

## IMPLICAȚII ALE GLOBALIZĂRII ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR FINANȚATE DIN FONDURI PUBLICE

**Ec. Desiree M.A. MARINESCU**  
Academia de Studii Economice, București

### Rezumat

*Această lucrare prezintă câteva implicații ale globalizării în gestionarea proiectelor finanțate din fonduri publice. Managementul proiectelor finanțate din fonduri publice constituie o parte a managementului proiectelor, cu tot ce implică aceasta și care are în vedere proiectele pentru care sursa de finanțare o reprezintă fondurile publice – naționale sau internaționale. În prezent, există un interes în creștere pentru finanțarea proiectelor de investiții și cercetare prin programe publice. În același timp, proiectele finanțate din fonduri publice sunt implementate într-un mediu birocratic puternic reglementat.*

*O organizație care are ca obiect principal de activitate managementul proiectelor finanțate din fonduri publice trebuie să-și definească poziția pe piață având în vedere domeniile majore de finanțare definite de administrația publică și strategiile publice privind acordurile de finanțare pentru alocarea fondurilor publice. În acest context, nu este posibil să fie ignorate implicațiile globalizării, impactul noii economii în activitățile desfășurate de organizație, noile tehnologii emergente disponibile și activitățile bazate pe cunoaștere.*

**Cuvinte cheie:** managementul proiectelor, fonduri publice, globalizare, cunoaștere, noua economie.

### 1. Introducere

Articolul prezent are în vedere prezentarea câtorva implicații ale globalizării în contextul managementului proiectelor finanțate din fonduri publice, fiind un punct de pornire pentru o cercetare ulterioară în profunzime.

Managementul proiectelor a fost definit ca un instrument de gestionare a

## IMPLICATIONS OF GLOBALISATION IN MANAGEMENT OF PUBLIC FUNDED PROJECTS

**Ec. Desiree M.A. MARINESCU**  
Academy of Economic Studies, Bucharest,  
Romania

### Abstract

*This paper presents several implications of globalisation in managing the projects financed from public funds. The management of public funded projects represents a part of the project management, with everything that this implies and aiming on the projects for which the financing source is coming from the public funds – national or international. Currently, there is an increasing interest in funding the research and investment projects through public programs. At the same time, the projects financed through public funds are implemented in a highly regulated and bureaucratic environment.*

*An organisation having the main activity the management of projects financed through public funds should define its position on the market taking into account the major investment fields defined by the public administration and the public strategies regarding the financing agreements for allocating the public funds. In this context, it is not possible to ignore the implications of the globalisation, the impact of the new economy on the activities the organisation is performing, the new emerging technologies available and knowledge based activities.*

**Keywords:** project management, public funds, globalisation, knowledge, new economy.

### 1. Introduction

The present paper aims to present several implications of globalisation in the context of the management of projects financed through public funds, being a starting point for further in-depth research.

Project management has been defined as an instrument to manage the activities related to projects in order to

activităților privind proiectele pentru implementarea lor cu succes și atingerea obiectivelor propuse. Acesta constă într-un set complex de procese care acoperă întregul ciclu de proiect. Managementul proiectelor finanțate din fonduri publice reprezintă o parte a managementului proiectelor, cu tot ce implică aceasta și având ca obiect proiectele pentru care sursa de finanțare provine de la instituții publice – naționale sau internaționale. Caracteristicile specifice sectorului public influențează managementul, aducând constrângeri și orientând activitățile desfășurate.

Acțiunile sau evenimentele dintr-o zonă a lumii determină efecte care sunt percepute în întreaga lume. Globalizarea este un fenomen care nu poate fi ignorat, fenomen care afectează de asemenea și mediul proiectelor finanțate din fonduri publice. Deseori, când ne referim la globalizare înțelegem o economie liberalizată, circulația mai multor bunuri și servicii pe piețe, stimularea integrării piețelor internaționale, încurajarea activităților economice din domeniul privat cum ar fi transporturile, comerțul, migrația, investițiile, călătoriile (Cartwright, 2004) [4].

Întrucât tot mai multe programe de finanțare nu sunt limitate la granițele unei singure țări și au dimensiuni internaționale, implicațiile globalizării nu pot fi trecute cu vederea. De aceea, această lucrare are în vedere companiile implicate în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice, având diferite rolurile cum ar fi: companii de consultanță desfășurând activități de asistență pentru administrația publică locală sau centrală sau pentru companii private, organizații care solicită finanțare din fonduri publice, entități care inițiază programe publice – cu alte cuvinte toate părțile direct implicate în acest sector.

Metodologia de cercetare aplicată se bazează pe observare și experiența practică a testării abordărilor teoretice și a noilor metodologii și idei. Au fost realizate cercetări aprofundate ale documentației existente și a

successfully implement them and to achieve the proposed objectives. It comprises of a complex set of processes covering the whole project cycle. The management of the projects financed through public funds represents a part of the project management, with everything that this implies and aiming on the projects for which the financing source is coming from the public institutions – national or international. The characteristics related to public sector influence the management, bringing constraints and channelling the activities.

Actions or events in one area of the world determine effects that are perceived around the world. Globalisation is a phenomenon that cannot be ignored and affects the environment of public funded projects as well. Often, when we refer to globalisation we understand a liberalised economy, movement of more goods and services into markets, fostering integration of international markets, encouraging private economic activities like transport, trade, migration, investment, travel (Cartwright, 2004) [4].

