



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

Tema 7. Managementul proiectelor si programelor de diplomație culturală

Cursul: Diplomație culturală prin valorizarea patrimoniului istoric

Titular: Conf. univ. Dr. Mircea Negru



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

Cuprins

1. Identificarea problemei si transformarea ei în scop
2. Scrierea proiectului
3. Implementarea proiectului
4. Evaluarea finală

Rezumat

Tema prezentă își propune să prezinte datele esențiale ale unui proiect de la identificare și pregătire la implementare și monitorizare. Sunt prezentate principalele tipuri de activități comune precum managementul proiectului și cele de comunicare-informare. De asemenea, este prezentat un studiu de caz, realizarea unei expoziții de patrimoniu istoric care să fie itinerată în minimum 10 țări membre ale Uniunii Europene. Acest proiect are ca scop principal îmbunătățirea imaginii țării noastre prin mijloacele specifice diplomației culturale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

1. Identificarea problemei si transformarea ei în scop

Ce este un proiect?

Un proiect este atingerea unui scop cu resurse planificate, existente sau achizitionate, prin intermediul unor activități într-o perioadă limitată de timp.

Un proiect poate fi unul cu finanțare internă sau din afara organizației. În primul caz, finanțarea se repartizează din bugetul propriu al organizației. În al doilea caz, finanțarea se face din surse externe organizației. În acest caz, proiectul intră într-o competiție, trece printr-o perioadă de evaluare și dacă este selectat de finanțator urmează a fi implementat.

Ce este un program?

Programul este un proiect multianual, ale cărui etape se repetă periodic, resursele sunt stabilite în funcție de fiecare etapă, iar produsele se realizează în totalitate după mai multe cicluri de activități.

Fazele unui proiect

Orice proiect are mai multe faze: identificare, planificare, evaluare, implementare și post-implementare. Un proiect trebuie să aibă o derulare coerentă, logică, prin corelarea resurselor material și umane cu resursele de timp, pentru atingerea scopului propus.

1.1. Analiza situației existente

În orice proiect există un moment zero, cel al analizei situației existente, de la care începe identificarea problemei ce trebuie rezolvată.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

1.2. Identificarea nevoilor

Primul pas în orice proces este identificarea unei nevoi care să fie satisfăcută printr-un proiect. În altă ordine de idei, un proiect își justifică existența prin necesitatea satisfacerii unei nevoi.

Pentru identificarea nevoilor se pot folosi atât surse secundare cât și surse primare de informații. Sursele secundare de informații sunt articole, studii, rapoarte și analize privind situația existentă la momentul identificării nevoilor, în comunitatea respectivă sau în sectorul respectiv.

1.3. Selectarea problemei

După identificarea problemelor are loc o selecție a celor mai relevante și dintre acestea se selectează cea care este considerată prioritară și necesită urgentă rezolvare sau o problemă care poate fi rezolvată cu resursele existente ori achizitionate prin proiect.

1.4. Identificarea solicitantului

În condițiile în care proiectul este extern organizației care îl propune (aceasta fiind firmă de consultanță, instituție de cercetare, învățământ etc. Solicitantul trebuie să fie o instituție sau o organizație declarată eligibilă prin ghidul publicat de finanțator.

Studiu de caz:

În domeniul diplomației culturale prin patrimoniu istoric pot fi eligibile instituții și organizații culturale, de învățământ superior și cercetare, care au activități de diplomație culturală în cadrul obiectului lor de activitate.

În cazul nostru vom considera că solicitant este un **Muzeu de istorie**, care deține expertiză în cercetarea, conservare și valorizarea patrimoniului istoric.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

1.5. Analiza situației și resurselor solicitantului

Muzeul de istorie este o instituție de stat, bugetară, aflată în subordinea Ministerului Culturii. Instituția este ordonatoare de credite, ceea ce înseamnă că poate gestiona fonduri bugetare și extrabugetare, în baza unui buget propriu, aprobat de instituția centrală.

Resursele umane sunt înalt calificate și suficiente pãentru implementarea unui proiect în domeniul patrimoniului istoric. Muzeul are un număr de 150 de angajați, dintre care peste 70% au studii superioare, 50% au studii aprofundate (Bologna II), iar 30% au studii doctorale în domeniul patrimoniului istoric și științelor aplicate pe acesta.

