

Managementul abordării proiectelor cu cofinanțare din fondurile structurale

Approach Management Project financed from structural funds

Nicolae Postăvaru

Universitatea Tehnică de Construcții București, Romania

Bd. Lacul Tei, nr. 122 - 124, sector 2

E-mail: nicolae.postavaru@gmail.com

Rezumat:

Abordarea fondurilor structurale, atât de mult trâmbițată la noi, se dovedește un eșec chiar dacă în aceste zile, ministrul de resort era doar parțial îngrijorat.

De aceea am considerat necesar ca după o experiență de peste 12 ani în managementul de proiect și 30 de ani în investiții să încerc să realizez o schemă logică în mai mulți pași/ faze/ etape, a abordării proiectelor cofinanțate din fonduri externe, în concepția/gândirea pe care și-o doresc finanțatorii străini și care este complet diferită de mentalitatea de la noi, mai ales în tratarea investițiilor cu bani de la buget.

Cuvinte cheie: management, fonduri structurale, proiect

Abstract:

Structural Funds approach, much trumpeted at us, even if it proves a failure these days, the Minister was only partially concerned. Therefore we considered necessary after 12 years of experience in project management and 30 in investment to try to achieve a logical schema in several steps / phases / stages of projects financed from external funding approach in the design / thinking that they want foreign donors and the mentality is completely different from us, especially in the treatment of investments with money from the budget.

Key-words: management, structural funds, project

O remarcă de la început: dacă oricine când îți dă bani cu împrumut cere un comision pentru el, atunci cine îți dă banii gratis ce-ți cere? Răspunsul îl aflăm mai jos și este clar că cei ce s-au dus spre fondurile europene nerambursabile fie nu au știut răspunsul fie l-au ignorat, dar se cere mult mai mult după cum se prezintă în continuare:

1. Ni se cere un **scop clar** al proiectului, fie justificat de dezvoltarea locală social-economica, de creșterea nivelului de civilizație, sprijin social, protecția mediului, fie de profit și creșterea afacerilor.

2. Acest scop trebuie justificat prin studii de piață :sociale, economice, de dezvoltare, întocmite de profesioniști ai domeniului – care lipsesc în mare parte, și în

schimb sunt realizate în grabă, fără o baza informațională, din birou, din calculator – din satelit. Pot să afirm că majoritatea problemelor de aici pleacă: scopul nu este sustenabil și cerut de piață, adică tragem pe lângă țintă.

3. Din aceste studii ar trebui să rezulte strategii de dezvoltare locală, instituțională, planuri de afaceri clare, precise, cu **obiective** de atins pe 15-20 de ani. Scopul și obiectivele clare, corect determinabile – măsurabile, bine poziționate față de piață, de specialiști recunoscuți în domeniu, înseamnă 35% din proiect.

4. Strategiile se finalizează cu **portofolii de proiecte**, care conduc la realizarea obiectivelor. Acestea conțin proiecte în faza lor embrionară, sumară, estimativă, dar care și așa pot fi caracterizate de elementele lor de baza.

5. Aceste elemente sunt: **scopul, obiectivele, costurile, timpul, și riscurile** fiecăruia. Ca să le pui pe toate acestea corect pe hârtie, fără abateri exagerate, îți trebuie tehnologii, specialiști, evaluatori, planificatori, manageri de risc, pe care nu îi găsești oriunde și nici ieftin. Procesul tehnologic al unui proiect, scrierea realizării/ implementării lui corecte, estimările la zi alături de un studiu de fezabilitate corect, imparțial și just înseamnă alți 35% din proiect.

6. Proiectele din portofolii se **prioritizează** și realizează. Criteriile sunt problema formatorilor de decizii; deciziile sunt în sarcina conducătorilor – consilii de administrație/locale etc. Cum se fac aceste prioritizări, cum se negociază, cât se negociază față de ce este corect și just - aici intervine conducătorul și ce dorește el: un proiect, o necesitate a comunității/companiei sau un proiect care să rezolve o necesitate urgentă a instituției/consilierilor?