As more financing programmes are not limited to one country's borders and have international dimensions, implications of globalisation cannot be overlooked. Thus, this paper is considering the companies acting in management of public funded projects with different roles: as consulting companies with activities in providing assistance to central or local public administration or to private firms, as organisations applying for financing from public funds, as entities initiating public programmes – in other words, all the stakeholders involved in this sector.

The research methodology applied is based on observation and practical experience of testing theoretical approaches and new methodologies and ideas. It extensively considers desk surveys of the existing documentation and success stories existing in the field.

poveștilor de succes din domeniu.

## 2. Definirea caracteristicilor managementului proiectelor finanțate din fonduri publice

Fondurile publice reprezintă o sursă semnificativă de finanțare care are în vedere bugetele disponibile prin programele guvernamentale. Sursa de finanțare poate fi atât națională, cât și internațională, sau o combinație a acestora. Diferite instituții de finanțare internațională (IFI) acordă asistență financiară sub forma împrumuturilor pe termen lung sau mediu sau a grant-urilor (fonduri nerambursabile), cum ar fi Comisia Europeană, Banca Europeană pentru Dezvoltare și Reconstrucție, Banca Europeană de Investiții, Banca Mondială, Banca Asiatică pentru Dezvoltare etc. Sunt de asemenea și fonduri publice care sprijină inițiativele bilaterale ale propriilor agenți economici în alte țări, cum ar fi guvernul german (GTZ), guvernul suedez (SIDA), guvernul olandez (Matra) etc. Programele Uniunii Europene furnizează suport pentru implementarea *acquis-ului communautaire* în țările în curs de aderare, pentru a elimina disparitățile dintre Statele Membre, pentru dezvoltarea regională, pentru stimularea cercetării și a studiilor pilot etc. În prezent, România beneficiază de Fondurile Structurale și de Coeziune, implementate prin Programele Operaționale, printr-o schemă de co-finanțare de la Fondul Național.

Sectorul public este un domeniu puternic reglementat, cu acțiuni foarte bine restricționate. Sunt stabilite reglementări și proceduri specifice care trebuie urmate, iar cunoașterea acestora a devenit esențială. De multe ori acestea sunt considerate a fi prea birocratice și consumatoare de timp, de aceea fiind nevoie de multă răbdare pentru a le înțelege. Ca urmare, o bună planificare a activităților trebuie să ia în considerare acești factori. Birocrația are implicații în ciclul proiectului. Documentația solicitată pentru proiectele finanțate din fonduri publice este

## 2. Defining characteristics of management of public funded projects

The public funds represent a significant source of financing taking into account the amounts available through Government programmes. The financing source can be both national and international, or a combination of these. Various international financing institutions (IFI) provide financial assistance as grants (non-reimbursable funds) or as long or medium term loans, like European Commission, European Bank for Reconstruction and Development, European Investment Bank, World Bank, Asian Development Bank, etc. There are also public funds supporting the joint ventures initiatives of nationals in other countries, like the German Government (GTZ), Swedish Government (SIDA), The Netherlands Government (MATRA), etc. The European Union programmes provides support to implement the *acquis communautaire* in accessing countries, to eliminate the discrepancies between Member States, to support regional development, to stimulate researches and pilot studies, etc. Presently, Romania benefits of the EU Structural and Cohesion funds, implemented through the Operational Programmes in a co-financing structure from the National Fund.

Public sector is a highly regulated area, with very well restricted actions. Specific procedures and regulations to be followed are established and knowing them became essential. Many times these are considered too bureaucratic and time consuming, and patience to understand them is needed. A good planning of activities needs to take these factors into account. Bureaucracy has implications in the project cycle. The documentation requested for the public financed projects is much more extended compared to the requests of the private sector. Therefore, the whole process of project preparation, project evaluation and

mult mai extinsă față de cerințele din sectorul privat. De aceea, întregul proces al pregătirii proiectului, evaluării proiectului și implementării proiectului este încetinit de aspectele birocratice și existența unei structuri ierarhice supra-dimensionate. Timpul pentru primirea unui răspuns la documentația sau rapoartele depuse spre consultare este semnificativ de mare și determină întârzieri majore, cu efecte în cascadă.

Politicile publice definesc alocările principale de fonduri la nivel național, regional sau local, pe baza unor priorități agreeate. Adicional, în mod repetat, managementul proiectelor finanțate din fonduri publice se confruntă cu neconcordanțe între obiectivele stabilite la nivel național și cele la nivel regional sau local sau, mai mult, programele de finanțare nu sunt corelate. Efectele negative sunt ușor de înțeles.

La nivel guvernamental, se stabilesc axele prioritare pentru investițiile publice. Potențialii solicitanți ai fondurilor publice trebuie să se orienteze către domeniile care beneficiază de aceste fonduri și care pot varia de la o perioadă financiară la alta, de la o regiune la alta, de la o țară la alta, pe baza priorităților publice pre-definite. După trecerea prin procesul de selecție, managementul proiectelor câștigate trebuie să urmeze procedurile specifice organismului finanțator și ale programului de finanțare (Androniceanu, 2004) [1].

