

De ce absorbția de fonduri europene prin proiecte mari de infrastructură avansează greu în România? **Sorin Ioniță** vă relatează

POVESTEA UNUI MANAGER DE PROIECT



Un studiu de caz care demonstrează că marea problemă astăzi o constituie în primul rând lipsa de organizare, motivație și capacitate de management în sectorul public, nu lipsa fondurilor de cofinanțare

«De câte ori vine vorba de capacitatea României de a absorbi prin proiecte fondurile comunitare, iar autoritățile centrale sau locale încep să se vaite de lipsă de bani de cofinanțare, ca și când asta ar fi principala piedică, mă apucă pandaliile. Ca să înțelegeți de ce, vă spun aici pe scurt povestea mea: a unui funcționar care a lucrat câțiva ani ca manager de proiect european.

În 2001 eram deja angajat în ministerul respectiv de trei ani și pentru că eram tânăr, cu diplomă de master, știam bine sectorul de activitate și vorbeam engleză, am fost detașat la agenția din subordine care trebuia să pună în practică un proiect de 25 milioane euro tocmai aprobat de Bruxelles. Leafa mea era de 7 milioane lei pe lună net, la care după ceva vreme s-au mai adăugat vreo 5 milioane, pentru că lucram direct cu fonduri europene.

Decent, deși nici pe departe la nivelul pieței, dar priveam perioada asta ca pe o investiție în carieră, deci am pornit la drum cu mare avânt, pregătit să iau totul în piept și stau la lucru 12 ore pe zi, așa cum stă orice manager care se respectă. Necazurile au apărut chiar de la început: nu mi-a trebuit mult ca să constat că deși eu aveam toată răspunderea, nu aveam în mână și instrumentele de control. Echipa

mea de proiect nu era rea, dar includea trei ingineri mai în vârstă, cu state vechi în agenție, care mi-au fost de la început ostili, în ciuda grijii mele de a nu o face pe șeful cu ei.

O fi fost invidie pentru ascensiunea mea prea rapidă, o fi fost salariul cu câteva milioane mai mare, cert este că n-am putut niciodată să-i scot din atitudinea "nu merge": părea că principala lor ocupație până la ora cinci când rupeau ușa, punctuali ca trenul, indiferent dacă terminaseră ce aveau de făcut sau nu, era să-mi demonstreze mie că ce vreau nu se poate. Ocazie cu care am constatat și că era imposibil să-i schimb: unu, pentru că erau funcționari publici stabili pe post, iar în România dacă n-ai omorât pe cineva nu poți fi dat afară; și doi, pentru că echipa fusese aprobată nominal într-o sumedenie de memorandumuri cu finanțatorul, ce nu puteau fi modificate decât cu mari eforturi și bătaie de cap.

Am mai constatat că directorul agenției noastre, un supraviețuitor cu mare experiență al tuturor regimurilor, era preocupat în primul rând de banii ce veneau de la bugetul de stat. Fondurile externe nerambursabile, precum cele de la UE, deși importante ca volum, erau în realitate o mare belea pentru toată șefimea veche și grea din instituție, pentru că nu erau la fel de "flexibile": se cereau programare multi-anuală, termene stricte, transparență, în general, reguli noi și obositoare de achiziție și management.

Mare parte din reacția lor naturală de respingere față de aceste inovații, ce nu se mai puteau negocia la telefon cu diverși parlamentari sau lobby-iști, s-a răsfrânt fatalmente și asupra echipei noastre.

Ministrul și secretarii de stat se interesau doar când și când de stadiul proiectului, în întâlniri teoretic regulate, dar la care nu știai niciodată dinainte cine apare. Câteodată sunau să se zborșească la telefon că stăm prost cu absorbția de fonduri și să ne mișcăm mai repede, dar n-am avut vreo clipă senzația că ei chiar sunt la curent cu detaliile relevante. De multe ori veneau la ședințe, vorbeau nițel, mai răspundeau de două ori la mobil și plecau grăbiți către alte întâlniri, așa că nu ajungeau niciodată să ne asculte cu atenție.