Resursele materiale permit derularea în bune condiții a proiectului. Muzeul dispune de spații adecvate pentru depozitare, restaurare, conservare și cercetare dotate cu echipamentele necesare activităților proiectului. Cu toate acestea, este necesară înlocuirea unor echipamente, mai ales în domeniul expunerii pieselor de patrimoniu istoric.

Resursele financiare ale muzeului permit participarea la un proiect, atât prin acoperirea părții de cofinanțare cât și pentru avansul necesar acoperirii etapelor de derulare a proiectului.

1.6. Identificarea sursei de finanțare

Identificarea sursei de finanțare a impus o selecție între programele care oferă finanțare pentru proiecte culturale, atât naționale cât și europene. Astfel, în prima fază de selecție au fost identificate ca fiind adecvate domeniului cultural și cu potențial de finanțare a unor activități de diplomatie culturală programul Administrației Fondului Cultural Național, Europa Creativă.

În final, a fost reșinut programul Europa Creativă, care poate integra muzeul într-un consorțiu European și permite finanțarea unei expoziții itinerante, ce va duce la creșterea vizibilității patrimoniului istoric al acestui muzeu, cu impact asupra imaginii țării noastre în îrile unde va fi itinerată expoziția.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

1.7. Analiza documentelor pentru aplicația de finanțare

În demersurile noastre pentru identificarea liniei de finanțare potrivite pentru proiectul nostru vom analiza programe de finanțare ale Uniunii Europene, ale unor state terțe, precum și liniile naționale.

Programe de finanțare ale Uniunii Europene

Horizon 2020 este principalul program al UE care finanțează cercetarea în toate domeniile, inclusiv în cadrul domeniului patrimoniului istoric. Aceste linii de finanțare sunt grupate în cadrul programului **Societăți reflective: Patrimoniu cultural și identități europene**, din cadrul grupului de programe cu titlul **Europa într-o lume în schimbare – societăți inclusive, inovative și reflective**.

În cadrul exercițiului financiar 2014-2020 au fost lansate o serie de call-uri despre ERA-NET și utilizarea trecutului, Formarea și transmiterea patrimoniului cultural European și europeanizarea, Coeziunea europeană, politicile regionale și urbane și percepția Europei, Opoziția culturală în fostele țări comuniste, Patrimoniului cultural de război în Europa contemporană, Ecosisteme inovative ale digitizării bunurilor culturale, Modelarea avansată 3D pentru accesarea și înțelegerea bunurilor culturale europene.¹

O analiză ghidurilor specifice ale liniilor de finanțare menționate mai sus, rezultă faptul că din liniile de finanțare nu se pot susține expoziții ca activitate pârincipală, ceea ce duce la eliminarea posibilității depunerii proiectului nostru pe acest program.

¹ WORK PROGRAMME 2014 – 2015. 13. Europe in a changing world – inclusive, innovative and reflective Societies, http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/main/h2020-wp1415-societies_en.pdf



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



DOCUMENT 1/156/1.2/G/139490

Europa Creativă este principalul program al Uniunii Europene care finanțează în mod exclusive cultura și industriile culturale, diversitatea culturală, patrimonial cultural și istoric.²

Fondurile structurale europene

Alocarea fondurilor europene se face în baza **Acordului de parteneriat semnat între România și Comisia europeană pentru perioada 2014-2020** care analizează situația existentă a țării și trasează direcțiile viitoare de dezvoltare, pentru următorii 7 ani.³

Aceste fonduri sunt alocate de Comisia Europeană din bugetul comun al Uniunii Europene pentru reducerea decalajelor economice dintre statele membre și regiunile UE. Ele presupun o alocare majoritară din bugetul UE, la care se adaugă o cofinanțare națională, din bugetul fiecărei țări care primește aceste fonduri.

Într-o primă fază proiectele sunt finanțate din fonduri naționale, apoi ele fiind transmise la Bruxelles spre decontare. În urma analizei documentației justificative uneori aceste cheltuișii nu sunt decontate în totalitate, diferența nedecontată fiind suportată de statul membru.

Alocarea fondurilor structurale europene se face prin intermediul programelor operaționale. Dintre acestea, două au măsuri sau șlinii de finanțare dedicate patrimoniului cultural: Planul Operațional Regional și Planul Național de Dezvoltare Rurală.

