

# RAPORT FINAL

Programul Phare RO9601, “Universitas 2000”, a fost contractat în limitele “Acordului Cadru” semnat între Comisia Comunitatilor Europene si Guvernul Romaniei la 12 martie 1991. “Memorandumul Financiar”, care contine atât filosofia programul cât si unele detalii tehnice, a fost semnat în Bucuresti la 31 mai 1996. Programul a început efectiv, ca perioada de contractare, la 1 martie 1997 si a durat, cu o întrerupere de un an, pâna la 30 iunie 2001. El s-a desfasurat cu sprijinul asistentei tehnice asigurate de un consortiu de universitati si alte institutii europene condus de Universitatea Paris VI “Pierre et Marie Curie” (contract semnat la 29 aprilie 1997) si de CEPES – Romania (contract semnat la 26 martie 1997).

Principalii beneficiari ai programului s-a prevazut a fi: la nivel national – Ministerul Educatiei si Cercetarii si Consiliile Nationale (CNFIS, CNCSIS, CNR, CNEAA); la nivel local – toate universitatile de stat din Romania; la nivel de asociatii – Asociatia Managerilor Universitari (AMU), Agentia Nationala de Informatizare a Managementului Universitar (ANIMU), Asociatia Nationala a DGA, Agentia Sociala a Studentilor, syndicatele din învățământ (Alma Mater) – toate cooptate ulterior în program.

## **I. Obiectivele programului**

Obiectivul global al programului, conform Termenilor de Referinta (ToR) a fost de a sprijini Guvernul României în conceperea si aplicarea reformei managementului învățământului superior, în cadrul strategiei generale de reforma propusa de Ministerul Educatiei Nationale (ToR 2.1.). Reforma managementului învățământului superior este “Componenta I” în cadrul proiectului general de reforma a învățământului superior finantat de Uniunea Europeana si Banca Mondiala; ea trebuie privita în conjunctie cu Componentele II si III ale acestui proiect general.

Responsabilitatea elaborarii strategiei generale de actiune a programului revenea IUHER (Unitatea de Implementare a Reformei Învățământului Superior), managementul operational fiind încredintat unei Unitati de mangement al programului (PMU) (ToR 1.2. Note). Componenta I a programului general (“reforma managementului universitar”) a beneficiat de sprijin financiar Phare (8 mil. EUR) si de contributia Guvernului României (2,4 mil. USD). Ea urmarea realizarea unor schimbari structurale în institutia universitara, schimbari de ordin legislativ, organizational si de mentalitate.

Obiectivele specifice ale programului, așa cum sunt ele specificate în ToR, au constat din dezvoltarea unor proceduri de “planificare strategică” pe termen lung, de perfecționare a managementului academic, de creare și utilizare a unui sistem informatic managerial universitar (ToR 3.2; 3.2.c4); sporirea eficienței funcționării Consiliilor naționale, ca și sprijinul acordat unor asociații pentru a-și întări rolul de difuzori ai ideilor reformei, au fost alte obiective specifice.

În acest scop a fost prevăzută organizarea unei serii de acțiuni având ca nucleu mai multe vizite de documentare în străinătate (SVT, suplimentate ulterior prin alte vizite finanțate din bugetul alocat de Guvernul României – STT) ale diferitelor categorii de personal administrativ, ca și acțiuni de consultanță locală (efectuate de asistența tehnică).

Termenii de referință (3.2.b.2.ii) mai prevedeau și un program ambițios pentru bibliotecile universitare: crearea, pe lângă un sistem informatic de management financiar, inclus în cel al universităților, a unui “sistem unificat care să permită bibliotecilor să-și automatizeze cumpărarea și înregistrarea cărților, controlul inventarului și împrumuturile”. Acest sistem era menit să funcționeze în rețea la nivel național. Deoarece autorii ToR se pare că nu au luat în considerare numărul mare de biblioteci (55 biblioteci universitare, plus sute de filiale) și costurile enorme ale soft-urilor de catalogare (ex. la Universitatea Paris VI softul integrat de gestiune a bibliotecii pentru 98 posturi de lucru a costat aproape 1 milion de USD), s-a procedat, cu acordul Delegației Comisiei Europene și al partilor implicate (MEN, universități, biblioteci) la restrângerea acestui obiectiv în cadrul Caietului de Sarcini, rămânându-se la realizarea următoarelor obiective: (i) o componentă integrată de management financiar-contabil pentru biblioteci; (ii) interconectarea bibliotecilor universitare la RoEduNet și realizarea unei infrastructuri de comunicații la standardele Internet ca prim pas în vederea realizării unui viitor sistem integrat specializat pentru biblioteci (pentru dezbateră publică și rațiunile deciziei în favoarea acestei opțiuni, vezi Anexa 1).

Formulate în acest mod general, obiectivele programului au apărut inițial managerilor săi ca fiind destul de vagi. Dacă vizitele de documentare sau sistemul informatic constituiau obiective clare, “sprijinirea reformei managementului universitar” rămânea un tel destul de nebulos din punct de vedere operational.

Acesta este motivul pentru care, după prima vizită de documentare (8 – 19 iunie 1997), în prezența Ministrului Educației Naționale, a Secretarului de Stat, a Directorului General pentru Învățământ Superior, a președinților Consiliilor Naționale, a celor 8 rectori ai universităților pilot, a reprezentanților PMU, a asistentei tehnice din Franța, Marea Britanie și Germania, s-a convenit orientarea programului spre următoarele obiective concrete:

- conceperea unei noi structuri manageriale a universității, în acord cu experiența europeană;

- introducerea planificarii strategice în universitati;
- realizarea autonomiei financiare a universitatilor;
- sprijinirea perfectionarii managementului bibliotecilor;
- sprijinirea perfectionarii managementul Consiliilor Nationale;
- organizarea unei infrastructurii secretariale moderne pentru CNR;
- încurajarea activitatii AMU si a altor asociatii ale managerilor universitari.

La acestea s-au adaugat în timp:

- conceperea si implementarea unui sistem de asigurare a calitatii în institutiile de învățământ superior;
- perfectionarea managementului caminelor si cantinelor.

În plus, ca obiectiv major:

- realizarea unui caiet de sarcini cât mai adecvat pentru furnizarea si implementarea unui Sistem Informatic Integrat al managementului financiar al sistemului învățământului superior din Romania; acest sistem informatic urma sa fie format din trei componente majore: infrastructura de comunicatii, infrastructura de calcul si sistemul de aplicatii specifice.

Aceste obiective, stabilite în luna iunie 1997, au orientat toate planurile de lucru ulterioare.

Ar mai trebui mentionat ca ToR prevad ca aceste obiective sa se realizeze în mod specific la nivel national (si aici PMU a solicitat Consiliilor nationale, cereri specifice de sprijin), la nivel local (în primul rând pentru cele 8 universitati-pilot si apoi, prin procesul de diseminare “în cascada”, la toate cele 55 de universitati de stat) si la nivel de asociatii.

