

3. Managementul de proiect – probleme generale

Așa cum am mai spus, un proiect poate fi conceput pe diferite nivele, înglobând probleme de diferite dimensiuni. De aceea, credem că este important să detaliem conceptele legate de managementul de proiect.

În ciuda varietății extrem de mari a programelor și proiectelor există, totuși, unele caracteristici generale pe care le vom regăsi, indiferent de dimensiunile geografice sau temporale și fără ca dimensiunile bugetelor sau ale echipelor să aibă vreo importanță.

Pe de altă parte, chiar și simpla enumerare a unor definiții ale acestor caracteristici generale, ne poate ajuta în a ne contura mai clar demersul intern al unui proiect.

3.1 Definiții

3.1.1. Definiții generale

Managementul proiectelor este un domeniu destul de recent apărut, iar importanța sa a cunoscut o creștere majoră datorită faptului că, la scară europeană și internațională, tot mai multe acțiuni se desfășoară în cadrul unor proiecte. Resursele utilizate de aceste proiecte (mai ales cele financiare) au un rol din ce în ce mai mare (vezi sumele derulate prin programele PHARE sau SAPARD) în dezvoltarea economică iar aria lor de aplicabilitate este în creștere.

Proiectul reprezintă o sumă de activități care conduc la realizarea unui *scop* comun și necesită un consum important de *resurse* (umane, materiale, financiare, echipamente, informații documentare și timp). Punerea în practică a unui proiect presupune un moment inițial și un moment final al proiectului, deci o *durată* de realizare. Momentul inițial este considerat cel în care se ia decizia de a se trece la conceperea unui proiect, iar cel final este cel în care se încheie ultima activitate prevăzută de proiect.

Managementul de proiect constă în planificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor¹ și resurselor² ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv³, în condițiile existenței unor constrângeri⁴ referitoare la timp, resurse și costuri.

3.1.2. Proiecte și programe

Din punct de vedere teoretic, există o distincție între noțiunile de *proiect* și *program*⁵, deși de cele mai multe ori acestea se folosesc cu înțelesuri echivalente. În managementul

¹ O sarcină este un proces ce are o dată de început și una de sfârșit. De îndeplinirea fiecărei sarcini în parte depinde atingerea obiectivelor proiectului.

² Resursele constau în oamenii, echipamentele, materialele și banii necesari îndeplinirii unei sarcini din cadrul proiectului.

³ Obiectivele sunt acele scopuri cuantificabile ce trebuie atinse pentru ca proiectul să poată fi considerat un succes. Obiectivele trebuie să fie, minimum, referitoare la costuri, planificare și calitate.

⁴ Constrângerile sunt acei factori care limitează posibilitățile de opțiune ale echipei.

⁵ R. B. Chase, N. J. Aquilano, F. R. Jacobs, *Production and Management, 8th edition*, Boston, 2000.

proiectelor *un program include mai multe proiecte*; un proiect se poate descompune mai departe în subproiecte, grupuri de activități și acțiuni⁶.

Programele, ca și proiectele, au o conducere clar definită. Există mai întâi un *director/manager de program/proiect (Project Director, Project Manager, Project Coordinator, Team Leader)*. Managerul de proiect coordonează o *echipă*, complexitatea proiectului impunând participarea a mai mult de o singură persoană. Pe de altă parte, din multe puncte de vedere diferențele dintre programe și proiecte sunt notabile. Iată câteva dintre acestea⁷:

Caracteristica	Program	Proiect
1. Anvergura	Componente de politică națională sau regională	Inițiative locale sau sub-programe
2. Durata	Durată nedefinită sau de ordinul anilor	Luni (cel mai adesea) sau ani
3. Bugetul	Buget alocat global și modificabil	Buget fix, alocat cu destinație precisă
4. Rolul echipei	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
5. Orientarea evaluării	Asupra impactului și performanței	Asupra performanței

Există o deosebire la fel de importantă, aceea dintre *proiectul ca rezultat al procesului de concepție* (cercetare-dezvoltare-proiectare) și procesul de implementare a concepției (*punerea în practică a proiectului*). Deși fiecare dintre aceste procese corespunde unor proiecte în accepția definiției sale, specificul lor este diferit. Metodele de management sunt și ele diferite în cele două cazuri – management teoretic în primul caz și management practic în cel de al doilea.