Planul Operațional Regional pentru perioada 2014-2020 are un buget total de 7,9 miliarde de euro, dintre care 6,7 miliarde de euro este contribuția Comisiei Europene, iar 1,3 miliarde de euro este contribuția statului român.⁴

²Europa Creativă, http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/index_en.htm,

http://www.welcomeurope.com/european-funds/creative-europe-808+708.html#tab=onglet_details

³ Acordul de parteneriat dintre România și UE, 2014, p. 44, <http://www.fonduri-ue.ro/propunerea-oficiala-a-acordului-de-parteneriat-2014-2020>.

⁴ Planul Operațional Regional, 2014, p. 32, http://www.regio-adrcentru.ro/Document_Files/PORDocumenteStrategice/00001443/rauh POR%202014-2020%20-%20Document%20transmis%20Comisiei%20Europene.pdf



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

În cadrul acestui program operational există Axa prioritară 5, **Conservarea, protecția și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural**. Aceasta are ca scopuri principale urmărindu-se creșterea conservarea, protejarea și valorificarea patrimoniului cultural, pentru care va aloca în perioada 2014-2020 peste 377 de milioane de euro, dintre care 299 de milioane de euro din Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) și 78 de milioane de euro din fonduri naționale.⁵

În urma analizei cheltuielilor eligibile, constatăm că sunt finanțate proiecte de restituarea și conservare a patrimoniului cultural, cu sau fără construcții, nu și proiecte care vizează expoziții itinerante cu obiecte de patrimoniu cultural istoric.

Al doilea dintre cele două programe operaționale menționate este **Planul Național de dezvoltare Rurală (PNDR), care vizează dezvoltarea mediului rural are un buget de peste 8 miliarde de euro pentru perioada 2014-2020.**

Submăsura 7.6. Investiții asociate cu protejarea patrimoniului cultural are ca scop promovare și conservarea patrimoniului cultural, inclusive al celui construit. Bugetul total este de peste 220 de milioane de euro, pentru proiecte de maximum 500 000 de euro.

Din păcate, datorită finanțării exclusive a proiectelor din mediul rural, nici acest program de finanțare nu poate susține proiectul propus de muzeul de istorie din mediul urban.

Granturile EEA (European Economic Area – Aria Economică Europeană) au ca finanțatori Norvegia, Islanda și Țările de Jos pentru organizații și instituții publice și private din țările mai puțin dezvoltate membre ale UE, printre care se numără și România. În perioada 2014-2017, este planificat ca România să primească finanțări de peste 21 de milioane de euro pentru două programe: **Conservarea și revitalizarea patrimoniului cultural și natural, respectiv Promovarea diversității în cultură și arte prin patrimoniul cultural.**⁶

⁵ *Ibidem*, p. 33.

⁶ EEA Grants, <http://eeagrants.org/Who-we-are/EEA-Grants>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

Având în vedere orientarea cu prioritate către conservarea și restaurarea patrimoniului cultural național, respective promovarea diversității în cultură, nici aceste programe de finanțare nu corespund obiectivelor și activităților proiectului nostru.

După identificarea liniei de finanțare se analizează conținutul concret al aplicației, respective ghidul explicative pentru completarea cererii de finanțare. Cererea de finanțare, ghidul explicative și alte anexe cerute de finanțator se află pe pagina web a acestuia. În cazul de față, documentele pot fi descărcate de pe pagina web a programului Administrația Fondul Cultural Național.⁷

Ce este AFCN?

Administrația Fondului Cultural Național este o instituție publică autonomă care gestionează programe, proiecte și acțiuni culturale organizate în țară și/sau în străinătate, inclusive pentru susținerea relațiilor culturale internaționale ale României.

Beneficiarii

Beneficiarii fondurilor gestionate de AFCN sunt persoane fizice autorizate, persoane juridice de drept public ori privat, care desfășoară activități fără scop patrimonial.

Ce finanțează AFCN?

Administrația Fondului Cultural Național finanțează manifestări culturale, artistice și educaționale variate precum: festivaluri, evenimente multiculturale și interdisciplinare, **expoziții**, concerte, reprezentații de teatru, spectacole, performance-uri, happening-uri, workshop-uri, seminarii, conferințe, lansări de carte și publicații periodice, cursuri de artă pentru toate categoriile de public.⁸

⁷ <http://www.afcn.ro/media/NORME%20METODOLOGICE%20PC%202013%20consolidate.pdf>

⁸ <http://www.afcn.ro/afcn/descriere.html>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

Datele cele mai importante sunt tipul de participanți, activitățile eligibile, structura bugetului. În cadrul programului de proiecte culturale beneficiarul trebuie să cofinanțeze cu 10% proiectul său.