Rolul autorităților publice este important, în poziția lor de Autorități Contractante (definite ca guvernul țării beneficiare, persoana juridică care se supune dreptului public sau privat pentru încheierea unui contract, sau în numele căreia se încheie un contract cu firma de consultanță, entitatea care face plățile efective în cadrul unui contract) sau beneficiari (entitate publică / entități publice menționate în Fișa de proiect, care beneficiază direct de rezultate proiectului, care sunt direct responsabile de implementarea proiectului din punct de vedere tehnic) ai acestor proiecte. O autoritate publică activă contribuie la o implementare

project implementation is slowed down by the bureaucratic aspects and existence of an over-sized hierarchical structure. The time for receiving feedback on to the submitted documentation and reports for consultation is significant and determines major delays, with cascade effects.

The public policies define the main allocation of funds at national, regional or local levels based on agreed priorities. Thus, the activities performed and the initiatives taken are limited by the macro-economic level decisions. Additionally, repeatedly the management of projects financed through public funds faces discrepancies between the objectives defined at national level and those at regional or local level or, moreover, the financing programmes are not correlated. The negative effects are easy to understand.

At governmental level, there are established the priority axes for public investments. The potential applicants to public funds should be oriented to the areas that benefit of these funds and which vary from a financial period to another, from region to region, from country to country, based on the defined public priorities. After passing the selection process, the management of awarded projects should follow the procedures of the specific donor and financing programme (Androniceanu, 2004) [1].

The role of public authorities is important, in their position as Contracting Authorities (defined like the Government of the beneficiary country, the legal person governed by public or private law concluding the contract, or on behalf of which the contract is concluded with the Consultant, the entity which is making the actual payment for the contract) or Beneficiaries (the public entity/entities mentioned in the Project Fiche, who benefit directly of the project result, who are directly responsible for the project implementation from technical point of view) of these projects. An active public authority contributes to a smooth

lină și dă o siguranță mai mare că rezultatele proiectului vor fi atinse.

O distincție trebuie făcută între companiile de consultanță care furnizează asistență publică autorităților publice și le ajută în implementarea proiectelor acționând în numele lor și companiile direct beneficiare care solicită finanțare și care pot beneficia de alocarea de fonduri nerambursabile din fondurile publice, și care pot fi fie autorități publice, fie o organizație din sectorul privat. Implicarea acestora în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice este diferită și trebuie aplicate abordări adecvate.

Comportamentul clientului este ghidat și restricționat în același timp de strategiile publice, programele publice de finanțare, cerințele din documentația de atribuire sau ghidurile solicitantului în cazul beneficiarilor direcți. Influența comportamentului clientului este foarte limitată comparativ cu alte sectoare economice. În plus, un factor important care nu trebuie neglijat este factorul politic. Prioritățile de acțiune se definesc la nivel guvernamental. Anumite instrumente specifice, cum ar fi consultările publice sau cercetările efectuate de autoritățile publice, activitățile de lobby, transmiterea de notificări și formularea de recomandări, pot furniza factorilor cheie implicați informații utile în proiectarea viitoarelor programe publice și să ajusteze politicile publice.

Funcționarii publici angajați în structurile autorităților publice care gestionează fondurile publice trebuie să fie capabili să îndeplinească activitățile de management de proiect. Chiar dacă opinia generală este că personalul din sectorul public este supra-dimensionat, volumul de muncă efectiv ne arată o sub-dimensionare de personal. Aceasta duce la întârzieri în implementarea proiectelor. Pe de altă parte, există o fluctuație mare de personal în sectorul public determinată de salarii mici, care determină pierderea cunoștințelor acumulate prin programele extinse de instruire, iar în final prin lipsa de personal specializat.

Caracteristicile menționate mai sus

implementation and better secure achieving project results.

A distinction can be made between the consultancy companies who provide technical assistance to the public bodies and support them to implement the projects acting on their behalf, and the direct beneficiaries that apply for funding and may benefit of grants allocation from public funds and can be either public authorities, or an organisation from the private sector. Their implication in the management of public funded projects is different and customised approach applies.

The client behaviour is guided and restricted in the same time by the public strategies, public financing programmes, the requirements of the tender dossiers, or guidelines for applicants in case of direct beneficiaries. Compared to other economic sectors, the influence on client behaviour is very limited. Additionally, an important factor that should not be neglected is the political factor. At governmental level there are defined the priorities to be focused on. Specific tools, like public consultations or researches made by the public authorities, lobby activities, provision of notifications and formulation of recommendations can provide to stakeholders useful information in designing the future public programmes and to tailor the public policies.

The public servants employed in the public authorities structures managing the public funds need to be able to perform the project management activities. Even if the general opinion is that the public sector staff is over-sized, the actual amount of work shows that the staff is under-sized. This leads to delays in the implementation of the projects. Additionally, there is a high fluctuation of personnel in the public sector determined by underpaid work, which determines loss of knowledge accumulated through the extended training programmes, and in the end the lack of specialised personnel.

The above mentioned characteristics

reprezintă doar câteva dintre cele mai importante elemente care afectează și în același timp limitează desfășurarea unui management adecvat al proiectelor finanțate din fonduri publice și în consecință implementarea acestor proiecte și a rezultatelor finale.