## II. Indicatori de realizare si riscuri

În Planul strategic al Programului Phare RO9601 au fost introdusi 14 indicatori de realizare. Ei se refera la implementarea unor noi metodologii si structuri manageriale la nivelul institutiilor nationale si al universitatilor-pilot, la crearea unui sistem informatic pentru managementul financiar-contabil si la introducerea planificarii strategice. Situatia de detaliu este urmatoarea:

Indicatori de realizare	Validitate	Observatii
<b>Sprijin la nivel national</b>		
- introducerea în Consiliile nationale (CNFIS si CNCSIS) a unor metodologii si structuri manageriale moderne pentru analiza resurselor nationale si alocarii bugetare	Masurabil	Realizat
- elaborarea planurilor strategice	Masurabil	Realizat
- implementarea unui sistem informatic integrat pentru managementul financiar-contabil al universitatilor	Masurabil	Realizat
- finalizarea schemei de achizitii	Masurabil	Realizat
<b>Sprijin la nivelul universitatilor</b>		
-introducerea în universitatile pilot (LOI) a unor structuri manageriale moderne ce acopera toate aspectele dezvoltarii universitatii inclusiv o responsabilitate financiara sporita	Masurabil	Partial realizat
- scheme transparente de atribuire a responsabilitatii	Masurabil	Partial realizat
- introducerea unor mecanisme de legatura cu autoritatile locale si industria	Masurabil	Nerealizat
- elaborarea planurilor strategice	Masurabil	Realizat
- diseminarea în LTI	Dificil de masurat	Realizat
- implementarea unui sistem informatic integrat pentru managementul financiar-contabil al universitatilor, introducerea unei infrastructuri computerizate pentru biblioteci	Masurabil	Realizat
- finalizarea schemei de achizitii	Masurabil	Realizat
<b>Asociatii si Publicatii</b>		
- secretariat pentru Consiliul Rectorilor si sprijinirea altor asociatii	Masurabil	Realizat
- editarea de publicatii	Masurabil	Realizat
- finalizarea schemei de achizitii	Masurabil	Realizat

Planul strategic cuprindea si asumptii de risc privitoare la hotarârea Guvernului României de a asigura continuitatea reformei învățământului superior dincolo de schimbarile politice, la implicarea universitatilor mai ales în diseminarea “în cascada”, la rapiditatea schimbarilor legislative menite sa întareasca autonomia universitara. Iar pentru sistemul informatic: “vointa utilizatorilor de a utiliza efectiv sistemul informatic, de a face un training adecvat al utilizatorilor .... capacitatea de a pastra în institutie staff-ul instruit”.

Pe toata perioada Programului, Ministerul de resort a aratat o ferma determinare de a continua reforma, Directia pentru învățământ superior si persoanele care au îndeplinit functia de PAO au fost, fara exceptie, sprijinitori ai reformei si initiatori ai multor schimbari.

Implicarea universitatilor-pilot în diseminarea “în cascada” a fost, în unele cazuri, modesta, motiv pentru care s-a luat masura corectiva de a prinde în Program, în mod direct, toate universitatile de stat, la toate nivelurile (rectorat si facultati).

Initiativele pentru modificarile legislative au avut loc (a se vedea capitolul IV), dar ele au presupus un efort disproportionat, din cauza birocratiei si a slabei conlucrari între ministere.

### **III. Desfasurarea programului**

Desfasurarea programului s-a realizat în mai multe etape dupa semnarea Memorandumului Financiar (31 mai 1996), numirea treptata a membrilor PMU (iunie – septembrie 1996), selectarea prin licitatie a celor 8 universitati românești pilot – LOI (iunie 1996) si organizarea de doua ori a licitatiei internationale pentru asistenta tehnica (iulie si octombrie 1996; prima licitatie a fost anulata de Comisia Europeana).

Perioada noiembrie 1996 – august 1997 a fost o perioada de initializare a programului.

Elaborarea documentelor initiale (Planul Strategic si Programul de lucru nr.1) s-a facut mai lent (noiembrie 1997 – ianuarie 1998) in conditiile în care PMU nu detinea experienta necesara; de altfel, structura finantarii prevazuta în Memorandumul Financiar (împartirea pe nivele) a ridicat probleme si expertilor straini care au finalizat aceste documente si a îngreunat evidenta financiara pe tot parcursul desfasurarii programului.

Mult timp a durat si crearea infrastructurii necesare pentru PMU (ianuarie 1997 – ianuarie 1998), atât din cauza duratei licitatiilor pentru birotica etc., cât si a dificultatii de a obtine din partea MEN un spatiu adecvat pentru birourile PMU.

A fost perioada crearii, în interiorul LOI, a “grupurilor de actiune” (task forces) si a primelor contacte ale membrilor PMU cu rectorii LOI si cu alti factori implicati în program (februarie – aprilie 1997). Ulterior (mai-septembrie 1997), “grupurile de actiune” au fost dotate cu echipament pentru activitatea curenta.

În acest interval s-a definitivat și s-a semnat contractul cu AT (29 aprilie 1997), moment ce a marcat începerea formală a programului.

Asistenta Tehnică a beneficiat de o luna de grație (luna mai), așa încât programul a început să funcționeze propriu-zis abia cu o luna/o luna și jumătate înainte de intrarea în vacanță! Această perioadă scurtă a fost grevată însă de absența Team Leader-ului, persoana cheie în organizarea AT (Team Leader-ul propus inițial a refuzat să vină la București, noul ocupant al postului începându-și activitatea abia pe 27 septembrie 1997 !).

Așa se face că, în mod anormal, PMU a trebuit să se substituie în toată această perioadă Team Leader-ului, atât în realizarea Planului de lucru cât și a managementului asistentei tehnice, organizând prima vizită de studiu SVT 1 (8 – 19 iunie 1997) în Franța, Germania și Anglia la care au participat staff-ul MEN, rectorii LOI, președinții Consiliilor, etc. și care a avut rolul esențial în a trasa liniile majore de acțiune pentru program.

În același timp, persoanele angajate ca Senior Academic Advisor și Technical Supervisor, au luat un prim contact cu universitățile românești (mai – iunie 1997).

Vacanța de vară a întrerupt activitățile programului, mai puțin activitatea PMU, care a trebuit să finalizeze, fără sprijinul asistentei tehnice, Planul de lucru nr.2 și să se piardă în demersuri epuizante spre a difinitiva spațiul de birouri pentru PMU și AT.

Septembrie 1997 marchează începutul desfășurării programului la parametri normali.

Programul s-a desfășurat fără perturbări majore (au avut loc, totuși, schimbări de Team Leader, administrator financiar și PAO) până la 17 decembrie 1998 când, la cererea a doi experți EU îndepărtați din program pentru servicii necorespunzătoare, Comisia Europeană a “suspendat” programul. În acest context, licitația principală (5 mil. EUR) pentru procurarea sistemului informatic a fost anulată și ea (28 iunie 1999) și s-a cerut refacerea ei. Auditul solicitat în urma suspendării a avut loc între 24 august și 1 septembrie 1999, el negăsind justificare imputărilor făcute de cei doi experți străini; în consecință, programul a fost reluat oficial la 6 decembrie 1999. Noul contract de asistentă tehnică a fost semnat la 22.03.1999, pentru o perioadă de 15 luni. El a continuat să se deruleze normal până la noul termen final: 30 iunie 2001. Programul informatic a fost relansat prin organizarea unei noi licitații internaționale, publicată în decembrie 1999 și finalizată în februarie 2000. Contractul cu firma câștigătoare, ROMSYS, a fost semnat la 24 martie 2000 iar termenul de predare a sistemului informatic a fost luna februarie 2001.

Un audit privind realizarea obiectivelor prevăzute în ToR a fost realizat de Consorțiul OMAS la cererea Comisiei Europene (martie – septembrie 2000) și a acordat Programului calificativul “highly satisfactory”.

#### IV. Activitati si rezultate

##### A) O noua structura manageriala a universitatilor si facultatilor

Unul din principalele scopuri urmarite în cadrul reformei administratiei universitare a fost elaborarea si implementarea unei noi structuri manageriale a universitatii: ideea directoare a constat în separarea functiilor de decizie (detinute de cadrele didactice cu atributii de conducere) de cele administrative (detinute de corpul administratorilor de profesie). Situatiile mostenite din deceniile anterioare a fost aceea a suprapunerii acestor atributii la nivelul rectorilor, prorectorilor si decanilor. În acest cadru, a fost introdus postul de Director General Administrativ (DGA) ca sef al administratiei pe universitate si postul de Administrator sef de facultate (ASF) ca sef al administratiei pe facultate. Propunerea prelua experienta universitatilor occidentale, mai ales a celor franceze si germane. Profesionalizarea administratiei universitare e o tendinta generala. La elaborarea acestei decizii au lucrat mai multi experti români si straini.