În cazul arheologiei, există de asemenea programe (programele naționale de cercetare arheologică) compuse din proiecte (proiectele de cercetare arheologică).

⁶ Pentru diferite subdiviziuni ale proiectelor, în literatura de specialitate se întâlnesc denumiri consacrate ale acestor noțiuni: *task* (sarcină), *sub-task*, *work-package* (grup de activități omogene care pot fi conduse și executate în mod distinct).

⁷ C. Scarlat și H. Galoiu, *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București, 2002, p. 6.

Această abordare structurată ar trebui să permită nu numai o organizare mai eficientă a problematicei generale a arheologiei, ci și (în principiu) o alocare a resurselor corespunzătoare intereselor strategiei de cercetare din acest domeniu.

3.1.3. Tipuri de proiecte

Există o foarte mare varietate de proiecte. Orice încercare de epuizare a subiectului va avea totdeauna dezavantajul limitării. Proiectele sunt de obicei clasificate astfel:

1. După *amplourea lor*:

- organizațional;
- local (localitate, județ, grup de județe);
- național;
- regional⁸ (proiectul este de interes pentru mai multe județe din regiunea geografică respectivă);
- internațional.

2. După *domeniul obiectivului și activităților proiectului*:

- proiecte industriale
- proiecte comerciale
- proiecte culturale;
- proiecte ecologice;
- proiecte științifice (de cercetare);
- proiecte educaționale;
- proiecte de management.

Din punctul de vedere al relației proiect - program, primul dintre aceste două elemente poate fi independent, sau poate fi inclus în cel de al doilea. Așa cum există programe care conțin proiecte pot exista și proiecte al căror scop este definirea și crearea unui program.

⁸ Prin L. nr. 151/1998 privind dezvoltarea regională în România: Regiunea 1 (Nord Est): Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui; Regiunea 2 (Sud Est): Brăila, Buzău, Constanța, Galați, Tulcea, Vrancea; Regiunea 3 (Sud Muntenia): Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Prahova, Teleorman, Ialomița; Regiunea 4 (Sud Vest): Oltenia, Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt, Vâlcea; Regiunea 5 (Vest): Arad, Caraș-Severin, Hunedoara, Timiș; Regiunea 6 (Nord Vest): Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Sălaj, Satu-Mare; Regiunea 7 (Centru Alba): Brașov, Covasna, Harghita, Mureș, Sibiu; Regiunea 8 (București Ilfov): Municipiul București și județul Ilfov.

3.1.4. Proiect și instituție

Din punct de vedere conceptual există o distincție clară și necesară între noțiunile de *proiect* și *instituție*⁹ - **proiectul reprezintă un proces**, iar **instituția este o structură**. Neglijarea existenței acestei distincții, poate avea urmări asupra modului de concepere și de punere în practică a proiectului. Managementul de proiect presupune existența unei structuri proprii, măcar din punct de vedere organizatoric dacă nu și instituțional. În acest sens, definiția proiectului este aplicabilă și instituției, cu o excepție notabilă: **durata**. Prin definiție, proiectul are o durată prestabilită, pe când instituția are o durată nedeterminată. Pe de altă parte, succesul instituției este monitorizat și evaluat pe întreg parcursul duratei de funcționare, pe când succesul proiectului se evaluează după încheierea sa¹⁰. De exemplu, un muzeu se poate implica într-un proiect cu toată structura sa, dar aceasta nu înseamnă că muzeul se identifică cu proiectul. După încheierea proiectului muzeul va continua să existe ca instituție. În ceea ce privește resursele și bugetele, nu trebuie uitat că *bugetul proiectului nu este bugetul muzeului*.

3.1.5. Management de proiect și management de instituție¹¹

Așa cum am precizat deja, managementul proiectului înseamnă planificarea, direcționarea și controlul resurselor, astfel încât scopul proiectului să fie atins, în condițiile restrictive impuse de resursele date. Proiectele, ca și programele, au structuri de conducere și de execuție, bine definite și separate. Chiar dacă, în cele mai multe cazuri, managerul de proiect coordonează o echipă, responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor îi revine în totalitate. O instituție este și ea o echipă, dar care participă și la alte proiecte sau activități și antrenează folosirea altor resurse. Suprapunerea îndatoririlor unui manager de program/proiect cu cele ale șefului unei instituții nu numai că nu este de dorit, ci chiar

⁹ În literatura de specialitate este preferat termenul de organizație care reflectă mai bine existența unei structuri organizatorice. Cf. Open University Business School, *Management performant*, vol.3, *Managementul în organizație* Codecs, București, 2000, p. 7-31.