### **3. Gestionarea proiectelor finanțate din fonduri publice în context global**

Impactul noii ere a cunoașterii în asupra activităților pe care le desfășoară organizațiile nu poate fi ignorat. Noile tehnologii emergente disponibile și activitățile bazate pe cunoaștere au restructurat integral comunicațiile și abordările în afaceri. Noua economie a determinat schimbări revoluționare în viața economică și socială, o nouă era a apărut, o eră a revoluției tehnologiei informaționale, o eră a societății bazate pe cunoaștere. Noile transformări, noile perspective, noile idei sunt mai evidente într-un mediu global (Bob, 2008) [3]. Au apărut noi tehnologii și metodologii în care cunoașterea joacă un rol esențial și adevărate comunități ale cunoașterii sunt construite. Comunitățile cunoașterii pot fi descrise ca fiind concentrări ale cunoștințelor din cadrul entității economice, în care cunoașterea este considerată ca fiind motorul principal al noii economii. Învățarea nu este limitată la cunoștințele acumulate, ci devine un stare continuă (Serrat, 2009) [10]. Cunoașterea creează capitalul intelectual al organizațiilor noii economii, inclusiv cele care activează în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice. Sectorul public face pași semnificativi spre punerea în aplicare a acestor evoluții și adaptarea managementului proiectelor finanțate din fonduri publice.

O organizație care are ca obiect principal de activitate managementul proiectelor finanțate din fonduri publice este forțată să își definească poziția pe piață ținând cont de domeniile majore de investiție definite de administrația publică, iar strategiile publice au în vedere acordurile de finanțare pentru

presented hereby represent some of the most important issues that affect and at the same time limit the proper management of projects financed through public funds and in consequence the implementation of these projects and end-results.

### **3. Managing public funded projects in a global context**

The impact of the new knowledge era on the activities the organisations perform cannot be ignored. The new emerging technologies available and knowledge based activities have entirely restructured the business approaches and communication. The new economy has determined revolutionary changes in the social and economical life, a new era has emerged, an era of information technology revolution, an era of knowledge based society. The new transformations, new perspectives and new ideas we see are enhanced in a global environment (Bob, 2008) [3]. New tools and methodologies in which knowledge plays an essential role have emerged and real knowledge communities are built. The knowledge communities can be described as concentrations of knowledge within the economic entities, where knowledge is considered as the main engine of the new economy. Learning is not limited to the accumulated knowledge and become a continuous status (Serrat, 2009) [10]. The knowledge creates the intellectual capital of the new economy organisations, including those activating in the management of the projects financed through public funds. The public sector is taking significant steps towards implementing these developments and the management of public funded projects is adapting.

An organisation having its main activity the management of public funded projects is forced to define its position on the market taking into account the major investment fields defined by the public administration, and the public strategies take

alocarea fondurilor publice.

O colecție tot mai mare de principii de politică internațională, tratate, legi, reglementări și standarde stabilesc reguli comune pentru desfășurarea activităților într-un mediu global. Fiecare instituție de finanțare internațională (IFI) sau instituție donatoare și-a definit propriile strategii și proceduri de urmat în acordarea asistenței, de la definirea proiectului, la implementare și evaluarea sa, proceduri care sunt aplicate în toate regiunile și țările care beneficiază de aceste fonduri. De exemplu, Uniunea Europeană acordă asistență financiară prin diferite programe definite pentru a susține inițiativele din diferite domenii sau zone, cum ar fi programele de preaderare (PHARE, ISPA, SAPARD, IPA), Fondurile Structurale (FSE, FEDR), Fondul de Coeziune, programele de cooperare transfrontalieră (CBC, INTERREG, URBAN 2, LEADER, EQUAL), programele de dezvoltare rurală (EAFRD), programele de cercetare și studii pilot (FP, SAVE), programele de educație și instruire (COMENICUS, ERASMUS, GRUNDTVIG, TEMPUS, LEONARDO DA VINCI, SOCRATES, e-LEARNING), programele pentru țările ACP (Fondul European de Dezvoltare), programele pentru IMM-uri (Fondul European de Investiție), programele pentru dezastre naturale (Fondul de Solidaritate), programele din domeniul justiției, libertății și securității (ARGO, AGIS, DAPHNE, PERICLES, HERCULES), programele din domeniul transportului (MARCO POLO, TENs), programele de mediu (LIFE) etc. Toate aceste programe conectează națiuni și regiuni într-un scop comun.

În cadrul Uniunii Europene, sunt promovate patru libertăți fundamentale pentru Statele Membre: libera circulație a bunurilor, libera circulație a serviciilor, libera circulație a capitalurilor, libera circulație a oamenilor, acestea creând premisele realizării și dezvoltării unei piețe interne globale (europa.eu/index\_en.htm) [16].

Un alt exemplu este Banca Mondială

into account the financing agreements for allocating the public funds.

A growing collection of international policy principles, treaties, laws, regulations and standards sets up common rules for activities in a global environment. Each International Financing Institution (IFI) or donor institution has defined its strategies and procedures to follow in provision of assistance, from the project definition to implementation and evaluation and that are applied in all the regions and countries benefiting from these funds. For example, European Union is providing financial assistance through various programmes established to support initiatives in different fields or areas, like pre-accession programmes (PHARE, ISPA, SAPARD, IPA), Structural Funds (ESF, ERDF) and Cohesion Fund, cross-border cooperation programmes (CBC, INTERREG, URBAN 2, LEADER, EQUAL), rural development programmes (EAFRD), research and pilot programmes (FP, SAVE), education and training programmes (COMENICUS, ERASMUS, GRUNDTVIG, TEMPUS, LEONARDO DA VINCI, SOCRATES, e-LEARNING), ACP countries programmes (European Development Fund), SMEs programmes (European Investment Fund), natural disasters programmes (Solidarity Fund), justice, freedom and security programmes (ARGO, AGIS, DAPHNE, PERICLES, HERCULES), transport programmes (MARCO POLO, TENs), environment programmes (LIFE) etc. All these programmes connect the nations and regions in a common purpose.