2. Scrierea proiectului

Scrierea proiectului se poate face în echipă sau individual. În acest ultim caz, este necesară consultarea unor experți în domeniul implementării proiectului.

2.1. Date privind solicitantul și eventual partenerii în proiect

Finanțatorul cere informații privind solicitantul și partenerii în proiect. Pe lângă informațiile privind resursele umane și materiale generale se vor insera și date privind echipa de proiect, expertiza și experiența sa în domeniul proiectului, inclusive în proiecte similare implementate în trecut.

2.2. Identificarea și descrierea scopului

Scopul proiectului este concret și el trebuie obligatoriu atins pe perioada derulării proiectului. De asemenea, el va fi concretizat în titlul proiectului. Titlul proiectului trebuie să fie cât mai scurt, expresiv și atractiv. Pentru proiectul nostru un astfel de titlu ar putea fi **Tezaure monetare romane în Dacia.**

2.3. Identificarea și descrierea obiectivelor specifice

Obiectivul general

Obiectivul general al proiectului este și obiectivul general al programului de finanțare. Orice proiect participă la îndeplinirea obiectivului general, fîr a-l fi atins în întregime.

Obiectivele specifice trebuie să fie atinse pe perioada derulării proiectului. Ele trebuie să fie SMART, adică specific, măsurabile, atinse, realiste și tangibile pe perioada limitată a derulării



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NATIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

proiectului.⁹ Pentru prima data această denumire a apărut în anul 1981, în lucrarea lui George T. Doran *There s S.M.A.R.T. way to write management s goals and objectives*¹⁰. Obiectivul trebuie să fie: specific, adică bine definit, clar pentru oricine; măsurabil; acceptabil pentru finanțator; realist; tangibil în timpul destinat proiectului.¹¹ Aceste obiective sunt amănunțit descries, inclusive modul în care vor fi atise și cum va fi măsurat succesul proiectului.¹²

De regulă obiectivele încep cu un verb, pentru măsurarea lor cuantificabilă, care sunt verificabile în orice moment din derularea proiectului.¹³

În cazul nostrum obiectivele proiectului ar putea fi:

OS1. Valorizarea externă a patrimoniului muzeului de istorie prin itinrrarea expoziției în 10 țări europene

OS2. Creșterea vizibilității muzeului de istorie prin crearea unei pagini web a proiectului

OS3. Crearea unei rețele euiropene de cercetare și valorizarea a patrimoniului istoric, prin stabilirea de păarteneriate cu instituții muzeala din 5 țări membre ale UE.

2.4.Descrierea contextului proiectului

Proiectul se înscrie în strategiile Ministerului Culturii și Ministerului de externe de promovare a patrimoniului istoric din țara noastră, respective de valorizare externă a acestuia prin acțiuni de cooperare cu instituții similar din alte state europene.

⁹ *Bussiness Dictionary*, <http://www.businessdictionary.com/definition/SMART-objectives.html>

¹⁰ *Wikipedia, The Free Enciclopedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria; Doran, G. T., *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review* (AMA FORUM) **70** (11), 1981, 35–36.

¹¹ Haughey, Duncan, *PMP, Smart Goals*, <http://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>

¹² Garton, Colleen, McCulloch, Erika, *op. cit.*, p. 76.

¹³ Rhonda Goetz, *Defining Project Goals and Objectives*, <http://www.projectsmart.co.uk/defining-project-goals-and-objectives.php>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

De asemenea, proiectul se înscrie în Strategia Orizont 2020 a Uniunii Europene, măsura care promovează patrimoniul comun European și crearea unei identități europene prin elementele de cultură comună acestor state.¹⁴

2.5. Justificarea proiectului

Proiectul se justifică prin contribuția la dezvoltarea unei imagini pozitive a cetățenilor din 10 state europene privind România, prin intermediul expozițiilor de patrimoniu arheologic care vor fi itinerate în orașe din aceste țări.