¹⁰ C. Scarlat și H. Galoiu, *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București, 2002, p. 9.

¹¹ Unii autori preferă termenul de management strategic pentru a denumi managementul instituției. Cf. Open University Business School, *Management performant*, vol.3, *Managementul în organizație* Codecs, București, 2000, p. 7-31

de evitat. Respectarea principiilor managementului, atât pentru instituție, cât și pentru proiect, nu poate fi asigurată în astfel de condiții și, mai devreme sau mai târziu, vor apărea efectele negative.

În concluzie, lipsa de cultură managerială are efecte diverse asupra desfășurării proiectelor¹²:

- *dificultăți de comunicare* – în cazul confuziilor între noțiuni (program/proiect, monitorizare/evaluare/audit) și în cazul lipsei unei strategii foarte clare pentru comunicarea dintre membrii echipei;
- *dificultăți de management* al proiectului/instituției – în cazul necunoașterii unor noțiuni de bază ale managementului de proiect (monitorizare, ciclul de viață etc) sau confundării conceptelor managementului de proiect cu cele ale managementului strategic (al instituției);
- *conflicte manageriale* (de subordonare, de interese, de buget, de resurse) sau chiar *ilegalități* – în cazul nerespectării principiilor manageriale într-o instituție în care se desfășoară și proiecte și mai ales în cazul în care se produc suprapuneri sau confuzii bugetare;
- decizii eronate, cu consecințe grave în planul material al resurselor și bugetelor – în cazul calculelor incorecte a indicatorilor de eficiență a proiectelor sau atunci când bugetele sunt sub-evaluate.

Pe scurt, este vorba despre faptul că, mai devreme sau mai târziu (indiferent dacă se recunoaște sau nu acest lucru), fie proiectul, fie instituția au de pierdut. Singura soluție este adoptarea unei politici de formare a culturii manageriale a angajaților, prin forme adecvate de instruire, care să ducă la evitarea problemelor pe care le-am enumerat. Cu cât cunoștințele și deprinderile manageriale sunt mai bine cunoscute și mai consecvent aplicate, cu atât mai ușor vor putea fi evitate conflictele și pierderile.

3.1.6. Principiile managementului proiectelor

Indiferent de tipul de proiect, independent de personalitatea și stilul managerului său și de metoda specifică adoptată, managementul de proiect va respecta următoarele *principii*¹³.

^{12 12} C. Scarlat și H. Galoiu, *op.cit.*, p. 13.

1. *Unicitatea obiectivului:* un proiect are un singur obiectiv principal (general). Acesta este motivul pentru care proiectul există și este finanțat. Atingerea obiectivului înseamnă rezolvarea problemei care a fost identificată la începutul ciclului de viață al proiectului.
2. *Managerul de proiect (coordonatorul)* - proiectul este condus de un singur manager ("team leader") care are, pe lângă competența necesară, întreaga autoritate și completa responsabilitate în ceea ce privește conducerea proiectului. În funcție de capacitatea sa managerială, de talentul și stilul său de lucru, managerul de proiect poate delega colaboratorilor din echipa sa ("project team") luarea unor decizii. Este important ca delegarea să se facă prin notificări scrise, pentru ca fiecare să-și asume responsabilitatea, potrivit rolului său în proiect. Membrii echipei răspund pentru propriile decizii (fie că sunt sau nu delegate de șeful de proiect) în fața managerului de proiect.
3. *Descompunerea structurală a proiectului:* în funcție de complexitatea proiectului, acesta se împarte în subunități structurale (subproiecte, sarcini, grupuri de activități, activități) pentru a utiliza competența fiecărui membru al echipei. Nici un manager de proiect nu ar putea conduce singur proiecte cu sute, mii sau chiar sute de mii de activități care se desfășoră de cele mai multe ori simultan și în locații diferite.
4. *Abordarea pornind de la obiectiv către resurse:* alocarea resurselor necesare realizării obiectivelor proiectului se face numai după ce sunt identificate toate activitățile necesare; resursele se calculează și se alocă numai pentru punerea în practică a acestor activități. Niciodată nu se vor elabora proiecte al căror obiectiv este numai consumarea unor fonduri.
5. *Evaluarea/Reevaluarea:* este recomandabil ca, încă din faza de concepție, după fiecare etapă sau stadiu al proiectului să fie prevăzută o etapă de reevaluare care să permită luarea deciziilor impuse de practică. Aceasta deoarece probabilitatea săvârșirii unor erori este mai mare în faza de concepție a proiectului, iar consecințele acestora se pot identifica relativ târziu, abia în faza de implementare.