In the European Union four fundamental freedoms are promoted for the EU Member States: free movement of goods, free movement of services, free movement of capital, free movement of people, creating the premises and developing a global internal market (europa.eu/index\_en.htm) [16].

Another example is The World Bank (WB). WB works with a borrowing country's

(BM). Banca Mondială lucrează direct cu guvernul țării împrumutătoare și alți factori importanți pentru a determina cum asistența financiară și de alt fel poate fi elaborată astfel încât să aibă maximum de impact. Asistența este furnizată ca să susțină diferite inițiative de dezvoltare în sectoare strategice, cum ar fi apa și apa uzată, energia electrică, drumurile, transporturile, dezvoltarea rurală etc. (www.worldbank.org) [17].

Managementul proiectelor finanțate prin fonduri IFI trebuie să aplice procedurile stabilite de fiecare finanțator, iar după implementare să evalueze performanța obținută. Fiecare finanțator aplică aceleași proceduri generale pentru toate inițiativele sale. Responsabilitatea pentru banii publici implică o atenție specială în evaluarea acțiunilor guvernamentale. De aceea, evaluarea nu este doar un proces care analizează rezultatele prin raportarea la un set definit de criterii și indicatori de performanță specifici, ci reprezintă de asemenea procesul care evaluează performanța acțiunilor existente și elaborează recomandări pentru îmbunătățirea acțiunilor viitoare. În acest sens, de exemplu, Ghidul Practic al Serviciilor Comunitare (PRAG) elaborat de DG BUDGET definește scopurile principale pentru care se desfășoară evaluările, după cum urmează (Evaluation, 2004) [13]:

- contribuie la elaborarea intervențiilor, inclusiv furnizarea de elemente de intrare pentru stabilirea priorităților politice;
- asistă în alocarea eficientă a resurselor;
- îmbunătățește calitatea intervenției;
- raportează cu privire la realizările intervenției (de ex. responsabilitatea).

Sectorul public investește în dezvoltarea capacităților și de aceea este necesar suport pentru întărirea instituțională. Majoritatea programelor includ o componentă de instruire care facilitează transferul de know-how. Specialiștii străini acordă instruire privind managementul asistenței externe. Companiile de consultanță specializate din

Government and other stakeholders to determine how financial and other assistance can be designed to have the largest impact. The assistance is provided to support development various initiatives in strategic sectors like, water and wastewater, power, roads, transport, rural development etc. (www.worldbank.org) [17].

The management of projects financed through IFI funds have to follow the procedures enforced by each donor and after implementation to assess their performance. Each donor is applying the same general procedures to all its initiatives. Responsibility for public money requires paying special attention to assessing Government actions. Therefore, evaluation is not only a process that analyses the results by reporting to a set of defined criteria and specific performance indicators, but also the process that assesses the performance of existing actions and draws up recommendations for further improvement. In this view, as an example, The Practical Guide for The Commission Services (PRAG) elaborated by the DG BUDGET defines the main purposes for carrying out evaluations as following (Evaluation, 2004) [13]:

- To contribute to the design of interventions, including providing input for setting political priorities;
- To assist in an efficient allocation of resources;
- To improve the quality of the intervention;
- To report on the achievements of the intervention (i.e. accountability).

The public sector is investing in developing capacities and institutional strengthening support is required. Most of the programmes include a training component that facilitates the know-how transfer. Foreign specialists provide trainings on how to manage external assistance. The consultancy companies specialised in this field adapted their strategy to employ new approaches, have

acest domeniu și-au adaptat strategia în crearea de noi abordări, au dezvoltat o viziune integrată pentru a transfera cunoștințele corespunzătoare și ca urmare se pot vedea schimbări și în managementul public. Metodologiile și cercetările au devenit disponibile la nivel global, informațiile fiind diseminate pe scară largă.

Comaniile, inclusiv cele care operează în relație cu proiectele finanțate din fonduri publice, caută noi surse de producție, forță de muncă mai ieftină, noi piețe de desfacere, facilități fiscale mai avantajoase etc. De aceea, nu mai este posibil să-și limiteze activitatea la nivelul granițelor țării în care s-au înființat, devenind adevărați giganți multinaționali. În același timp, corporațiile multinaționale transmit experiențele companiei-mamă, transmit noi idei și mentalități, încorporând în același timp părți din specificul comunității locale, impunând principii globale și un nou mod de gândire. Comaniile multinaționale specializate în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice cunosc în detaliu cerințele asistenței externe. Dacă nu se are în vedere un interes crescut pentru o anumită zonă, acestea pot să gestioneze ușor proiectele de la distanță utilizând facilitățile oferite de noile tehnologii.

Noua economie globală se bazează pe noile tehnologii informaționale care furnizează noi căi de comunicare – internetul, intranetul, website-urile, programele de mesagerie etc., facilitând transmiterea rapidă a informațiilor și răspândirea mai ușoară a informațiilor (Bob, 2008) [3]. Părțile implicate în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice au acces la acestea, indiferent de locația în care se află sau timp. Comaniile multinaționale de consultanță au dezvoltat sisteme extensive de comunicare internă, folosind tele- și video-conferințele, reducând timpul de călătorie și, în acest fel, utilizând mai eficient timpul. Aceste facilități sunt folosite pe scară largă și în sectorul public de către entitățile IFI ca mod regulat de desfășurare a activităților.