2.6. Descrierea activităților proiectului

Tipuri de activități

Activitatea într-un proiect este o operațiune prin care se efectuează ceva, de la documentare la elaborarea unui produs și comunicarea sa către echipa de proiect și publicul larg. Modul de implementare al activităților face fiecare proiect unic. Pentru o bună derulare a activităților unui proiect sunt folosite instrumente precum Diagrama Gantt, Diagrama PERT.¹⁵

O activitate poate fi împărțită în subactivități, iar subactivitățile în sarcini repartizate individual sau pe echipe de lucru. Fiecare activitate are un interval de timp bine stabilit, în care trebuie să producă rezultate și produse cuantificabile, verificabile.

Majoritatea proiectelor au drept acțiuni generale activitatea de **management** și cea de **informare-comunicare** a rezultatelor. Alte activități care sunt prezente în fiecare proiect sunt **controlul și monitorizarea, descrierea riscurilor și soluțiilor** pentru eliminarea sau corectarea acestora.

De-a lungul timpului, mai ales în ultimele decenii, managementul proiectelor a devenit o adevărată știință despre cum să conduci spre succes un proiect. În acest context au apărut numeroase asociații profesionale naționale și internaționale, dintre care cea mai reprezentativă

¹⁴ <http://www.cultureactioneurope.org/lang-en/component/content/article/41-general/597-the-eu-2020-strategy-analysis-and-perspectives>

¹⁵ McCollum, J., K., Bănaciu, Siviu, *Managementul de proiect. O abordare practică*, București, 2007, p. 424.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

este **Institutul de Management al Proiectului - Project Management Institute**. Înființat în anul 1969, Institutul de Management al Proiectului este o organizație profesională de tip non-profit care își desfășoară activitatea la nivel global. Această organizație organizează și susține congrese, conferințe și evenimente prin care se dezbate și se susțin probleme privind managementul proiectelor.¹⁶

Managementul proiectului este o activitatea care asigură implementarea cu succes a proiectului. Conform *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 5th edition*, managementul proiectului este aplicarea cunoașterii, competențelor instrumentelor și tehnicilor pentru ca activitățile proiectului să se întâlnească cu cerințele proiectului. În acest sens el grupează nu mai puțin de 47 de grupuri de procese care pot fi împărțite în cinci categorii de procese: de inițiere, planificare, execuție, monitorizare/control și închidere.¹⁷

Conform acestui ghid, procesele de managementul proiectelor sunt grupate în două categorii: procesele managementului de proiect, respectiv managementul proceselor orientate spre produs.¹⁸

Studiu de caz

Activitățile proiectului vizează managementul, achizițiile, selectarea pieselor, elaborarea proiectului expoziției, elaborarea materialelor publicitare, itinerarea expoziției și raportul final de evaluare.

Managementul proiectului se face de o echipă de management compusă dintr-un director de proiect, asistent manager, responsabil financiar și responsabil juridic. Echipa de management răspunde de toate aspectele privind buna organizare și derulare a proiectului.

Achizițiile cuprind materiale de inventar (vitrine, lăzi de transport, spoturi) și material consumabile (hârtie, toner, material de ambalat obiecte etc.).

¹⁶ <http://www.pmi.org/default.aspx>

¹⁷ PMBOK, 5th edition, 2013, p. 5.

¹⁸ Ibidem, p. 47.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

Selecția pieselor se va face de experții în patrimoniu, cu activitate de cercetare relevantă la nivel national și international. Criteriile de selecție vor fi stabilite înaintea activității și vor fi respectate în toate cazurile.

În urma selecției pieselor, va fi elaborat un proiect de expoziție de către specialiștii în patrimoniu istoric, împreună cu arhitecți, care vor asigura designul expoziției.

După realizarea proiectului expoziției vor fi elaborate material de informare și publicitate. Acestea sunt catalogul cu toate piesele expoziției, pliantul expoziției și afișul acesteia.

După aceste activități se va trece la realizarea fizică a expoziției, amplasarea vitrinelor și a obiectelor în acestea, a elementelor de explicare scrisă sau audio-video, a spoturilor și altor elemente de design prevăzute în proiectul expoziției.

După itinerarea expozițiilor în locațiile stabilite se va trece la întocmirea raportului de analiză a rezultatelor proiectului.

2.7.Descrierea resurselor proiectului

Proiectul are trei tipuri de resurse: umane, materiale și de timp. Punctul forte al muzeului sunt resursele umane înalt calificate și cu experiență în activități de valorizare a patrimoniului cultural. În privința resurselor materiale, aceste vor trebui suplimentate prin achiziții. Adesea ignorate, pentru că nu sunt corporale, resursele de timp sunt foarte importante pentru realizarea unui proiect în timpul aprobat.