Decizia în favoarea acestei schimbari a fost luata în contextul în care, în multe tari din Europa, conceptul traditional de universitate a fost înlocuit de conceptul de “universitate antreprenoriala”. Prin “universitate antreprenoriala” se înțelege o universitate (de stat) care își mentine atributiile traditionale (învatamânt + cercetare), dar se bazeaza pe un management orientat antreprenorial. Dl. E. Gibert, rectorul Universitatii din Rouen, caracteriza în felul urmator situatia, la o reuniune a rectorilor români organizata în cadrul programului la Brasov, în luna octombrie 2000:

“În fata dezvoltarii unei societati noi, în care educatia este factorul-cheie în succesul competitiv al unei natiuni, modelul traditional al universitatii trebuie sa cunoasca modificari profunde. Trebuie oare doar sa amendam sau, dimpotriva, sa bulversam revolutionar modelul existent? Trebuie oare ca universitatea sa se separe definitiv de stat pentru a deveni o întreprindere, asa cum e aceasta conceputa într-o economie de tip liberal, într-un spatiu al pietei învatamântului superior? Sau trebuie ca, în conditiile în care conservam atributurile care dau valoare unui serviciu public, sa punem într-adevar universitatea în serviciul publicului conferindu-i ceea ce, în mod normal, asigura forta unei întreprinderi si care se numeste comportament antreprenorial? Daca ne ratasam conceptiei dupa care “a întreprinde semnifica a schimba ordinea existenta”, universitatea si întreprinderea au un punct comun important, acela al faptului ca ambele transforma ordinea lucrurilor. Într-o economie a cunoasterii dominata de materia cenusie, tocmai acest lucru ne conduce spre a pleda în favoarea unei viziuni înnoite a almei mater: aceea a unei universitati antreprenoriale”

În context românesc, universitatea antreprenoriala este opusul universitatii asistata de stat. E o universitate care ia în serios criteriile concurentei si rentabilitatii financiare. E o universitate “autonoma”, condusa dupa un “plan strategic”, ce urmareste sa modifice echilibrul concurential în favoarea sa. E o universitate în care managerii devin tot mai multi specialisti si în care profesorii se implica managerial doar în elaborarea politicilor si luarea deciziilor, nu în

administrarea curenta. E o universitate care urmareste diversificarea resurselor bugetare (are o politica de sporire a veniturilor proprii) si asigura deconcentrarea mijloacelor financiare alocate (i.e. transparenta operatiunilor financiare la nivelul serviciilor centrale si controlul facultatilor asupra propriului buget). E o universitate deschisa si conectata la mediul socio-economic. E o universitate în care functioneaza explicit standarde de calitate si în care se accepta ideea de faliment cauzat de un management deficitar.

Asistenta tehnica vest-europeana, expertii români si rectorii LOI au conceput o schema generala de reorganizare în acest sens a universitatilor, materializata, în prima instanta, în OM nr.5647/22.12.97 privind noua organigrama a universitatii si introducerea postului de DGA si OM nr.3334/26.02.98 privind introducerea postului de ASF. Au fost de asemenea lansate initiative de modificari legislative pentru asigurarea salarizarii corespunzatoare a acestor doua noi functii (Legea 154/16.07.1998).

Actiunile desfasurate pentru atingerea acestui obiectiv au vizat sensibilizarea conducatorilor universitatilor românești (rectori, prorectori, decani, DGA, ASF, contabili-sefi, etc.) la aceste idei (vizite de studiu in tari vest-europe (SVT, STT), seminarii de lucru, materiale informative), conceperea, împreuna cu experti UE, a unei noi scheme manageriale si urmarirea implementarii ei prin actiuni de diseminare.

**SVT 1: DIREC<sup>o</sup>II ÎN REFORMA MANAGEMENTULUI STRATEGIC AL UNIVERSITĂ<sup>o</sup>II (20 persoane; FRAN<sup>o</sup>A, GERMANIA, ITALIA, MAREA BRITANIE)**

**SVT 10: INSTRUIREA SPECIFICĂ A DIRECTORILOR GENERALI ADMINISTRATIVI (21 persoane; FRAN<sup>o</sup>A, GERMANIA).**

**STT 2: MANAGEMENTUL CĂMINELOR CANTINELOR <sup>a</sup>I BAZELOR SPORTIVE (20 persoane; ITALIA, GERMANIA, FRAN<sup>o</sup>A).**

**STT 6: MANAGEMENTUL FINANCIAR-CONTABIL.MANAGEMENTUL ADMINISTRATIV AL UNIVERSITĂ<sup>o</sup>ILORL. ATRIBU<sup>o</sup>IILE DGA (21 persoane; FRAN<sup>o</sup>A, ITALIA, MAREA BRITANIE)**

**STT 7: INSTRUIRE SPECIFICĂ A DIRECTORILOR GENERALI ADMINISTRATIVI (14 persoane; FRAN<sup>o</sup>A, GERMANIA, MAREA BRITANIE).**

**STT 12: MANAGEMENTUL CĂMINELOR <sup>a</sup>I CANTINELOR. SISTEMUL BURSELOR STUDEN<sup>o</sup>E<sup>a</sup>TI (24 persoane; FRAN<sup>o</sup>A, MAREA BRITANIE).**

**?? PRIMA ÎNTALNIRE CU LOIs <sup>a</sup>I ORGANISMELE DE CONDUCERE (6.03.1997, 80 participanti, Rectori, prorectori, reprezentanți ai MEN, Consiliilor Naționale, Delegației Comisiei Europene, experți UE).**

**?? INTALNIRE DE LUCRU: STATUTUL <sup>a</sup>I FUNC<sup>o</sup>IILE DIRECTORULUI GENERAL ADMINSTRATIV; DIREC<sup>o</sup>II DE AC<sup>o</sup>IUNE ALE REFORMEI ÎNVĂ<sup>o</sup>ĂMANTULUI SUPERIOR (10-13.09.1997, 80 participanti, Reprezentanți ai universităților, MEN, Consilor Naționale, experți UE).**

**?? SEMINAR: GESTIUNEA ÎNVĂ<sup>o</sup>ĂMANTULUI SUPERIOR <sup>a</sup>I AUTONOMIA UNIVERSITARĂ - ASPECTE ORGANIZATORICE, FINANCIARE <sup>a</sup>I INFORMATICE (11 - 14.12.1997, 60 participanți, Rectori, reprezentanți ai Consiliilor Naționale, MEN, Delegației Comisiei Europene, CEPES-UNESCO, experți UE).**

**?? CONFERIN<sup>o</sup>A AMU (23 - 24.04.1998, 100 participanți, Membrii AMU, experți UE).**

**?? ÎNTALNIRE DE BILAN<sup>o</sup>: BILAN<sup>o</sup>UL ACTIVITĂ<sup>o</sup>II PROGRAMULUI PHARE RO9601 DUPĂ DOUĂ SEMESTRE (8 - 19.06.1998, 60 participanți, Rectori, reprezentanți ai Consiliilor Naționale, MEN, Delegației Comisiei Europene, experți UE și CEPES-UNESCO).**

**?? INSTRUIRE: ATRIBU<sup>o</sup>IILE <sup>a</sup>I POZI<sup>o</sup>IA DGA (8 - 11.10.1998, 40 participanți, DGA, experți UE).**



