respective;
- pregătește vizitele de studiu peste hotarele țării (conlucrează cu partenerii din țările vizitate în elaborarea textului invitațiilor și transmite datele necesare pentru acestea, elaborează demersurile către ambassade privind perfectarea vizelor, elaborează demersul către conducerea instituției beneficiare de grant privind procurarea biletelor de călătorie și eliberarea diurnelor etc.);
- organizează procurarea echipamentelor prevăzute de proiect (elaborarea demersului către conducerea instituției beneficiare de grant privind organizarea licitației de procurare a echipamentelor, studierea pieței și elaborarea propunerilor pentru caietul de sarcini în vederea desfășurării licitației), organizează instalarea, punerea în funcțiune și întreținerea echipamentelor procurate.

Repartizarea obligațiilor între coordonatorul de proiect și asistent(ți) este convențională: activitățile lor se completează unele pe altele formând acel management al proiectului despre care s-a vorbit la începutul articolului. Luarea deciziilor, semnarea demersurilor și documentelor aparțin, însă, coordonatorului local de proiect, astfel el fiind persoana responsabilă de implementarea proiectului. De menționat că atât coordonatorul local de proiect, cât și asistentul(ții) de proiect trebuie să se conducă de 4 documente de bază: *Propunerea de proiect*, acceptată de Agenția Executivă pentru Educație, Audiovizual și Cultură a Comisiei Europene (EACEA – The Education, Audiovisual and Culture Executive Agency), *Acordul de Grant (Grant Agreement)* semnat de EACEA și administratorul de grant (en. – grantholder), *Îndrumar pentru utilizarea grantului (Guidelines for the Use of the Grant)* [1] și *Întrebări frecvente (Frequently Asked Questions)* [4]. Ultimele trei documente pot fi găsite pe site-ul EACEA (<http://eacea.ec.europa.eu>).

Implementarea proiectelor Tempus (ca și a altor proiecte) în țările beneficiare nu e lipsită de probleme și dificultăți. Majoritatea din ele sunt cauzate de prevederi ale legislațiilor naționale, care nu totdeauna favorizează realizarea calitativă sau în termen a unor activități. În Republica Moldova, de exemplu, procedurile de achiziționare a mărfurilor și serviciilor nu totdeauna conduc la procurarea celor mai bune echipamente din punctul de vedere al raportului cost/calitate, la procurarea celor mai ieftine bilete avia (rezervarea biletelor la agenții se face pentru 2 zile, pe când procurarea lor în rezultatul tenderelor durează până la câteva săptămâni) etc. Pe de altă parte, prin hotărâre de Guvern în Republica Moldova proiectele Tempus sunt scutite de taxe și impozite (inclusiv, TVA), ceea ce reprezintă un mare avantaj în respectarea prevederilor regulamentelor EACEA.

Nu putem fi de acord și cu unele prevederi ale documentelor EACEA, care au, într-un fel, un caracter discriminatoriu. Este vorba despre salarizarea personalului și plata călătoriilor (deplasărilor). Vom încerca să explicăm în continuare aceste lucruri, luând ca exemplu condițiile Republicii Moldova.

1. În cazul stabilirii salariilor personalului pentru realizarea activităților proiectelor Tempus, documentul *Guidelines for the Use of the Grant* prevede, pe de o parte, niște rate zilnice, negociate cu guvernele țărilor partenere sau determinate de experți (a se vedea tabelul „*Staff Costs – Maximum eligible daily rates for Tempus partner country staff*” [1, Annex 3]), iar, pe de altă parte, în același document se stipulează că acestea nu pot depăși ratele locale. Însă, în Republica Moldova, de exemplu, salariile personalului didactic includ suplimente, care diferă de la o facultate la alta în aceeași instituție de învățământ și, cu atât mai mult, de la o instituție de învățământ la alta. Astfel, pentru executarea aceluiași lucru în același timp (să zicem, elaborarea unui program de studii) cadrul didactic de la o facultate sau instituție de învățământ mai bine plătit local va primi din proiect un salariu zilnic mai mare decât același cadru didactic (cu același grad științific, titlu didactic, în aceeași funcție) salarizat mai prost la altă facultate sau instituție de învățământ. Este un paradox ce necesită o soluționare la nivel de EACEA. Opinia noastră este că pentru o salarizare nediscriminatorie a personalului în proiectele Tempus ar trebui utilizate plafoanele salariale din *Guidelines for the Use of the Grant*, fără prevederi suplimentare.