2.8.Descrierea bugetului proiectului

Bugetul proiectului trebuie să fie unul echilibrat, realist care să cuprindă toate categoriile de cheltuieli necesare, iar achizițiile să fie prevăzute la prețurile pieței, Pentru acestea se recomandă atașarea unor oferte de echipamente și consumabile, care să ofere o imagine concretă cu privire la aceste costuri.

2.9.Utilizarea suportului IT la scrierea proiectului



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

Utilizarea suportului IT în scrierea proiectului este recomandabilă, atât pentru realizarea materialelor de informare publicitare cât și pentru verificarea corelării scopului, obiectivelor, activităților cu resursele umane, materiale și de timp.

3. Implementarea proiectului

Implementarea proiectului este o etapă în care conținutul scris al proiectului se transpune în realitate. Aceasta este etapa în care se trece la realizarea activităților din proiect, inclusiv realizarea și itinerarea expoziției.

3.1. Managementul proiectului

Proiectul are un plan de implementare, dar acesta trebuie condus, monitorizat și corectat de către echipa de management. Rolul principal al acesteia este implementarea cu succes a proiectului.¹⁹ Managerul de proiect poate fi specialist în patrimoniu istoric, dar nu este obligatoriu, atât timp cât el are o pregătire de specialitate în domeniul managementului proiectelor.

Instrumente utilizate în managementul proiectelor

În ultimele decenii, managerii proiectelor folosesc din ce în ce mai mult instrumente grafice și cu support IT pentru scrierea, implementarea și monitorizarea proiectelor.

Diagrama Gantt, inventată de Henry Gantt în ultimul deceniu al secolului XIX, este o modalitate de reprezentare grafică a activităților unui proiect, în intervalul cuprins între debutul proiectului și data de sfârșit.²⁰

Metoda Critică Path a fost inventată de Dupond Corporation (1957), și se folosește pentru predictibilitatea duratei proiectului prin corelarea activităților cu un calendar flexibil. Prin această

¹⁹ Armstrong, Michael, *Cum să fii un manager și mai bun*, București, 2007, p. 18.

²⁰ <http://www.gantt.com/>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



DECIZIE NR. 1/156/1.2/G/139490

metodă se identifică activitățile considerate a fi critice pentru calendarul proiectului și estimează timpul necesar pentru completarea proiectului, în funcție de posibilele întârzieri datorate acestor activități.²¹

Programul de Revizuire a Evaluării Tehnice (PERT) a fost inițiat și dezvoltat de US Navy Polaris Project (1958) este o metodă de analiză a activităților și sarcinilor în cadrul unui proiect, inclusive a timpului necesar pentru a finaliza fiecare sarcină și identificarea timpului minim necesar pentru a finaliza proiectul integral.²²

Work Breakdown Structure (WBS) este o metodă inventată de Departamentul de Apărare al Statelor Unite - US Department of Defense (1962). Ea este o structură arborescentă ierarhică a livrabilelor și sarcinile care trebuie să fie efectuate pentru a finaliza un proiect.²³

3.2. Achiziția resurselor

Achizițiile au un rol important în implementarea cu succes a proiectului, de aceea ele trebuie să fie realizate în timpul alocat, să fie suficiente și să aibă calitatea necesară.

Achiziția resurselor se face, conform legislației în vigoare, prin două proceduri: atribuire directă sau selecție de oferte, în funcție de suma pentru fiecare categorie de material sau servicii achiziționate.

3.3. Monitorizarea proiectului

²¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_path_method

²² http://en.wikipedia.org/wiki/Program_evaluation_and_review_technique

²³ <http://www.workbreakdownstructure.com/>



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

Activitățile de monitorizare ale proiectului se realizează de echipa de management. Aceasta analizează periodic stadiul de progres al realizării activităților, produselor, conform calendarului proiectului.

3.4. Acțiuni corective

În cursul activității de monitorizare pot apărea observații cu privire la unele procese care au o evoluție nesatisfăcătoare sau pot fi îmbunătățite. În acest context, managementul proiectului poate propune măsuri de corecție a unor activități, în vederea îndeplinirii obiectivelor specific asumate prin proiect.