Informația este din ce în ce mai mult

developed an integrated vision to transfer adequate knowledge and further changes can be seen also in the public management. The methodologies and researches made become available at global level, information is disseminated widely.

The companies, including those operating in relation to public sector projects, search on new production resources, cheaper work force, new markets, more advantageous fiscal facilities etc. Thus, they cannot limit their activities to the borders of the country where they are established and become real multinational giants. At the same time, the multinational corporations transmit the experiences of the mother-company, transmit new ideas and mentalities, incorporating at the same time parts from the local community, imposing global principles and a new way of thinking. Multinational companies specialised in management of public funded projects know in detail the requirements of the external assistance. If not a high interest is considered in an area, they easily manage the projects from distance using the facilities offered by the new technologies.

The new global economy is based on new information technologies which provide new communication ways – internet, intranet, websites, messaging programmes etc., facilitating the quicker transmission of information and spreading the knowledge easier (Bob, 2008) [3]. The stakeholders involved in management of public funded project have access to it regardless of the location or time. The multinational consultancy companies have developed extensive internal communication systems, using tele- and video-conferences, reducing the travel time and, in this way, using time more efficiently. These facilities are widely used in public sector by IFI entities as a regular way for conducting activities.

The information is more and more electronically or on-line collected and processed using specialised applications bringing changes in management of public

colectată și procesată electronic folosind aplicații specializate, aducând schimbări în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice. În plus, internetul este considerat o sursă imensă de date, un canal de diseminare a informațiilor, o platformă de comunicare. La nivelul organizațiilor, sistemele intranet reprezintă adevărate sisteme ale cunoașterii, fiind create ca imense biblioteci în care informațiile sunt împărtășite și devin disponibile persoanelor pe bază de acces.

Schimbările în tehnologii și răspândirea noilor tehnologii și abordări conduc spre schimbări ale mentalităților. Managementului calității este aplicat pe scară largă și se au în vedere standarde de referință comune. Capitalul uman joacă un rol central, fiind considerat important în crearea întregului sistem. Putem defini două niveluri ale cunoașterii în cadrul oricărei entități economice sau la nivel de stat, și anume: cunoașterea individuală și cunoașterea organizațională. Cunoașterea individuală cuprinde cunoașterea tacită și explicită disponibilă la nivelul fiecărui individ, în timp ce cunoașterea organizațională se referă la cunoașterea individuală a membrilor organizației integrată la nivelul entității economice (Bob, 2008) [3]. Organizațiile inteligente înțeleg aceste două aspecte și se axează pe motivarea membrilor săi de a împărtăși și crea noi cunoștințe.

Serviciile bazate pe cunoaștere sunt considerate a avea caracteristici specifice – costul inițial al generării lor ar putea fi ridicat, dar o dată ce au fost create, costul replicării, multiplicării sau utilizării lor tinde către zero. Pornind de la aceasta, în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice, utilizarea unor noi instrumente și metodologii specifice în munca de zi de zi nu solicită costuri investiționale ridicate, ci doar costuri reduse legate de adaptarea la situația existentă întrucât conceptul a fost deja elaborat. Un astfel de exemplu este matricea cadru logic. Aceasta este un instrument utilizat în principal pentru proiectele finanțate de Uniunea

funded projects. Additionally, the internet is considered a huge source of data, a channel to disseminate information, a platform for communication. At organisations level, the intranet systems represent real knowledge systems, created as large libraries, where the information is shared and available to the allowed persons.

The changes in technologies and spreading of new methodologies and approaches are leading to changes in mentalities. Quality management is widely applied and common reference standards are considered. The human capital plays a central role, being considered important in creating the whole system. We can define two levels of knowledge within any economic entity or at any state level: the individual knowledge and the organisational knowledge. The individual knowledge comprises the tacit and explicit knowledge available at each member level, while the organisational knowledge refers to the individual knowledge of the organisation members integrated at economic entity level (Bob, 2008) [3]. The intelligent organisations understand these two aspects and are focusing in motivating its members to share and create new knowledge.

The knowledge services are considered to have a specific characteristic – the initial cost of generating them might be high, but once they are created, the cost for replication, multiplication or usage is close to zero. Starting from this point, in the management of projects financed through public funds, the use of new specific tools and methodologies in the day-to-day work does not request high investment costs for their definition, and only reduced costs related to their customisation to the existing situation as the concept is already elaborated. Such an example is the logframe – logical framework. It is an instrument used mainly for the European Union projects for defining the project and at the same time for monitoring and evaluating during the project implementation, providing an overall view

Europeană pentru definirea proiectului și în același timp pentru monitorizarea și evaluarea pe parcursul implementării, furnizând o privire de ansamblu tot timpul. Diferite alte instrumente similare sunt utilizate în managementul proiectelor finanțate din fonduri publice. Instituțiile de finanțare internaționale și-au definit propriile instrumente pentru a stabili un sistem de management unitar pentru proiectele pe care le finanțează. În același timp, companiile de consultanță și-au dezvoltat propriile sisteme de instrumente care să le ajute managementul proiectelor finanțate din fonduri publice. Procedurile și mecanismele definite de fiecare finanțator sunt considerate până la un anumit nivel restrictive. Totuși, acestea furnizează liniile directoare generale ce trebuie urmate, un cadru pentru furnizarea asistenței financiare.