¹³ Cf. *Manual de Managementul Proiectelor*, Departamentul pentru Integrare Europeană – Guvernul României, 1998; C. Scarlat și H. Galoiu, *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*, București, 2002, p. 14-15.

Costul remedierii lor este cu atât mai mare cu cât sunt identificate mai târziu. Prin reevaluări și analize succesive se pot identifica eventualele erori încă din faza de „proiectare”, când costurile sunt minime.

6. *Monitorizarea și evaluarea*: proiectele sunt obligatoriu permanent monitorizate intern (de managementul proiectului) și pot fi monitorizate extern (de evaluatori din afara proiectului, de finanțator etc)

3.1.7. Triunghiul proiectului

Gradul de complexitate a unui proiect este dat de numărul sarcinilor presupuse a fi îndeplinite, de numărul și intensitatea constrângerilor care apar pe parcursul desfășurării sale.

Orice proiect depinde de trei factori¹⁴:

- a). Timp necesarul de timp așa cum este el reflectat de planificarea¹⁵ inițială a proiectului.
- b). Bani bugetul¹⁶ proiectului, bazat pe costul resurselor necesare
- c). Obiective scopurile proiectului și activitățile¹⁷ cerute de punerea lui în practică.

Acești termeni definesc „triunghiul” proiectului. Modificarea oricăruia dintre ei determină schimbarea celorlalți doi. Deși în general sunt la fel de importanți, de obicei numai unul dintre ei este predominant în cadrul unui proiect. De altfel, relațiile dintre acești trei termeni variază de la un proiect la altul, ceea ce determină de fapt problemele pe care

¹⁴ D. Lock, *op.cit.*, p. 8-10.

¹⁵ Timpul alocat și succesiunea fiecărei sarcini din cadrul proiectului. Planificarea conține sarcinile și limitele de timp, succesiunea lor, interdependența dintre ele, precum și constrângerile existente pentru fiecare sarcină în parte.

¹⁶ Costul estimat al proiectului așa cum este calculat înainte de punerea în practică a sarcinilor. Depășirea sau ne-consumarea resurselor alocate constituie erori de management la fel de grave.

¹⁷ Pentru îndeplinirea fiecărei sarcini munca trebuie cuantificată în unități de timp (ore, zile, săptămâni, luni) pentru fiecare resursă sau trebuie stabilit cât anume din fiecare resursă este necesar pentru a îndeplini o sarcină. Pentru îndeplinirea unei sarcini, cantitatea de muncă este diferită de timpul necesar – de ex. unei resurse îi sunt necesare 32 de ore pentru a îndeplini o sarcină care a fost planificată să dureze 2 zile, ceea ce înseamnă că trebuie alocat mai mult de o resursă pentru a îndeplini sarcina (doi oameni muncind două zile câte 8 ore pe zi vor îndeplini sarcina).

le avem de rezolvat și soluționarea lor. Orice informație privitoare la acești trei termeni¹⁸ trebuie avută în vedere pentru un bun management al proiectului.

3.1.8. Obiectivele proiectului

Din această perspectivă, definirea obiectivelor proiectului capătă o importanță majoră, pentru că în funcție de acestea ne stabilim strategia și metodele folosite. Conform teoriei manageriale, obiectivele trebuie să fie de tipul "SMART"¹⁹:

Specifice – pentru a defini foarte clar ceea ce va fi realizat.

Măsurabile – rezultatul obținut trebuie să poată fi măsurat.

Acceptate – de toți membrii echipei.

Realiste – pentru a putea fi îndeplinite.

Timpe precizat – stabilirea unui interval de timp realist pentru a le realiza.