3.5. Acțiuni de comunicare și informare

Acțiunile de comunicare și informare sunt comune tuturor proiectelor. Ele au rolul de a informa publicul larg despre proiect, progresul și principalele sale rezultate. În unele cazuri sunt realizate conferințe de lansare și încheiere a proiectului.

În mod concret, pe lângă conferințele de lansare și încheiere a proiectului, vor fi realizate materiale publicitare (pliante, catalog, afișe), precum și pagina web a proiectului cu informații privind progresul acestuia și imagini relevante din derularea sa.

4. Evaluarea finală și încheierea proiectului

La finalul proiectului se realizează un raport de evaluare finală. Acesta cuprinde analiza tuturor activităților, produselor proiectului, precum și măsurarea impactului acestuia în mediul public din alte țări. În acest scop se va realiza o analiză a presei scrise și audiovizuale care a prezentat informații despre această expoziție itinerant, respective opiniile vizitatorilor exprimate online sau în caietul pus la dispoziția lor la sediul fiecărei expoziții.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU

Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

5. Etapa post-implementare

După implementarea cu succes a proiectului se urmărește păstrarea parteneriatelor create prin acest proiect, respective se poate încerca propunerea unui nou proiect asemănător cu o parte dintre parteneri sau acceptarea unor invitații ale acestor parteneri de a participa la inițiative similare

Considerații finale

În fiecare zi desfășurăm activități, care indiferent dacă suntem sau nu conștiență, fac parte dintr-un proiect sau un program. Dar pentru a înțelege ceea ce facem este de preferat să avem o idee general asupra întregului proiect sau program.

Un proiect este o structură organizată care are un scop bine definit ce trebuie atins într-o perioadă limitată de timp, cu resurse umane și material limitate, care pot exista înainte de proiect sau pot fi achiziționate pe perioada derulării acestuia.

Bibliografie

Acordul de parteneriat dintre România și UE, 2014, p. 44, <http://www.fonduri-ue.ro/propunerea-oficiala-a-acordului-de-parteneriat-2014-2020>.

Armstrong, Michael, *Cum să fii un manager și mai bun*, București, 2007.

Business Dictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/SMART-objectives.html>

EEA Grants, <http://eeagrants.org/Who-we-are/EEA-Grants>

Europa Creativă, http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/index_en.htm,

http://www.welcomeurope.com/european-funds/creative-europe-808+708.html#tab=onglet_details

Haughey, Duncan, *PMP, Smart Goals*, <http://www.projectsart.co.uk/smart-goals.php>

http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_path_method

http://en.wikipedia.org/wiki/Program_evaluation_and_review_technique



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL
EDUCAȚIEI
NAȚIONALE

OIPOSDRU



Universitatea Spiru Haret
București

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Investește în oameni!

✉ Str. Italiană, nr. 28, et.1, cam.6, București, sect. 2 @ europa2020@spiruharet.ro

☎ 021.455.1721

🌐 www.europa2020.spiruharet.ro



POSDRU/156/1.2/G/139490

<http://www.afcn.ro/afcn/descriere.html>

<http://www.afcn.ro/media/NORME%20METODOLOGICE%20PC%202013%20consolidate.pdf>

<http://www.cultureactioneurope.org/lang-en/component/content/article/41-general/597-the-eu-2020-strategy-analysis-and-perspectives>

<http://www.gantt.com/>

<http://www.pmi.org/default.aspx>

<http://www.workbreakdownstructure.com/>

McCollum, J., K., Bănaciu, Siviu, *Managemnetu de proiect. O abordare practică*, București, 2007.

Planul Operațional Regional, 2014, p. 32, http://www.regio-adrcentru.ro/Document_Files/PORDocumenteStrategice/00001443/rauh POR%202014-2020%20-%20Document%20transmis%20Comisiei%20Europene.pdf

Rhonda Goetz, *Defining Project Goals and Objectives*, <http://www.projectsart.co.uk/defining-project-goals-and-objectives.php>

Wikipedia, The Free Enciclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria; Doran, G. T., *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review (AMA FORUM) 70 (11), 1981, 35–36.*

WORK PROGRAMME 2014 – 2015. 13. *Europe in a changing world – inclusive, innovative and reflective Societies*,

http://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2014_2015/main/h2020-wp1415-societies_en.pdf

Realizat,

Conf.univ.dr. Mircea Negru,

Expert științific