- ?? SEMINAR: MANAGEMENTUL CĂMINELOR, CANTINELOR <sup>a</sup>I BAZELOR SPORTIVE (15 - 18.10.1998, 50 participanți, Prorectori, directori de complexe, reprezentanți MEN)
- ?? SEMINAR: REFORMA SERVICIILOR SOCIALE STUDEN<sup>o</sup>E<sup>a</sup>TI (21 - 23.01.1999, 40 participanți, Reprezentanți MEN, CEPES, participanți la STT 2).
- ?? SEMINAR: IMPLICA<sup>o</sup>IILE REFORMEI ASUPRA MANAGEMENTULUI ACTELOR DE STUDII (15 - 18.04.1999, 60 participanți, Secretari-șefi din universități, reprezentanți MEN)
- ?? INTALNIRE A DIRECTORILOR GENERALI ADMINISTRATIVI (iunie 1999, DGA, experți UE).
- ?? INSTRUIREA DGA (18 - 21.11.1999, 40 participanți, DGA, reprezentanți MEN, experți UE).
- ?? INTALNIRE DE LUCRU: REFORMA MANAGEMENTULUI CĂMINELOR <sup>a</sup>I CANTINELOR (16 - 19.12.1999, 40 participanți, Reprezentanți MEN, membrii Consiliului Consultativ al Studenților, participanți la STT 12, prorectori cu probleme sociale, directori de complexe).
- ?? SEMINAR: INSTRUIREA ADMINISTRATORILOR <sup>a</sup>EFI (21 - 24.09.2000, 60 participanți, Decani, ASF, experți UE).
- ?? SEMINAR: ANALIZA IMPLEMENTĂRII REFORMEI ÎN 16 UNIVERSITĂ<sup>o</sup>I PILOT (5 - 8.10.2000, 70 participanți, Rectori, prorectori, experți UE).
- ?? CONFERIN<sup>o</sup>A AMU (19 - 21.10.2000, 110 participanți, Membrii AMU, experți UE).
- ?? SEMINAR: MANGEMENTUL ADMINISTRATIV (22 - 25.06.2000, 50 participanți, Reprezentanți MEN, DGA, experți UE).

Rezultatele înregistrate la acest capitol evidentiaza initierea reala a unui proces de schimbare. In 41 de universitati au fost angajati DGA si în multe facultati exista ASF. A fost creata Asociatia Nationala a DGA, proba a nevoii de identitate profesionala pe care o resimt acestia. În unele universitati s-a trecut la descentralizarea deciziei administrative si la separarea functiilor de conducere academica de cele administrative.

În fapt, reuniunile organizate de Program au creat un climat de dezbatere si cautare pe aceasta tema, sincronizat cu cautarile ce au loc în Europa. Rezultatele efective sunt graduale si diferite de la loc la loc: exista universitati care nu doresc în mod programatic sa opereze aceste schimbari, universitati care au facut schimbari de forma (e.g. angajari de DGA fara atributii corespunzatoare; angajari de ASF din rândul profesorilor etc.) si universitati care au luat în serios schimbarea. Pe ansamblu, însa, schimbarea avanseaza greu, cu atât mai mult cu cât angajarea DGA si ASF trebuia sa fie însoțita de o modificare a organigramei universitatii si de o modernizare a structurii si functiilor serviciilor administrative. În ce priveste descentralizarea deciziei administrative în cadrul universitatii, exista doua mari optiuni: a mentine o decizie centralizata, respectiv a o descentraliza si a responsabiliza facultatile. Un numar mic de universitati au optat pentru a doua varianta, dar în majoritatea universitatilor ea e privita cu tot mai mult interes. Universitatile asteapta un impuls oficial, în acest sens, din partea CNFIS si MEC. În ce priveste spiritul antreprenorial, chiar daca multi traditionalisti îl contesta, el va fi impus de precaritatea bugetului si de concurenta tot mai vizibila pe care o vor exercita în viitor universitatile private mari.

## B) Introducerea managementului strategic în universitati

Stipulat în ToR ca obiectiv explicit, introducerea instrumentului “planului strategic” și a “contractului instituțional”, ca și crearea în universitati a unei culturi a conducerii strategice, au constituit una din prioritatile programului.

Într-o cultura post-comunista rebarbativa la ideea de planificare, introducerea planului strategic avea toate sansele sa fie întâmpinata cu suspiciune. Ceea ce trebuia creat nu era numai o noua mentalitate și noi deprinderi de lucru, ori un nou instrument de conducere a universitatii, ci și un mecanism national (la nivelul Ministerului Educatiei și Cercetarii) de analizare, negociere, omologare și aprobare a planului strategic și a contractului instituțional, în acord cu strategia nationala a Ministerului.

Actiunile s-au desfasurat, de aceea, pe mai multe planuri: conceperea unitara a structurii unui “plan strategic”; instruirea factorilor de decizie din universitati în acest sens; crearea unei proceduri și instruirea unei echipe la nivelul Ministerului Educatiei și Cercetarii pentru negocierea planurilor strategice; stimularea în universitati și facultati a unei dezbateri pe tema conducerii strategice.

SVT 6: PLANIFICAREA STRATEGICĂ. SISTEME PENTRU CREDITE TRANSFERABILE. FINANȚAREA ÎN CONCORDANȚĂ CU CRITERIILE DE EXCELENȚĂ. RELAȚII ÎNTRE UNIVERSITĂȚI ȘI ORGANIZAȚII NAȚIONALE ȘI REGIONALE. ALCĂTUIREA BUGETULUI. EDUCAȚIE CONTINUĂ. RELAȚII ÎN CADRUL UNIVERSITĂȚII: ACADEMIC v. ADMINISTRATIV (14 persoane; FRANȚA, ITALIA, GERMANIA).

STT 4: MANAGEMENTUL STRATEGIC ȘI FINANCIAR AL UNIVERSITĂȚILOR (9 persoane; FRANȚA, ITALIA, GERMANIA, MAREA BRITANIE).

STT 5: MANAGEMENTUL STRATEGIC ȘI FINANCIAR AL UNIVERSITĂȚILOR (6 persoane; FRANȚA).

STT 11: INSTRUIRE PENTRU EVALUATORII PLANURILOR STRATEGICE-MEN (6 persoane; FRANȚA, MAREA BRITANIE).

STT 13: INSTRUIREA RECTORILOR NOU ALEȘI (19 persoane; MAREA BRITANIE, FRANȚA).

STT 15: MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII: CAZUL ÎNVĂȚĂMANTULUI TEHNIC (10 persoane; OLANDA, GERMANIA).

?? SEMINAR: REFORMA ÎNVĂȚĂMANTULUI SUPERIOR ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC (10 - 11.04.1998, 60 participanți, Reprezentanți ai universităților și MEN, experți UE).

?? INSTRUIRE PENTRU EVALUATORII PLANURILOR STRATEGICE DESEMNAȘI DE MEN (15 - 18.09.1998, 25 participanți, Echipa de evaluatori desemnată de MEN, experți).

?? ÎNTĂLNIRE: ANALIZA PLANURILOR STRATEGICE (12 - 15.11. 1998, 60 participanți, Reprezentanți MEN, responsabili cu planificarea strategică din universități).

?? SEMINAR: ROLUL ȘI LOCUL SINDICATELOR ÎN MANAGEMENTUL UNIVERSITAR (25 - 27.05.2000, 50 participanți, Membrii Alma Mater, reprezentanți MEN, experți străini).