Pentru atingerea obiectivelor vom avea întotdeauna nevoie de „puncte fixe” în care să evaluăm fiecare pas al proiectului, pentru a putea introduce corecțiile necesare. Aceste „puncte fixe” trebuie integrate unui plan de monitorizare internă, care să permită evaluări intermediare, făcute înainte de momentul de sfârșit al proiectului când va fi prea târziu pentru a mai putea corecta ceva. De aceea, în cazul proiectelor mari, este necesar ca managerul să solicite periodic rapoarte de activitate. Acestea vor cuprinde nu numai realizările, ci și eventualele probleme întâmpinate de membrii echipei în planul relațiilor orizontale sau verticale. Impunerea unui asemenea plan de monitorizare nu este ușoară, dar este absolut necesară pentru păstrarea controlului asupra desfășurării proiectului. Un manager care nu asigură monitorizarea internă nu va putea prevedea nici una dintre problemele inerente oricărui proiect și nu își va putea exercita una dintre principalele atribuții care îi revin – evaluarea periodică și permanentă. Aceasta îi permite revizuirea obiectivelor și redefinirea sarcinilor. De asemenea, el devine vulnerabil față de orice tip de monitorizare externă.

¹⁸ Există în teoria managerială tipuri specifice de management pentru fiecare: managementul timpului, managementul costurilor, managementul obiectivelor.

¹⁹ Cf. Open University Business School, *Management performant*, vol.2, *Controlul managerial*, Codecs, București, 2000, p. 11-12.

Tocmai de aceea, proiectul va fi împărțit în sarcini și etape bine precizate, programate în ordinea succesiunii lor și ordonate în timp. Se obține astfel o diagramă care poate fi reprezentată grafic, pentru a permite o mai ușoară urmărire a progresului proiectului (o diagramă Gantt).

În permanență, managerul de proiect trece prin procesul „buclei de control” care constă în planificarea, monitorizarea, elaborarea deciziilor, replanificarea activităților etc. În cazul în care una dintre faze nu este tratată corect, se poate ajunge la întârzieri și penalizări.

În concluzie, numai asigurând echilibrul permanent al „triunghiului” proiectului, stabilind obiective „SMART”, implementând un program de monitorizare și evaluare internă permanentă, menținând deschisă comunicarea cu membrii echipei și în afara ei, obținem premisele succesului proiectului propus.

3.1.9 Ciclul de viață al proiectelor

Modul de concepere al programelor europene a impus un ciclu al proiectelor format din șase etape²⁰:

- Programarea
- Identificarea
- Evaluarea ex-ante
- Aprobarea finanțării
- Implementarea
- Evaluarea ex-post (a rezultatelor)

Observăm că noțiunea de evaluare se folosește în managementul proiectelor în două situații, din două etape diferite, cu înțelesuri diferite.

- Evaluarea în momentul propunerii unui proiect (etapa a treia) – după finalizarea conceperii proiectului, în vederea aprobării finanțării și implementării ulterioare (*evaluarea ex-ante*).
- Evaluarea efectelor proiectelor în etapa a șasea (*evaluarea ex-post*).

²⁰ *Project Cycle Management (Manual, Handbook)*, European Commission. Europe Aid Co-operation Office, Brussels, 2002.

Ultima etapă poate constitui premisa unui nou proiect care va porni de la rezultatele celui precedent și astfel ciclul este reluat.

3.2. Arheologia românească - un proiect

Pentru a înțelege mai bine marile etape (fazele) obligatorii unui proiect care este supus procedurilor manageriale, am ales exemplul cu gradul cel mai înalt de generalitate care ne stă la îndemână.

În general, putem considera întreaga problematică a arheologiei românești drept un proiect. Acceptând această idee, trebuie să ținem cont și de faptul că cea mai bună abordare a unui proiect este cea care aplică principiile general valabile ale managementului. Ori, managementul este definit ca o modalitate de gestionare eficientă a anumitor resurse, în condiții prestabilite. Din păcate, ne aflăm în situația în care resursele noastre (oameni, bani, echipamente, spații etc) nu sunt gestionate destul de eficient pentru a obține un „succes” (indiferent de modul în care concepem, măsurăm și apreciem aceasta). Din această perspectivă, pare să fie clar că acest „proiect” trebuie regândit.