2. Cu toate că oficial în documentele Tempus nu se utilizează noțiunea de „time-sheet”, pentru proiectele din ultimul timp se cere elaborarea și completarea acestora. Și auditul proiectelor Tempus le cere pentru a le analiza. Mai mult, în aceste tabele nu se permite marcarea duminicilor în calitate de zile lucrătoare, iar durata unei zile de lucru este, convențional, de 8 ore. Iarăși ajungem la paradoxuri: lucrul cadrului didactic sau științific este unul intelectual (nu fizic sau mecanic, cum ar fi producerea unor detalii la un strung!) și nu este normat în nicio țară. Nu poate un asemenea lucrător să compună sau să scrie ceva exact de la o oră la alta, fără a-și frământa mințile zi și noapte, sâmbete și duminici, acasă, în transport sau la serviciu. Și aici este necesară introducerea unei clarități în prevederile respective ale regulamentelor EACEA.

3. Dacă vorbim despre acoperirea cheltuielilor pentru deplasări, atunci și la acest capitol ne confruntăm în *Guidelines for the Use of the Grant* cu prevederi discriminatorii. Dacă există în acest document norme de achitare a costurilor de ședere, care includ diurnele (în sensul legislației Republicii Moldova) și banii pentru cazare (a se vedea tabelul „*Ceilings in euro of costs of stay apply per person*” [1, p.5]), ar trebui să fie aplicate acestea și nu cele ce nu depășesc normele prevăzute de legislația națională a țării partenere [1, p.5]. Astfel, se primește că normele de bani cheltuiți zilnic în deplasare pentru alimentare de către persoane din diferite țări (cu condiția cazării la aceleași prețuri) depind întru totul de legislația statului sau, cu alte cuvinte, statul respectiv „hotărăște” cât să mănânce cetățeanul său: mai mult sau mai puțin. Este un nonsens, care la fel trebuie revăzut de către EACEA.

Reieșind din cele expuse mai sus, menționăm că implementarea cu succes a proiectelor Tempus la nivel instituțional depinde în mare măsură de calitatea managementului, de cunoștințele și abilitățile de manager ale coordonatorului și asistenților de proiect, dar și de personalul academic antrenat în realizarea obiectivelor proiectului. În scopul evitării situațiilor neclare, uneori și neplăcute, este necesar ca EACEA să se consulte și să conlucreze cu partenerii proiectelor Tempus în vederea perfecționării unor prevederi (în particular, dintre cele menționate în articol) ale regulamentelor de implementare a proiectelor.

#### Bibliografie:

1. *Guidelines for the Use of the Grant*. [Accesat: 28.08.2013] Disponibil: [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/beneficiaries/beneficiaries\\_tempus4\\_2009\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/beneficiaries/beneficiaries_tempus4_2009_en.php).
2. McCABE, R., RUFFIO, Ph., HEINAMAKI, P. *TEMPUS @ 20 a retrospective of the tempus programme over the past twenty years, 1990-2010*. -Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. ISBN 978-92-9201-163-5. [Accesat: 29.08.2013] Disponibil: [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/tempus\\_en\\_110308.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/tempus_en_110308.pdf).
3. *Reforma invatamantului superior prin cooperare universitara internationala*. [Accesat: 29.08.2013] Disponibil: <http://www.tempus.md>.
4. *The Tempus Programme Frequently Asked Questions*. [Accesat: 28.08.2013] Disponibil: [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/beneficiaries/beneficiaries\\_tempus4\\_2009\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/beneficiaries/beneficiaries_tempus4_2009_en.php).

Prezentat la 02.09.2013