?? INSTRUIRE PRIVIND FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMANTULUI SUPERIOR (11 - 13.03.1999, 50 participanți, Reprezentanți MEN, MF, CNFIS, reprezentanți ai instituțiilor de învățământ superior).

Rezultatele obtinute marcheaza, de asemenea, doar începutul unui proces îndelungat, care va trebui sustinut în continuare de MEC. Începând cu anul 1999, toate universitatile de stat au adoptat planuri strategice; primul exercitiu de negociere a contractului institutional între universitati si MEN a avut loc în 1999. Întregul proces s-a bazat pe O.M. nr.3595/22.04.1998 privind elaborarea planului strategic de dezvoltare institutionala a universitatii.

Mai multe materiale informative pe aceasta tema au fost tiparite. O echipa de negociere a MEC a fost constituita si instruita la Ministerul Educatiei din Franta.

În prezent, cu toate ca fiecare universitate are un plan strategic, calitatea lor, maniera de elaborare, impactul lor efectiv, lasa înca mult de dorit. În majoritatea cazurilor, planul strategic al universitatii nu e rezultatul agregarii politicilor facultatilor; el e elaborat de un cerc restrâns de persoane si ramâne aproape necunoscut si nefolosit în organele de conducere din universitate; procedura de negociere la MEC este scurta (1 zi) si relativ superficiala (spre deosebire de Franta, unde ea are loc în etape succesive care dureaza peste 6 luni).

Ceea ce s-a realizat si în acest caz a fost deschiderea unui drum. Însa numai nevoia va obliga universitatile si MEC sa priveasca în continuare cu seriozitate acest instrument de ordonare si eficientizare a managementului unei universitati.

### **C) Crearea si implementarea unui nou model de finantare în universitati**

La mijlocul deceniului zece, autonomia academica era un bun câstigat (desi ea risca uneori sa devieze în anarhie); autonomia financiara, în schimb, astepta sa-i fie definite mecanismele. Unul din obiectivele Programului Phare RO9601 a fost de a sprijini CNFIS si MEC în concretizarea acestui deziderat. Rezultatul a fost noul sistem de finantare numit “finantarea globala”, menit sa întareasca autonomia financiara a universitatilor, sa sporeasca responsabilitatea acestora si sa puna managementul universitar pe principiile eficientei economice. Principiul care sta la baza noului sistem era “Finantarea urmeaza numarul de studenti”; el înlocuieste vechiul principiul: “Finantarea urmeaza numarul de posturi”, obligând universitatile sa-si calibreze personalul dupa buget, nu bugetul dupa personal. El obliga universitatile sa-si gospodareasca atent resursele existente, nu sa ceara în permanenta statului noi resurse.

Actiunile organizate în cadrul Programului Phare au vizat asigurarea unor contacte ale membrilor CNFIS, CNCSIS si MEC cu institutii vest-europene similare, facilitarea dezbaterii propunerilor cu conducerea universitatilor, difuzarea noii politici de finantare prin instruire si materiale informative.

SVT 2: ASPECTE TEHNICE ALE FINANȚĂRII INSTITUȚIONALE ȘI MECANISME DE FINANȚARE (18 persoane; FRANȚA, MAREA BRITANIE, GERMANIA)

SVT 5: MANAGEMENTUL FINANCIAR AL UNIVERSITĂȚILOR (15 persoane; FRANȚA, MAREA BRITANIE, GERMANIA).

SVT 7: CRITERII PENTRU FINANȚAREA PE BAZĂ DE PERFORMANȚE. AUTONOMIA FINANCIARĂ A UNIVERSITĂȚILOR (16 persoane; FRANȚA, ANGLIA, GERMANIA)

?? SEMINAR: SISTEMUL DE FINANȚARE A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR (12 - 15.02.1998, 50 participanți, Rectori, reprezentanți ai Consiliilor Naționale, MEN, Delegației Comisiei Europene, CEPES-UNESCO, experți UE)

?? SEMINAR: FINANȚAREA COMPLEMENTARĂ ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR (27 - 30.05.1998, 20 participanți, Reprezentanți MEN, participanți în SVT 7, experți UE)

?? SEMINAR: FINANȚAREA GLOBALĂ A UNIVERSITĂȚILOR (7 - 10.10.1999, 60 participanți, Reprezentanți MEN, CNFIS, rectori, prorectori, DGA, contabili-șefi).

Rezultatele obținute în ultimii trei ani sunt cele mai semnificative, ca impact, în contextul reformei administrației universitare. Începând cu 1999 s-a trecut la noul sistem de finanțare a învățământului superior. Mai multe O.M., Ordonanțe guvernamentale și, în sfârșit, Legea Învățământului – modificată - (85/1999), precizează noile mecanisme de finanțare. Aplicarea acestora a forțat, treptat, universitățile să reconsidere propriul management și să-l ancoreze în exigentele rentabilității financiare, o noțiune “oribilă” pentru mulți traditionaliști. Deși lucrurile nu au fost duse până la acceptarea oficială a ideii de “faliment” din motive de management deficitar, ideea pierderilor financiare cauzate de indisciplină și reaua organizare, ca și ideea ajutorii cu orice preț a celor aflați, din vina lor, în deficit, sunt tot mai greu acceptate. Lipsa unor instrumente informatice în administrație a permis un management financiar netransparent și greu la care facultățile reacționează tot mai critic.

Nefinalizat a rămas mecanismul “finanțării complementare”, ce se dorea a fi o alocare de fonduri pe criterii competitive (performanță în cercetare), ca și o politică explicită a MEC în ce privește deconcentrarea bugetelor în interiorul universităților. Unele universități consideră benefic refuzul acestei deconcentrări și folosesc alte criterii decât “numărul de studenți echivalenți” pentru repartizarea bugetelor către facultăți. Ideea de “ierarhizare a universităților” și, eventual, de punere în dependență a finanțării de această ierarhie, a rămas, deocamdată în stadiul de proiect teoretic. Îmbucurător este faptul că tot mai multe universități acceptă acum – după mai multe runde de dezbateri – ideea de ierarhie.

#### **D) Crearea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior**

Acest obiectiv a fost adăugat celor din ToR în urma vizitelor în universitățile vest-europene și a capatat o semnificație deosebită după semnarea Declarației de la Bologna

(iunie 1999) de catre ministrul educatiei nationale. Proiectul a fost acela de a coagula, într-o miscare nationala, rezultatele obtinute în programele TEMPUS existente pe aceasta tema si a crea în universitati instrumentele specifice managementului calitatii (organisme, metodologii, standarde, etc). Nu în ultimul rând, s-a vizat încurajarea formarii unei culturi institucionale a calitatii în universitatile românesti.

MEN a decis formarea unui colectiv inter-universitar care sa anime la nivel national acest proces (O.M. nr.3416/1999) si, în sfârșit, a unui Consiliul National al Managementului Calitatii în Învatamântul Superior (O.M. nr. 3834/14.05.1999), consfintit prin Ordonanta nr.59/31.01.2000.

Actiunile de sprijinire a acestor initiative de catre Programul Phare RO9601 au vizat organizarea de vizite de documentare în alte tari, organizarea de reuniuni de lucru, tiparirea de materiale informative.