Prima etapă în proiectul nostru implica exproprierea de terenuri, care să fie puse la dispoziția firmelor contractate pentru lucrări. Tot noi, ca beneficiar, trebuia să negociem cu diverse alte companii, publice sau private, mutarea de pe traseu a unor rețele electrice, de telefonie și cablu, a unor amenajări hidrotehnice, etc. De exproprieri se ocupa o direcție separată din agenție, unde eu nu mă puteam amesteca, iar din diverse motive ea nu finalizase nici 20% din cumpărările de terenuri (lege neclară, proprietari care se lăsau greu, etc). Discuțiile cu regiile de utilități se purtau instituțional, parcurgând întreaga ierarhie de ambele părți: eu înaintam adrese scrise conducerii noastre, care aproba și înainta dincolo, unde hârtia făcea drumul invers în jos până la serviciul lor de specialitate. După săptămâni de zile, când îmi venea în fine răspunsul, companiile respective de utilități solicitau de regulă despăgubiri sau compensări. Acestea nu erau cheltuieli eligibile în proiect, nici nu fuseseră prinse în bugetul propriu al agenției, iar conducerea nu mi le-ar fi aprobat niciodată, deși sumele nu erau mari, pentru că ar fi reprezentat o reducere a "bugetului lor", singurul care îi interesa. Pentru asta ar fi trebuit așteptat ciclul bugetar următor, în cel mai bun caz.

Din aceleași motive n-am reușit niciodată să aduc la masa negocierilor față în față șefii cu putere de decizie, nici măcar din companiile publice. Secretarul de stat care avea în sarcină această coordonare mă primea prietenește, îmi dădea dreptate și îmi promitea că se ocupă, dar mi-a luat doi ani să înțeleg că n-avea de fapt curaj să se bage peste ei, fiind nou venit în partidul lui și mult mai slab politic decât directorii de agenții și regii.

Eu răspundeam însă direct de relația cu consorțiul de firme contractate pentru lucrări, ce includea o multinațională și două firme românești. Cum noi, agenția, ne-am abătut de la contract chiar de la primii pași, pentru că n-am fost în stare să le punem tot frontul de lucru la dispoziție, a trebuit să apelăm la bunăvoința lor, să-i rugăm să lase de la ei și avanseze pe bucăți, pe sărite, doar ca să nu se întârzie prea mult proiectul. Ceea ce, fiind oameni cu experiență, au acceptat. Au dat așadar înainte cu lucrările plimbând utilajele de colo-colo, dar la finele anului au venit cu note adiționale de majorare a costurilor,

justificate de situația creată chiar de noi. Nota supervisorului din teren cerea o suplimentare de 40%, iar contra-expertiza făcută de mine cu niște fonduri pentru cheltuieli neprevăzute dădea un supliment de 25%.

M-am dus cu aceste cifre la șeful agenției iar el mi-a părut foarte fericit să se spele pe mâini, gen "nu știu, băiatule, tu ești managerul de proiect, te descurci". Apoi părintește, că de ce nu stau eu mai potolit, uite, agenția-soră din același minister, cu un proiect similar, este mult mai în urmă, deci nu suntem noi ăia în ofsaid. În fond, e vina mea că m-am zorit prea tare cu lucrările.

Discuția a continuat pe un ton tot mai ridicat și s-a terminat când șeful m-a întrebat în față "ție cât ți-au dat, măi, ăștia să împingi hârtiile astea, ce comision iei?" Oricum, mi-a fost clar că bani în plus de la agenție nu aprobă nici 5%, nici măcar până la virarea următoarei tranșe de fonduri europene, pentru că astfel s-ar reduce "bugetul lor" și s-ar mări "al meu". Era limpede că în momentul acela eu eram singurul interesat ca proiectul să progreseze cât de cât, pe când ceilalți jucau după strategii de reducere a riscului și efortului personal, acoperindu-se cu justificări pentru raportările de etapă.

În vreme ce eu stăteam și mă gândeam ce să fac, lucrurile au escaladat. Consorțiul m-a contactat prin consilierii lor juridici să-mi pună în vedere că dacă se întârzie prea mult vor aplica penalități. Că orice instanță comercială va da dreptate consorțiului, că au ei metodele lor ca verdictul să nu se amâne prea mult și că eu să nu mă bazez prea tare pe susținerea direcției juridice a agenției noastre. Iar un proiect în care s-au plătit despăgubiri de la buget din motive de prost management al beneficiarului n-o să-mi dea prea bine în CV. În privat însă unul dintre ei m-a luat deoparte și mi-a spus să nu-mi fac griji, să semnez eu hârtiile alea și să dau drumul răspunderii în sus, garantează ei că nu vor fi valuri. La o adică, în caz că treaba merge bine, e posibilă și o compensație, ceva, pentru efortul meu.