7. În funcție de criteriile aprobate și prioritățile rezultate trebuie să se înțeleagă ca în proiectele cu finanțare nerambursabilă **bugetul proiectului este garantat și asigurat** și de aceea contribuția instituției trebuie să fie garantată și asigurată la proiect, iar pe parcurs această obligație nerespectată, va atrage retragerea în totalitate a fondurilor primite până atunci.

8. O recomandare: **să ai bani** proprii, aceste fonduri nu sunt date celor care nu au bani, cum s-a înțeles greșit, acelea sunt ajutoare. Acestea sunt fonduri de dezvoltare, europeană și locală și nimeni nu dă bani cuiva care nu știe și nu dovedește că poate produce și avea minimul de fonduri proprii.

Concluzia: dacă nu ai bani, resurse proprii, nu te uita la fondurile europene nerambursabile. Dacă ai măcar 20-30% ca instituție publică sau măcar 50% ca companie (chiar și prin credite bancare asigurate) mergi mai departe. Celor fără resurse STOP aici! mergi mai departe ?

9. La acest pas deja ai strategie, ai proiecte, priorități și fonduri proprii sau atrase, prin urmare te poți uita la ministerul, **axa, subaxa, ghidul** care se potrivește cel mai bine situației tale și în care în primul rând verifici dacă:

9.1. Te numeri printre cei ce sunt **beneficiarii eligibili**? Da – mergi mai departe, nu – caută altă formă de finanțare a proiectului sau STOP.

9.2. Mai departe citește în ghid activitățile eligibile; activitățile din proiect sunt în majoritate activități eligibile? corespund cu ce vrei, mergi mai departe, dacă nu, STOP .

9.3. Vezi și **procentul de cofinanțare**, corespunde cu resursele tale? Poți garanta și asigura cofinanțarea 100 %? Dacă ai dubii în a asigura sau garanta, STOP! Încearcă pe alte surse de finanțare.

9.4. a) Fă-ți **autoevaluarea** conform criteriilor ghidului, corect, cinstit, onest, ca o instituție și conducător responsabil și gospodar, dar prevăzător. Depășești **punctajul min** din ghid cu cel puțin 20%? Dacă da, mergi mai departe. Dacă nu, STOP!

b) Autoevaluarea cuprinde pe cea **tehnico-administrativa și pe cea personală**. Poți duce? Ai expertiza? Ai competențe? Ai oameni în jur pe care să te bazezi? Deschide bine ochii, oamenii vin și pleacă, cine este stabil? Este și competent? Da, mergi mai departe. Nu – STOP!

9.5 Citește **declarațiile de interes** pe care trebuie să le semnezi în nume propriu, ia economistul și juristul lângă tine, să înțelegi ce trebuie semnat, mai ales ce consecințe personale apar în caz de nerespectare a celor semnate. Înțelege singur latura personală a declarațiilor? Răspunderea personală? Implicarea ta și a familiei? Dacă da, esti de acord, dacă nu vrei să te expui – STOP!

9.6 Înțelege procesul de **achiziții publice**? Stii că orice cumpărare/achiziție în proiectele aceste se va supune acestei legii? Știi că în Comunitatea Europeană achizițiile din fonduri publice se realizează de obicei numai pe baza unui criteriu: valoarea minimă? Nu ca la noi, pe criterii tehnico-economice, prin care câștiga cine vrem noi. Știi să planifici achiziția? Dacă da, continuă documentația, dacă nu, STOP. Greșelile de achiziții se plătesc și cu returnarea totală a fondurilor primite.

9.7. Știi ce înseamnă **contabilitate și evidența separată pe proiect**? Cont separat? Buget? Plan? Ai un economist bun? Da – ok, nu – STOP.

9.8. Ai înțeles că vei fi controlat și **arhiva** trebuie să fie sigură și protejată? Să respecti legea specifică și să **răspunzi de arhivă încă mulți ani** după terminarea proiectului și finanțării nerambursabile? Înțelegi toate astea? Dacă da – mergi mai departe, dacă nu, STOP.

9.9 Ai **consultantul** care scrie o aplicație corectă, în folosul tău, pentru accesarea fondurilor nerambursabile? Are competențe? Au mai scris cu succes pe „axa” pe care o dorești? Da – perfect, nu, angajează pe cineva destoinic de succes, nu te calici la bani, câți bani dai atâta va fi rezultatul. Nu faceți economii la consultanță.