**STT 9: ASIGURAREA CALITĂȚII ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR (24 persoane; SUEZIA, MAREA BRITANIE, FRANȚA).**

**STT 16: ASIGURAREA CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (15 persoane; BULGARIA, GRECIA).**

?? **SEMINAR: ASIGURAREA CALITĂȚII ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR (26 - 28.02.1999, 40 participanți, Responsabili cu diverse programe internaționale privind AC, reprezentanți MEN, experți UE).**

?? **SEMINAR: ASIGURAREA CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (5 - 9.05.1999, 40 participanți, Reprezentanți MEN, Grupul de lucru pe ACIS, reprezentanți ai universităților, experți UE).**

?? **SEMINAR: FINANȚAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR și ASIGURAREA CALITĂȚII (17 - 20.02.2000, 40 participanti, Rectori, prorectori, reprezentanți ai CNEAA, CNMCIS, CNFIS, MEN și ai Consiliului Național de Evaluare Paris).**

?? **SEMINAR: STADIUL IMPLEMENTĂRII ASIGURĂRII CALITĂȚII ÎN UNIVERSITĂȚILE ROMANEȘTI (11 - 14.10.2000, 40 participanți, Membrii Consiliului Național pentru AC, reprezentanți ai MEN).**

Rezultatele obtinute pâna în prezent se refera la începerea institutionalizarii acestui proces, desi statutul CNMCIS este înca o problema aflata în disputa.

Noua conducere a MEC a solicitat suspendarea Ordonantei de Urgenta nr.59/31.01.2000 si analizarea ei în regim de urgenta în cele doua comisii de învățământ ale Parlamentului. Ramân însa incontestabile rezultatele obtinute în cele 12 universitati pilot pentru implementarea managementului calitatii, precum si optiunea altor universitati pentru dezvoltarea sistemelor de

calitate. În universitățile pilot au fost dezvoltate structuri manageriale și au fost elaborate proceduri specifice asigurării calității, cele mai avansate în acest domeniu fiind: Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, Universitatea din Craiova, Universitatea “Ovidius” din Constanța, Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu și Universitatea “Stefan cel Mare” din Suceava. Rezultate remarcabile s-au obținut și la Universitatea “Transilvania” din Brașov și Universitatea Politehnică din Timișoara.

### **E) Crearea și implementarea unui sistem informatic de management financiar**

Formulat ca obiectiv principal al Programului, și având alocată cea mai mare parte a fondurilor, crearea unui sistem informatic pentru managementul financiar-contabil al instituțiilor de învățământ superior, a solicitat un efort managerial distinct în cadrul PMU și AT. Acest sub-proiect amplu prevedea nu numai achiziția de hardware, pentru toate universitățile de stat, BCU-uri și Consilii, ci mai ales crearea unui software financiar-contabil unitar, ca și a unei infrastructuri de calcul și comunicații pentru bibliotecile universitare. Ulterior a apărut ideea creării unui software aplicativ pentru gestiunea descentralizată la nivel de facultate, pentru care au fost folosite, în cadrul unui nou contract, fondurile alocate de Guvernul României.

Acțiunile specifice organizate de Program au vizat: dezbaterile inițiale, la nivel național, a proiectului; crearea ANIMU; vizite de documentare în străinătate; seminariile organizate în țară; pregătirea caietului de sarcini și desfășurarea licitației internaționale; coordonarea operațiunilor de implementare; controlul post-implementare; executia tuturor operațiunilor financiare legate de aceste achiziții.

**STT 3: INFORMATIZAREA MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR. AGENȚII DE INFORMATIZARE (17 persoane; FRANȚA, GERMANIA, MAREA BRITANIE).**

?? SEMINAR: PLANIFICAREA ÎNTILNIRILOR NECESARE PE TEMA SISTEMULUI INFORMATIC PENTRU MANAGEMENTUL ÎNVĂȚĂMÎNTULUI SUPERIOR (13-15 noiembrie 1997, București)

?? SEMINAR: AUTONOMIA UNIVERSITĂȚII ȘI MANAGEMENTUL ÎNVĂȚĂMÎNTULUI SUPERIOR – ASPECTE ORGANIZATORICE, FINANCIARE ȘI INFORMATICE ALE SISTEMULUI (12-14 decembrie 1997, Sinaia)

?? SEMINAR: FINALIZAREA CAIETULUI DE SARCINI (27 - 29.03.1998, 40 participanți, Rectori, reprezentanți ai Consiliilor Naționale, MEN, Comisiei Naționale pentru Informatică, Bibliotecilor universitare, experți UE și CEPES-UNESCO).

?? SEMINAR: STADIUL PREOCUPĂRILOR ȘI AL REALIZĂRILOR ÎN DOMENIUL INFORMATIZĂRII MANAGEMENTULUI UNIVERSITAR (20 - 23.01.2000, 60 participanți, Manageri universitari, reprezentanți MEN, CNFIS, experți în informatică)

?? SEMINAR: MANAGEMENTUL SISTEMULUI INFORMATIC (11 - 14.09.2000, 80 participanți, DGA, contabili-șefi).

?? SEMINAR: REZULTATE ÎN IMPLEMENTAREA SISTEMULUI INFORMATIC (2 - 5.11.2000, 40 participanți, Reprezentanți ai MEN și universităților)

?? SEMINAR: MENTENANȚA SISTEMULUI INFORMATIC (30.11.-3.12.2000, 35 persoane, Prorectori, reprezentanți MEN, ROMSYS)

Rezultatul obținut a constat din livrarea la cheie (februarie 2001) a sistemului informatic pentru managementul financiar-contabil al instituțiilor de învățământ superior. MEC a semnat receptia.

Proiectul informatic privind realizarea unui sistem informatic pentru managementul financiar al învățământului superior a inclus furnizarea:

?? Infrastructurilor tehnice: echipamente de calcul și comunicații (73 servere de aplicații, 73 servere firewall, 21 routere, 681 stații de lucru, 135 imprimante, rețele locale, software de baza pentru 56 de universități, 4 BCU, 2 Consilii, MEN.

?? Aplicației software, unitară pentru toate instituțiile din învățământul superior, care să permită:

- planificarea și executia bugetului anual, ca rezultat al unei interacțiuni continue între instituțiile din învățământul superior, cele două consilii de finanțare și MEN;
- managementul financiar și administrarea fiecărei instituții, precum și interfata cu MEN;
- întreaga alocare și managementul financiar al fondurilor de cercetare alocate din diverse surse;
- planificarea strategică și alocarea resurselor de către MEN și cele două consilii, precum și managementul instituțiilor din învățământului superior;

?? Serviciilor informatice pe întreaga durată a proiectului.

Din punct de vedere al derulării proiectului au fost parcurse câteva etape importante:

- analiza detaliată a cerințelor (aprilie – mai 2000);
- furnizarea, instalarea și testarea pentru cablare, hardware, software de baza în toate instituțiile (octombrie 2000);
- dezvoltarea integrală, livrarea, instalarea și implementarea software-ului aplicativ (aplicație pilot SICOB, octombrie 2000, rollout aplicație SICOB, februarie 2000);
- instruire în software de baza și în aplicația SICOB (ianuarie 2000).

Întrucât software-ul aplicativ SICOB a fost conceput pentru informatizarea activităților specifice la nivel de instituție, pentru realizarea autonomiei financiare și eficientării activităților la nivel instituțional MEN a promovat acte normative care introduc linii de descentralizare a activităților de management universitar, în principal cel financiar, la nivelul facultăților, departamentelor, catedrelor. Pentru a informatiza aceste procese s-a realizat un software aplicativ

pilot (SICOB-DEC), care extinde sistemul de gestiune financiară SICOB la nivelul facultatilor (contract cu ROMSYS din contribuția Guvernului României, 129 600 USD, aprilie 2001).

S-a creat de asemenea ANIMU, o organizație menită să asigure mentenanța sistemului informatic pe termen lung. Din păcate, funcționarea ANIMU a fost sub așteptări.

## **F) Sprijinirea CNFIS, CNCSIS, CNEAA și CNR**

Obiectivul este prevăzut în ToR și vizează sprijinirea unor acțiuni la nivel național pentru îmbunătățirea managementului Consiliilor pentru învățământul superior, perfecționarea personalului, instruirea contabililor-sefi pe procedurile Bancii Mondiale, dotarea cu echipament de calcul și birotică, dotarea modernă a unui secretariat al CNR.