Acela a fost momentul când am demisionat și i-am lăsat să se descurce cum or ști, după aproape doi ani de eforturi de-a surda. Atmosfera oricum se stricase de tot, iar în instituție îmi ieșise vorba că sunt

"omul firmei Y" deși eu nu semnaseam nici un deviz. Doi dintre colegii în vârstă menționați își luaseră un aer conspirativ, erau toată ziua prin biroul șefului de agenție, îi dădeau peste capul meu tot felul de documente din proiectul nostru, din care oricum nu pricepea nimeni nimic, dar toată treaba căpăta un aspect preventiv-acuzator. A ieșit și zvonul că făcusem acea contra-expertiză specială ca să dau de lucru unor prieteni consultanți. Într-o zi a apărut într-un ziar central un articol privind mișmașurile într-un important proiect european, cu trei sferturi din amănunte inventate, dar din restul de un sfert se deducea destul de clar cine montase povestea. Așa că am decis să ies de bunăvoie dintr-un joc care mă adusese între ciocan și nicovală, deși eu plecasem la drum cu cele mai bune intenții.

Aud că astăzi, în 2006, agenția tot se mai chinuie cu ultimele exproprii, că proiectul e deja decalat cu trei ani și că s-au făcut pe parcurs numeroase ajustări la cantitățile de lucrări prestate (și, probabil, la calitate). Colac peste pupăză, una din firmele românești din consorțiu a intrat în faliment, are conturile bancare blocate, deci se pune problema dacă să se continue cu ei până la capăt, sau să se reia licitația, ceea ce presupune complicații și întârzieri suplimentare. Dar va fi greu: la sfârșitul anului Delegația UE de la București se închide, deci agenția implementatoare nu va mai beneficia de sprijinul neoficial al personalului tehnic din Delegație, care îi făcuse pe sub masă mare parte din treabă la pregătirea primei licitații, doar pentru ca lucrurile să nu se împotmolească.

Paradoxul este că în tot acest timp noi am stat cu banii la dispoziție și nu i-am putut cheltui: practic, 75% din costuri ne-au fost aprobate de la început de UE, doar să putem dovedi că am făcut lucrările, iar cofinanțarea nu reprezenta în sine o problemă pentru bugetul de stat. Numai că noi nu ne-am putut organiza ca să tragem toți în aceeași direcție și să judecăm performanța după aceleași obiective comune declarate. Dincolo de ce spuneam prin ședințele de bilanț, fiecare și-a văzut de ale lui, deci finalmente n-am putut folosi decât o mică parte din acești bani în intervalul prevăzut: cam vreo 15%.

Asta e de fapt marea problemă a României de azi, nu lipsa fondurilor. Iar natura ei complicată scapă din păcate și raportărilor oficiale optimiste, și isteriilor periodice și superficiale din presă, care fie văd corupție la tot pasul atunci când ceva nu merge, deși poate la mijloc e doar dezorganizare sau prostie – slăbiciunile de organizare și dificultățile de management fiind mai greu de explicat publicului în cinci rânduri de ziar – fie împing politicienii către soluții tip hei-rup, care n-au nimic de-a face cu realitatea din teren (mărim salariile cu atâta la sută, angajăm x oameni, etc).»

Desigur, relatarea de mai sus e pură ficțiune, în toate detaliile ei picante. Dacă voi fi întrebat, voi da o dezmințire oficială că așa ceva se poate petrece în țara noastră unde, cum se zicea pe vremuri, lucrurile merg bine, statistic vorbind. Dar prietenul meu, fostul manager public, există de-adevăratelea și este astăzi expert la o firmă de consultanță ce supervizează trei proiecte majore, firmă care i-a făcut o ofertă de nerefuzat imediat ce a plecat din agenție. Câștigă 2.500 euro pe lună, plus mașină, mobil și bonusuri.

Dar cel mai mare câștig, după cum mi-a spus el, îl reprezintă "ieșirea din schizofrenie": are o fișă a postului clară, îi este limpede ce are de făcut, iar atunci când ceva n-a ieșit cum trebuie, n-are pe cine să dea vina, depinzând doar de el să schimbe lucrurile ca data viitoare să fie mai bine. Așteaptă cu oarecare îngrijorare civică triplarea fondurilor europene pentru România după aderarea prevăzută în 2007, întrebându-se cu ce instituții, oameni și sisteme de stimulente va reuși sectorul nostru public să gestioneze tot aflulul ăsta de bani, atâta vreme cât noi nici n-am ajuns să conștientizăm ce ni se întâmplă și ne văicărim pe probleme minore, ignorându-le pe cele mari și reale.

Sorin Ioniță este director de cercetare la SAR

Romanian Academic Society (SAR)
61 Eminescu, Bucharest 2
tel/fax (4021) 211 1477
office@sar.org.ro
www.sar.org.ro