Parteneriatele publice private (PPP-uri) sunt elaborate ca o modalitate de îndeplinire a sarcinilor publice printr-un parteneriat dintre o autoritate din sectorul public și o întreprindere privată. Acordul împarte riscurile proiectului, în timp ce, în general, autoritatea publică păstrează dreptul de proprietate asupra proiectului, iar autoritatea privată transpune proiectul în practică. Acest parteneriat arată un interes comun al părților implicate, eforturi comune, înțelegerea limitelor fiecăruia. PPP-urile sunt stabilite în principal pentru proiecte din domeniul infrastructurii și reprezintă un element cheie pentru furnizarea unor servicii publice moderne, de înaltă calitate și mai competitive. De exemplu, PPP-urile dezvoltate de guvernul Marii Britanii sunt axate pe trei obiective principale, și anume:

- furnizarea de servicii publice îmbunătățite semnificativ prin contribuția la creșterea cantitativă și calitativă a investițiilor,
- eliberarea întregului potențial al activelor din sectorul public pentru a oferi valoare plătitorilor de taxe și impozite și beneficii pe scară largă pentru economie,
- permiterea părților interesate, cum ar fi utilizatorii serviciilor, plătitorii de taxe și

all the time. Various similar instruments are used in the management of projects financed through public funds. The international financing institutions have defined their own tools in order to establish a unitary management system for the projects they finance. At the same time, the consultancy companies have developed their own systems of tools to support them in managing public funded projects. The procedures and mechanisms defined by each donor are to a certain level considered restrictive. However, they provide the general guidelines to be followed, a framework for the providing financial assistance.

Public private partnerships (PPPs) are developed as a way of fulfilling public tasks in partnership between a public sector authority and a private enterprise. The agreement shares the risk of the project while, generally, the public entity retains the ownership of the project and the private entity transpose the project into practice. This approach develops new dimensions in the new global era. The partnership shows the common interest of the parties involved, joined efforts, understanding of the each limitations. The PPPs are mainly established for infrastructure related projects and represent a key element for delivering modern, high quality, more competitive public services. For example, the PPPs developed by UK Government have three broad objectives in mind, namely:

- to deliver significantly improved public services, by contributing to increases in the quality and quantity of investment,
- to release the full potential of public sector assets to provide value for the tax payer and wider benefits for the economy,
- to allow stakeholders such as the users of the service, tax payers and employees to receive a fair share of the benefits of the PPP.

A new approach is the PSPPs as a development PPPs, referring to public social private partnerships. We can say that it

impozite și angajații, de a primi o parte echitabilă din beneficiile PPP-urilor.

O nouă abordare o reprezintă PSPP-urile, ca o dezvoltare a PPP-urilor care are în vedere parteneriate publice sociale private. Putem să spunem că reprezintă o extindere a PPP-urilor în ceea ce privește serviciile sociale și educaționale. Pentru partea publică a parteneriatului, acesta înseamnă găsite soluții pentru sarcinile publice privind asigurarea binelui comun sau bunăstării, mai întâi printr-o formă de cooperare externalizată (inclusiv finanțarea), iar în al doilea rând prin implicarea de parteneri adiționali dintre entitățile private și sociale în realizarea sarcinilor pentru care statul este responsabil. Pentru partea privată a parteneriatului, acesta furnizează posibilitățile pentru noi tipuri de activități economice prin cooperare cu entitățile sociale și ale statului. În acest fel, entitățile sociale au posibilitatea de a acționa în rolul lor ideal de intermediari între sectoarele public și privat.

Inovarea și globalizarea sunt puternic interconectate. Activitățile inovative sunt în mod inerent globale. Globalizarea implică distribuția ideilor, practicilor și tehnologiilor, fără limitarea la granițele țărilor. Putem să afirmăm că reprezintă mai mult decât o internaționalizare a activităților umane și putem să o considerăm ca un liant între comunități, ca un factor de creștere a legăturilor și de deschidere spre liberalizarea globală a piețelor. Evoluția oricărei comunități nu poate fi urmărită în izolare, ci doar prin interdependențele sale existente cu alte comunități cu care interferează. Țările nu mai pot rămâne izolate. În acest context, dezvoltarea durabilă și responsabilitatea socială corporatistă (CSR) reprezintă aspectele care trebuie analizate și avute în vedere în relație cu fenomenul tot mai persistent al globalizării (Porter, 2006) [9]. Elaborarea și stabilirea unor strategii de dezvoltare durabilă coerente și eficiente poate fi făcută doar prin prisma înțelegerii conceptului de globalizare. Etica afacerilor și responsabilităților sociale sunt considerate pe

represents an extension of the PPPs in social and educational services. For the public side of the partnership this means that solutions are found for public tasks of the common good or welfare provision, firstly through a cooperative form of outsourcing (including financing) and secondly by involving additional partners from private and social entities in doing things which the state has responsibility for. For the private side of the partnership it provides possibilities for new kinds of business activity through the cooperation with the state and social entities. In this way, social entities have the opportunity to act in their ideal role of intermediaries between the state and private sectors.