Acțiunile organizate au fost:

SVT 2: ASPECTE TEHNICE ALE FINANȚĂRII INSTITUȚIONALE ȘI MECANISME DE FINANȚARE (18 persoane; FRANȚA, MAREA BRITANIE, GERMANIA)

SVT 4: CONFERINȚA RECTORILOR (7 persoane; ELVEȚIA, MAREA BRITANIE, GERMANIA, FRANȚA)

SVT 5: MANAGEMENTUL FINANCIAR AL UNIVERSITĂȚILOR (15 persoane; FRANȚA, MAREA BRITANIE, GERMANIA).

SVT 7: CRITERII PENTRU FINANȚAREA PE BAZĂ DE PERFORMANȚE. AUTONOMIA FINANCIARĂ A UNIVERSITĂȚILOR (16 persoane; FRANȚA, ANGLIA, GERMANIA)

STT 1: MANAGEMENTUL CONSILIILOR NAȚIONALE (16 persoane; MAREA BRITANIE).

STT 10: MANAGEMENTUL CNCSIS ȘI CNFIS (16 persoane; FRANȚA, MAREA BRITANIE).

?? INSTRUIRE: MANAGEMENTUL CONSILIILOR NAȚIONALE (23 - 27.03.1998, 30 participanți, Staf-ul Consiliilor Naționale, experți UE).

?? INSTRUIRE PE PROCEDURILE BĂNCII MONDIALE (30.09 - 4.10.1998, 60 participanți, Contabili-sefi, șefii serviciilor OSP, experți).

Rezultatele cuantificabile se referă la dotarea cu echipamente a CNR, tipărirea de materiale informative pentru CNCSIS și CNFIS, organizarea unei vizite de documentare pentru CNEAA pe tema asigurării calității. În ce măsură acțiunile organizate au contribuit la îmbunătățirea managementului Consiliilor naționale.

## **G) Perfecționarea managementului bibliotecilor**

Mai multe acțiuni au fost organizate în sprijinul perfecționării managementului bibliotecilor centrale universitare și a creării unei Agenții bibliografice și de informare a bibliotecilor din învățământul superior. Mai multe vizite de studiu au fost organizate în țări vest-europene, ca și seminariile locale.

SVT 3: MANAGEMENTUL BIBLIOTECILOR (12 persoane; GERMANIA, FRANȚA)

SVT 9: SPECIALIZAREA COLECȚIILOR BIBLIOTECILOR UNIVERSITARE (14 persoane;



ITALIA, GERMANIA, MAREA BRITANIE, FRANȚA).

STT 8: MANAGEMENTUL BIBLIOTECILOR (8 persoane; FRANȚA).

?? SEMINAR: SPECIALIZAREA COLECȚIILOR ÎN BIBLIOTECILE UNIVERSITARE (10 - 13.12.1998, 35 participanți, Reprezentanți MEN, ai bibliotecilor universitare).

?? SEMINAR: AGENȚIA BIBLIOGRAFICĂ ȘI DE INFORMATIZARE A BIBLIOTECILOR DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (13 - 16.07.2000, 30 participanți, Reprezentanți ai MEN, BCU, universităților, CNFIS, CNCSIS)

Rezultatele s-au concentrat pe trei direcții: (i) Conceperea și lansarea proiectului CIDU-Centre de Informare și Documentare Universitară; (ii) Conceperea și lansarea unui proiect de Agenție Bibliografică și de Informare a Bibliotecilor din Învățământul Superior. În primul caz, a fost lansată competiția națională pentru înființarea primelor două CIDU; în al doilea caz, proiectul a fost trimis în teritoriu pentru colectarea de propuneri de îmbunătățire; (iii) Programul a sprijinit CNCI în îmbunătățirea dotării cu echipamente informatice a bibliotecilor universitare. Toate echipamentele au fost recepționate și sunt funcționale.

#### H) Diseminare și materiale informative

ToR prevede o diseminare “în cascada” de la LOI spre celelalte universități a experiențelor dobândite. În luna iunie 1998, urmând modelul “în cascada”, a fost organizată, fără a fi un succes deplin, o asemenea acțiune de diseminare. La ea au participat experți români și din UE. Ulterior, faptele au arătat că este mai profitabilă abandonarea distincției LOI/LTI și prinderea în program a tuturor universităților, de la administratorii centrali până la cei de facultate. În ultima sa parte, Programul a cuprins în mod direct toate aceste universități și categorii de personal. Efectul a fost mult mai bun.

În perioada programului au fost editate buletine informative și broșuri:

?? \*\*\* - *Finanțarea Învățământului Superior*

?? \*\*\* - *Ghid al managementului universitar*

?? \*\*\* - *Învățământul superior într-o societate a învățării*

?? Panaite Nica: *Implicații manageriale ale trecerii la finanțarea globală a universităților*

?? Andrei Marga: *Guidelines for the reform of education in Romania*

?? Andrei Marga: *Repères de la réforme de l'éducation en Roumanie*

?? Constantin Brătianu; Ion Ciucă: *Planul strategic instituțional (în colaborare cu Agenția SOCRATES)*

?? Mihai Korka: *Reforma învățământului de la opțiuni strategice la acțiune;*

?? *Aspecte ale finanțării globale a universităților (în colaborare cu CENPO);*

?? Andrei Marga: *Education in transition;*

?? Mihai Korka: *Strategy and action in the reform of education in Romania;*

?? C. Brătianu; A. Miroiu (ed.): *The quality assurance policy in higher education*

?? Lazăr Vlăsceanu, Ana-Maria Dima: *Întâlnire cu studenții*

?? Burton R. Clark: *Spre o universitate antreprenorială*

?? Panaite Nica: *Managementul calității și ierarhizarea universităților românești*

?? 5 Buletine Informative

Acestea au fost distribuite în universități sau prezentate cu prilejul seminariilor. O serie de articole în presa cu privire la program au urmărit sporirea vizibilității acestuia.

## V. Managementul Programului

Managementul programului a fost asigurat de PMU (Unitatea de Management a Programului), asistat de experți ai Consorțiului internațional condus de Universitatea Paris VI și de CEPES-România.

Conform ToR, orientarea strategică a Programului trebuia asigurată de IUHER, organism anume înființat pentru a coordona programele Phare și ale Băncii Mondiale. Din păcate IUHER s-a întrunit rar și a fost ineficace în a contura liniile strategice ale reformei, consumându-și energia în dispute mai degrabă personale. El a fost înlocuit de ADICU (Agenția pentru Dezvoltarea Învățământului și Cercetării Universitare) începând cu octombrie 1998, cu speranța sporirii coerenței activităților de coordonare a programelor internaționale în conformitate cu politica MEN. După trei reuniuni utile, ADICU nu s-a mai întrunit. În aceste condiții, sarcina dirijării Programului Phare RO9601 a revenit PMU și PAO (Programme Authorizing Officer), respectiv conducerii superioare a Ministerului Educației Naționale. Cu toate acestea substituții nefirești, la care se adăuga schimbarea a 5 PAO, nu credem că s-a pierdut ceva din calitatea managementului global al programului.

Conducerea operativă a revenit PMU și AT. PMU s-a constituit în toamna anului 1996 din persoane fără o experiență prealabilă în administrarea programelor Phare. Așa încât demarajul a fost dificil. Pusi brusc în fața exigenței de a construi infrastructura managerială a proiectului, membrii PMU au pierdut mai mult timp decât era firesc.