10. Fă-ți o **echipă de proiect**, cu toți cei implicați în proiect, cheamă și un consultant și citește **contractul** de finanțare . Îl înțelegi? Înțelegi riscurile? Sigur? Ai capacitatea de decizie? Mai vrei să continui proiectul cu aceste fonduri? Acesta este DA-ul final sau STOP-ul final înainte de angajarea scrierii aplicației prin care ceri fonduri nerambursabile ca să realizezi un proiect din strategia de dezvoltare prin care vei atinge și realiza câteva obiective ce concurează la scopul tău în următorii 15-20 de ani. Ai ajuns aici deci: Ești pregătit, informat, cu datele necesare luării deciziei prin urmare:

11. Scrii **aplicația** singur, cu echipa sau consultanții necesari (le dai o temă clară, ce vrei de la ei). Iei avize, autorizații, aprobări, planuri, etc. după caz. Îți faci un consiliu tehnic pentru calitate-C.T.C format din specialiști în domeniu care scriu cererea de finanțare sau te ajută. Te dai pe mâna C.T.C., și-i lași să decidă cum este mai bine tehnic.

12. Citești cererea scrisă, întrebi, te documentezi, ca pentru orice credit bancar, numai **peste 6-7 ani acest credit se va dovedi nerambursabil**, dacă ai fost atent și ai utilizat fondurile pentru scopul căruia erau destinate. Depui cererea de finanțare la data menționată, locul, adresa etc., și aștepti să răspunzi la eventualele completări, solicitări din partea adresantului Autoritatea de Management -AM.

13. Ești anunțat ca admis – fericit: vei avea de lucru. Rămâne de văzut dacă ai primit un dar sau un Cal Troian , De tine depinde. Aștepti vizita în teren de dinaintea semnării contractului. Poți să îți trimiți echipa de implementare la pregătire, informare cu privire la sarcinile lor și rezolvarea acestora, adică la cursuri de perfecționare. Ai **manager de proiect** bun ,experimentat loial ?

14. A trecut verificarea în teren și ai semnat contractul. Începe munca. Alegerea managerului de proiect, are circa **15%** pondere în succesul proiectului și cam tot atâta echipa , sunt specializați? Au competențe bune de IT? Sunt mobili și pensionați?

15. Începe **implementarea** proiectului, adică urmărirea pas cu pas a **graficului de realizare a proiectului**. Cine a întocmit graficul? Este realist? Trebuie readaptat zilei?

15.1. Ai organizat echipa? Își cunosc sarcinile pe post? Răspunderile? Comunicarea între ei și cu exteriorul ? Șefii? Rapoartele? Minim o lună este necesară pentru organizarea internă inițială.

15.2. Ai deschis **contul special**? Evidența și gestiunea pe proiect sunt clare?

15.3. **Planul de achiziții** este clar? Realizabil? Ai un specialist? Știe ce face? Te poți baza pe el.

15.4. Cine ține **evidența contractelor**? A cheltuielilor, a bugetului? A monitorizării tuturor?

15.5. Cine din echipă verifică **calitatea**? Te bazezi pe ei? Oricine greșește răspunde în fața managerului de proiect, dar în special în fața cui a semnat contractul și a dat declarațiile de mai sus : reprezentantul organizației.

16. Cunoști **livrabilele** din proiect? Cine le recepționează? Cum? Cât de bine? Este pretențios? Exigent? Poate întoarce o lucrare neconformă spre refacere? Adică ai un om puternic, determinat? E bine.

17. Știi ca obiectivele realizate în proiectul tău trebuie să fie în stare bună : ca la faza de recepție și încă 3-5 ani după recepția lor, adică până la finalizarea contractului de finanțare? Dacă da, cine te gândești să preia sarcina **mentenanței** obiectivului? Poate să o ducă? Înțelegi ca ai nevoie de fond de mentenanță încă câțiva ani? Ești de acord?

18. Ai realizat obiectivele, adică 35% din proiect.

Ai realizat indicatorii, adică 35% din proiect.