Într-o primă fază, trebuie făcută **evaluarea** situației existente, pornind de la identificarea problemelor majore și a disfuncțiilor obiective constatate. Va rezulta o listă de probleme care trebuie ierarhizate pentru a departaja problemele „primare” de cele „secundare”, astfel încât să fie posibilă identificarea relațiilor cauză-efect. Mai întâi va trebui evaluat întregul context actual al cercetării arheologice, ieșirea din „insularitate”, din „splendida izolare” față de celelalte domenii conexe și față de public. Să încercăm să fim realiști și să renunțăm la părțile ascunse, la problemele pe care le eludăm de atâta timp. Pornind de la constatarea lipsei de interes a Academiei și a Ministerului Educației (premise de la care ar trebui pornit), să nu ne mai iluzionăm cu eventuale schimbări, puțin probabile, din zona acestor instituții. Inevitabil va trebui analizat dacă soluțiile administrative sunt viabile sau nu și în ce măsură putem determina modificarea lor, realist vorbind. Să încercăm să fim obiectivi și să judecăm fiecare problemă „la rece”, așa cum facem cu cele care nu țin de meseria noastră. Toți acești pași ne vor indica dacă arheologia

românească este în *crisis* (criză determinată de dezvoltare și de disparitățile inerente unui astfel de fenomen) sau în *stasis* (criză determinată de disfuncții majore care implică stagnarea). Apoi, ar trebui să decidem dacă ne aflăm sau nu în faza de eșec.

A doua etapă ar trebui să propună **obiectivele** proiectului „Arheologia românească”, pe care vrem să le atingem pentru a rezolva problemele identificate în prima fază, aceea de evaluare. Fixarea lor trebuie să țină seama de ierarhizarea în obiective generale (care să corespundă problemelor primare) și obiective particulare (care să corespundă problemelor secundare). Astfel, vom evita să ne ocupăm de chestiuni minore în dauna celor majore și vom putea atinge un nivel maxim de eficiență (performanță). E bine să pornim de la ideea că nu este suficient să dărâmăm, trebuie să și punem ceva în loc.

A treia fază este cea în care să stabilim, prin proiect, **căile de urmat** pentru a rezolva problemele identificate. Metodele și tehnicile utilizate să fie cele mai potrivite pentru atingerea obiectivelor propuse. De aceea, discuțiile pe care le purtăm în acest moment trebuie subordonate pragmatismului, pentru că vrem să rezolvăm în primul rând problemele practice. Sigur că există întotdeauna mai multe metode și de aceea sunt importante dialogul și dezbateră, și nu confruntarea. Scopul acestor discuții este adoptarea unei decizii unice privind cele mai eficiente soluții care să rezolve problemele identificate în prima etapă.

A patra fază este cea a **implementării proiectului**, a punerii lui în practică. Este momentul cel mai dificil și va trebui făcut pas cu pas, astfel încât să nu pierdem controlul asupra desfășurării activităților componente susținute de membrii echipei și responsabili de succesul ei – arheologii. Fiecare dintre aceste sub-faze va trebui să aibă propriile obiective bine definite, care să permită în final constatarea succesului sau eșecului.

Post-evaluarea este a cincea etapă, în care trebuie analizate toate rezultatele obținute în faza precedentă, prin compararea obiectivelor propuse cu realizările finale. În caz de eșec, vor trebui reluate activitățile care au condus la eșec, evitând cauzele care au produs neîndeplinirea obiectivelor stabilite. Ciclul proiectului se reia apoi, revenind la faza de evaluare a noii situații, de la care se pornește pentru a stabili alte obiective și metode noi care să fie implementate.

Ceea ce am prezentat este un *model teoretic*, bazat pe principiile managementului de proiect. Poate fi cu ușurință pus în practică dacă există voința necesară și dacă, prin dezbateri de idei, vom ajunge la concluzia că aceasta este calea de urmat.

Iată o exemplificare sectorială: problema depozitelor de materiale arheologice. În ultimii ani am constatat o creștere a numărului săpăturilor arheologice, dar și a volumului restant de materiale și înregistrări neinventariate corespunzător. Astfel, făcând evaluarea, observăm că există și în România problema prelucrării materialelor arheologice (The National Park Service din SUA estimează că numai prelucrarea materialului din parcurile sale necesită peste un deceniu pentru a fi inventariat²¹), precum și aceea a depozitelor, atunci ne putem stabili drept obiective: modificarea practicilor arheologiei de teren și reducerea ritmului de formare de noi colecții muzeale, utilizând, de câte ori este posibil, metoda prelevării de mostre (*sampling*) sau metodele neintruzive de teledetecție.