După semnarea contractului cu AT (29 aprilie 1997), PMU nu a putut beneficia imediat de expertiză academică, inginerescă și mai ales managerială a acestuia deoarece, din cauza unor neînțelegeri interne, Team Leader-ul nu a sosit la București decât la sfârșitul lunii septembrie 1997. În tot acest timp, PMU a trebuit să se substituie nu numai IUHER-ului, ci și asistentei tehnice. Acest fapt a dereglat multe lucruri (rapoarte inițiale nerealizate, programe de lucru întârziate, proceduri de acțiune rămase în suspensie). Totuși, datorită eforturilor experților de la Universitatea Paris VI și SODETEG s-a putut organiza primul SVT și primele vizite ale experților străini în universitățile românești. A fost totodată o perioadă de acomodare cu managerul financiar al Asistenței Tehnice: SODETEG. După o primă etapă mai dificilă, cooperarea a rămas foarte bună până în prezent.

Diferențele în interpretarea contractului au tensionat, înșă, relațiile în interiorul AT și cooperarea cu PMU: e vorba de suprapunerea unor atribuții în cazul PSAA (Programm Senior Academic Advisor) și Team Leader-ului. Aceste tensiuni s-au acumulat și au erupt în demisia Team Leader-ului, dl. Pierre-Jean Engelen (martie 1998). Acest fapt a destabilizat PMU, el fiind resimțit ca o ruptură în echilibrul muncii stabilite cu atâtă greutate.

Noul Team Leader, dl. Alain Jean s-a instalat la 28 martie 1998 dar, în curând, o serie de tensiuni aveau să apară între el și PMU. Din motive de lipsă de profesionalism, ineficiență și tratare inadecvată a membrilor PMU, s-a cerut demiterea lui, ceea ce s-a întâmplat la 27 iulie 1998. Din septembrie 1998 el a fost înlocuit de dl. Rodolphe Catalan Marcos cu care colaborarea a avut loc în bune condiții până la sfârșitul programului.

La 17 decembrie 1998, Programul a fost suspendat din cauza unor plângeri ale experților A. Jean și S. Rankin împotriva PMU și a AT adresate Comisiei Europene cu scopul explicit de a submina Programul din care au fost excluși. Auditul care a avut loc la începutul lunii septembrie 1999 a conchis că plângerile sunt nejustificate și programul a fost reluat, având în continuare o desfășurare fără probleme.

Toate aceste avataruri manageriale, înșă, au grevat asupra calității managementului programului. Defecțiunea AT engleze, în speta a dlui Steve Rankin este un exemplu: după un debut încurajator, el a concentrat toate activitățile în firma sa (EDC), între timp privatizată, furnizând informații false pentru întocmirea unor acte publice românești, monopolizând el însuși training-urile în Anglia cu prețul diluării calității acestora și adoptând față de PMU o atitudine arogantă. Ruperea contractului cu EDC devenea astfel inevitabilă. Prin eforturile concertate ale Universității Paris VI, SODETEG și PMU relația cu Marea Britanie a fost restabilită, serviciile fiind asigurate ulterior în bune condiții, de firma TADS.

PMU a avut pe tot parcursul programului relații excelente de cooperare cu rectorii și prorectorii LOI, care au răspuns cu o promptitudine, pe care nu o anticipam inițial, tuturor solicitărilor. Așa se și explică eficacitatea luării unor decizii în cursul seminarilor organizate, fapt ce a conferit întregului program statutul unui for democratic de dezbatere și decizie.

Contribuția asistentei tehnice vest-europene la buna derulare a programului a fost satisfăcătoare c'est tout?. Transferul de experiență către PMU a fost mereu îmbunătățit. Contribuția AT la organizarea SVT, STT și a seminariilor a fost remarcabilă. Participarea experților Universității Paris VI și ai SODETEG la elaborarea specificațiilor tehnice pentru achiziția sistemului informatic și la derularea ulterioară a procedurilor de licitare a fost foarte bună. Din păcate, partenerul italian nu a fost suficient prezent (nu am avut nici o participare a unor experți italieni). Experții tehnici pe termen lung nu au fost puși la dispoziția Programului. Colaborarea cu SODETEG în probleme logistice și financiare a fost bună.

O relatie excelenta am avut cu CNFIS, cu dl. prof.dr. G. Dinca, presedintele acestuia si cu dl. prof. P. Nica, vicepresedinte CNFIS, cu care am luat în modul cel mai operativ toate deciziile organizatorice comune si care au participat cu daruire la multe actiuni organizate de Program. Nu aceeași relatie am avut, în faza initiala, cu CNCSIS. Din fericire, spiritul constructiv în care am colaborat ulterior cu prof.dr. Ioan Dumitrache, noul presedinte al CNCSIS, a compensat aceste neajunsuri pasagere de coabitare.

Managementul financiar al Programului a fost realizat de PMU printr-un administrator financiar specializat.

Baza managementului financiar realizat a constituit-o:

- Regulile financiare uzuale;
- Regulile Phare;
- Memorandumul de Finantare inclusiv Conditiiile generale ale acestuia;
- Programele de munca realizate de PMU si aprobate de Comisia Europeana – Bruxelles.

Controlul financiar ex-ante si ex-post a fost executat dupa cum urmeaza;

- 1) în perioada 1996 – 1999: de catre Financial Officer, indiferent de natura acestui control;
- 2) în perioada 1 ianuarie 2000 – 30 iunie 2000:
  - controlul ex-ante: financial officer si controlor financiar delegat al Ministerului de Finante;
  - controlul ex-post: financial officer.
- Raportarile financiare lunare au fost transmise lunar la Bruxelles;
- Controlul intern s-a exercitat permanent în vederea verificarii datelor ce stau la baza efectuării platilor;

Fondurile aferente Programului au fost operate prin urmatoarele banci comerciale:

- 1996 – 1999: Banca Comerciala Româna;
- 1999 – 2001: Ing Barings.

S-a asigurat o gestiune financiara corecta a fondurilor primite de la Comisia Europeana, avându-se în vedere:

- 1) pastrarea avansului primit de la Bruxelles, în EUR, în depozite lunare cu înnoire automata;
- 2) transformarea în moneda locala în ziua efectuării platii;
- 3) efectuarea de plăti eligibile cu aprobarea conducătorilor proiectului si numai în conditiile existentei documentelor suport.

Pe perioada derularii Programului, 3 persoane au îndeplinit functia de financial officer (Florescu Roxana, Teleasa Camelia, Simionescu Violeta).

Registrele stabilite prin DIS sunt pastrate la sediul PMU, în cadrul acestora gasindu-se înregistrările referitoare la miscarile de fonduri aferente programului.

La data prevazuta în Memorandumul Financiar pentru finalizarea contractarii, s-a contract un procent de 99,5% din fondurile alocate.

Denumirea componentei programului	Alocat (MEUR)	Contractat (MEUR)	Platit (MEUR)
Suport la nivel national	1,11	1,11	
Suport la nivelul universitatilor	6,07	6,05	
Asociatii si Informare	0,50	0,48	
PMU	0,32	0,32	
<b>Total</b>	<b>8,00</b>	<b>7,96</b>	

Denumirea componentei proiectului	Alocat (MEUR)	Contractat (MEUR)	Platit (MEUR)
Asistenta Tehnica	2,38	2,38	
Bridging TA**	0,13	0,13	
Tehnologii Informatice	5,13	5,13	
<b>Total</b>	<b>7,96</b>	<b>7,96</b>	

În august 1999, Programul a fost auditat financiar de catre firma independenta Moore Stevens (în baza unui contract încheiat cu Comisia Europeana), iar concluzia acestui audit a fost ca procedurile financiare si controlul intern realizate de PMU “asigura un management financiar adecvat al programului”.