Innovation and globalization are closely connected. The innovative activities are inherently global. Globalisation implies distribution of ideas, practices and technologies, without limiting to the countries' borders. We can say that it represents more than an internationalisation of human activities and we can consider it as a binder between communities, a factor for increasing links and opening to the global liberalisation of markets. The evolution of any community cannot be followed in isolation, but through its existing interdependences with the other communities with which it interferes. The countries cannot remain isolated anymore. In this context, sustainable development and corporate social responsibility (CSR) represent issues that have to be analysed and viewed in relation with the more persistent globalisation phenomenon (Porter, 2006) [9]. The elaboration and setting up of coherent and efficient sustainable development strategies can be made only through understanding of the globalisation concept. The business ethics and social responsibilities are widely considered by multinational companies and in relation to public initiatives. The public funded projects have to pass strict criteria to be approved for financing and later to certify their results.

scară largă de către companiile multinaționale și în relație cu inițiativele publice. Proiectele finanțate din fonduri publice trebuie să respecte criteriile stricte pentru a putea fi aprobate spre finanțare și ulterior pentru certificarea rezultatelor obținute. Aceste criterii vizează efectele sociale și economice, dezvoltarea durabilă, oportunități egale etc.

#### 4. Concluzii

Înțelegerea intercorelațiilor prezente și cunoașterea caracteristicilor proiectelor finanțate din fonduri publice constituie premise pentru asigurarea unui management de succes a proiectelor finanțate din fonduri publice în contextul globalizării. Cerințele fiecărui IFI împreună cu strategiile publice naționale definesc cadrul pentru definirea, implementarea și evaluarea proiectelor. Inițiativele utilizează facilitățile oferite de noua economie și sunt ulterior analizate având în vedere că în noua eră lumea devine mai mică.

#### Bibliografie

- [1] Androniceanu, A., Abăluță, O., Curteanu, D., Popescu, I., 2004, "Managementul proiectelor cu finanțare externă" (Ed. Universitară, București).
- [2] Bedrule-Grigoruță, M.V., 2007, "Managementul serviciilor publice" (Ed. Tehnopress, Iași).
- [3] Bob, C., Onete, B., Brad, S., 2008, "Sisteme informatice în administrarea afacerilor" (Ed. Uranus, București).
- [4] Cartwright, R., 2004, "Globalization of Business" (Palgrave MacMillan, New York).
- [5] Marinescu, G., 2008, "Management public modern" (Ed. Tehnoplus, Iași).
- [6] McCollum, J.K., Banacu, C.S., 2005, "Managementul de proiect – O abordare practică" (Ed. Universitară, București).
- [7] Negrea, G.G., 2008, "Demararea afacerilor cu parteneri europeni" (Ed. Tribuna Economică, București).

These criteria envisage social and economic effects, sustainable development, equal opportunities etc.

#### 4. Conclusions

Understanding the present inter-correlations and knowing the characteristics of public funded projects are premises for ensuring a successful management of projects financed through public funds in the context of globalisation. The requirements of each IFI along with the national public strategies define the framework for projects definition, implementation and assessment. The initiatives are making use of the new economy facilities and are further analysed having in mind that in the new era the world become smaller.

#### Bibliography

- [1] Androniceanu, A., Abaluta, O., Curteanu, D., Popescu, I., 2004, "Managementul proiectelor cu finanțare externă" (Universitara, Bucuresti).
- [2] Bedrule-Grigoruta, M.V., 2007, "Managementul serviciilor publice" (Tehnopress, Iasi).
- [3] Bob, C., Onete, B., Brad, S., 2008, "Sisteme informatice in administrarea afacerilor (Uranus, Bucharest).
- [4] Cartwright, R., 2004, "Globalization of Business" (Palgrave MacMillan, New York).
- [5] Marinescu, G., 2008, "Management public modern" (Tehnoplus, Iasi).
- [6] McCollum, J.K., Banacu, C.S., 2005, "Managementul de proiect –O abordare practica" (Universitara, Bucharest).
- [7] Negrea, G.G., 2008, "Demararea afacerilor cu parteneri europeni" (Tribuna Economica, Bucharest).
- [8] Negrea, M., 2009, "Managementul afacerilor in economia digitala" (Economica, Bucharest).

- [8] Negrea, M., 2009, "Managementul afacerilor în economia digitală" (Ed. Economică, București).
- [9] Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006, "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" (Harvard Business Review).
- [10] Serrat, O., 2009, "Building a Learning Organisation" (Asian Development Bank, Manilla).
- [11] Trifu, A., 2006, "Globalizare și dezvoltare" (Ed. Performantica, Iași).
- [12] \* \* \* 2001, "Dimensiunea istorică a globalizării" (Ed. NEWA T.E.D., București).
- [13] \* \* \* 2004, "Evaluating EU Activities – A Practical Guide for The Commission Services" (DG Budget – Evaluation Unit, Brussels).
- [14] \* \* \* 2004, "Project Cycle Management Guidelines" (European Commission, Brussels).
- [15] \* \* \* 2002, "Project Cycle Management Handbook" (European Commission, Brussels).
- [16] europa.eu/index\_en.htm  
www.worldbank.org
- [9] Porter, M.E., Kramer, M.R., 2006, "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" (Harvard Business Review).
- [10] Serrat, O., 2009, "Building a Learning Organisation" (Asian Development Bank, Manilla).
- [11] Trifu, A., 2006, "Globalizare și dezvoltare" (Performantica, Iasi).
- [12] \* \* \* 2001, "Dimensiunea istorica a globalizarii" (NEWA T.E.D., Bucharest).
- [13] \* \* \* 2004, "Evaluating EU Activities – A Practical Guide for The Commission Services" (DG Budget – Evaluation Unit, Brussels).
- [14] \* \* \* 2004, "Project Cycle Management Guidelines" (European Commission, Brussels).
- [15] \* \* \* 2002, "Project Cycle Management Handbook" (European Commission, Brussels).
- [16] europa.eu/index\_en.htm  
www.worldbank.org