Ai atins și obiectivele secundare ale tale, 10% din proiect

Ai atins și obiectivele echipelor de specializare, calificare, experiența, etc.... alți 10% din proiect

Ai atins și rezolvat și probleme ale mediului proiectului sau nu i-ai deranjat deloc, încă 10% din proiect. Toate la un loc înseamnă un proiect bun, gândit, realizat, finalizat, util, sustenabil.

19. Știi că trebuie anual, după recepția livrabilelor să **raportezi situația lor încă 3-5 ani**? Responsabilul de mentenanță ar trebui să întocmească raportul, iar tu, șeful, să îl semnezi și trimiți la Autoritatea de Management.

20. Ai citit anexele la contract de la început? Ești bine, ești liniștit, totul decurge conform planului atunci controlul anual va trece cu bine.

21. Poți închide contractul și trece la „lecții învățate”, toată experiența dobândită. Poți spune și altora problemele, necazurile, bucuriile, clipele de cumpănă, eliberările. Îți faci evaluarea finală și dormi liniștit. Sumele primite rămân în curtea ta, fondurile au fost cu adevărat nerambursabile, au trecut câți ani de la idee?de la primul studiu de piață? 7, 8, poate 10 ani, sau mai mulți – a meritat? Numai tu știi răspunsul.

Acum poți fi fericit.

Mai poți recomanda și altuia aceste finanțări.

Ai fost un bun manager al proiectului finanțat cu fonduri nerambursabile europene. Mai începi unul? Te-ai apucat de al doilea? al treilea? Începe să îți placă, echipa dorește să fie activă și să lase ceva după ea. Atunci ai ajuns la succes, doar că atenție, orice succes este un pas înainte dar și un șant peste care trebuie să fii atent cum pui podul, ca să nu cazi în el tocmai tu. Orice proiect înseamnă și riscuri, ești pregătit.

Concluzii

Proiectele finanțate din fonduri europene nerambursabile cer o bună cunoaștere a managementului de proiect, a legislației, și sunt proiecte de echipă – echipa motivată.

Cer răspundere și implicare și mai ales o nouă mentalitate privind abordarea fondurilor publice, manifestată prin grija față de banul public, adică eficiență și calitate. Nu oricine de la noi astăzi este pregătit pentru a începe un proiect cu aceste fonduri care nu acceptă costuri și termene depășite și în care riscurile necalculate sunt asumate de beneficiar.

În plus, contractul este un act oficial în care cel ce primește aceste fonduri nu are drepturi, iar în caz de greșeala cu voie sau fără voie trebuie să returneze total sau parțial banii primiți. Acestea sunt fondurile nerambursabile, niște fonduri rambursabile în caz de nereguli la contract.

La aceste greutăți se adaugă și cele ale autorităților, care prin organizarea lor deficitară, cu personal nepregătit, nemotivat, și slab profesional (pentru aceste tipuri de proiecte, managementul de proiect și experiența în proiecte, expertiza, este de min 5-7 ani) contribuie la accentuarea ideii în public că aceste fonduri sunt capcane ce ascund găuri negre ce atrag falimentul, pierderi financiare, stres și proasta dispoziție și ca orice capcană trebuie evitată. Așa că să nu ne mire cei 3,7% atrași și consumați din aceste fonduri până în prezent și poate 10-15% cu cât o să se încheie 2013.

Propuneri :Ce ne-ar trebui?

- Ca ambii parteneri de contract să fie pregătiți.
- Cei ce accesează fondurile să treacă obligatoriu prin cursuri de perfecționare la care să vină să vorbească cei cu experiență, competenți, care au trecut prin proiecte, cu sau fără succes.
- Cei ce acordă fonduri să se organizeze, să simplifice procedurile, aici este foarte ușor , și să intensifice controalele privind calitatea.
- O lipsă de interes cum este acum, nemotivarea personalului, nu este de acceptat, nu se poate să învățăm la stat și trece apoi la privat, ar trebui invers ,
- Un singur tip de ghid și grila de evaluare a tuturor proiectelor,
- Organizare unită-un minister, și descentralizare pe județe cu personal calificat, competent, motivat.

Totul simplu, nu complicat ca acum, și pentru 2014-2020 putem ușor accesa 80-90% din fondurile nerambursabile, și contribui real la Planul Național de Dezvoltare a României.