În acest caz, metodele de implementare vor fi bazate pe criteriile de reducere a numărului săpăturilor. Această reducere poate fi măsurabilă anual și poate permite (din punct de vedere managerial) controlul evolutiv. Dacă la sfârșitul perioadei de implementare a acestei măsuri (post-evaluarea), constatăm că numărul șantierelor nu a scăzut îndeajuns și restanțele depozitelor nu s-au diminuat (eșec), atunci putem propune ca nou obiectiv încă o reducere, reluând astfel întregul ciclu al proiectului, până la realizarea integrală a obiectivelor (succes).

Pentru a completa imaginea, principiile aplicate la acest nivel general pot fi puse în practică și la nivel specific.

3.3. Situl arheologic - un proiect

Fiecare dintre siturile arheologice, indiferent de dimensiunile sale, este unic. Un sit este mai vulnerabil, într-un fel, decât obiectele dintr-un muzeu pentru că de cele mai multe ori ele nu beneficiază de sistemele de protecție ce pot fi utilizate pentru patrimoniul mobil. Siturile au fost exploatate pentru investigație arheologică, sau de căutătorii comori, jefuite

²¹ F. P. McManamon, *The Long View*, in *Common Ground. Archeology and Ethnography in the Public Interest*, vol. 1, no. 2, Summer 1996, p. 2.

de obiecte, distruse din curiozitate sau prostie, transformate în cariere pentru material de construcție. Valoarea fiecărui sit poate fi măsurată din unghiuri diverse: istoric, științific, estetic, economic, cultural, educativ, religios²². Atunci când aceste valori disparate intră în conflict sau devin preponderente unul față de altul, situl este în pericol prin transformarea acestora în riscuri.

S-a subliniat de mult că dacă valoarea economică a unei săpături arheologice este promovată fără grijă pentru conservarea celorlalte valori, rezultatele pot fi dezastruoase²³. Siturile reprezintă o resursă care, departe de a fi infinită, este grav amenințată²⁴. Lipsa unor planuri de conservare pe termen lung²⁵ duce la degradarea ireversibilă a siturilor, atât fizic, cât și ca valoare culturală. Creșterea enormă a turismului cultural din zona mediteraneană, de exemplu, a pus în conflict serviciile dezvoltate pentru vizitatori cu protecția siturilor²⁶.

Din păcate, tehnologiile de conservare și restaurare sunt văzute adesea ca un panaceu care va salva pentru viitor ceea ce considerăm de valoare, singura problemă fiind asigurarea finanțării. Patrimoniul arheologic se deteriorează iremediabil, dar ceea ce putem face este să încetinim ritmul distrugerii prin măsuri preventive, prin intervenții și administrare cât mai corecte și raționale, adică ceea ce numim un management corect.

Siturile naturale și culturale au devenit importante resurse economice în multe părți ale lumii²⁷. În timp ce pericolele care amenință mediul natural sunt mai bine mediatizate, mult mai puțin se face pentru patrimoniul arheologic. Cercetătorii continuă să sape fără să se preocupe ce lasă urmașilor²⁸ sau cum prezintă și interpretează situl pentru public, iar operatorii din turism organizează vizite turistice, ignorând impactul fizic pe care îl are un număr mare de vizitatori. În calitatea lor de resurse economice și educative, siturile

²² Irina Oberländer-Târnoveanu, *op.cit.*

²³ Kathy Barreto, *Management of archeological sites*, în *The Getty Bulletin*, vol. 10, No. 1, Summer 1996, pp.2-4.

²⁴ N. Agnew, *A Holistic Perspective in Conservation*, în *The Getty Conservation Institute Newsletter*, vol. 12 no. 2, 1997, pp. 4 – 8, pentru o comparație cu dispariția speciilor naturale.

²⁵ Vezi exemplul de Plan de management din Anexa 6

²⁶ M. de la Torre, M. Mac Lean, *The Archaeological Heritage in the Mediterranean Region*, Rome, 1995.

²⁷ Irina Oberländer-Târnoveanu, *op.cit.*

²⁸ Vezi articolul din Convenția La Valetta referitor la rezervele arheologice.

arheologice trebuie gestionate corespunzător, începând cu identificarea tuturor factorilor de risc, până la conservarea, prezentarea, prevenirea sau încetinirea proceselor de distrugere și până la valorificarea turistică rațională care să nu le pună în pericol.

Planul de management al unui sit ne ajută să determinăm valorile sale, să examinăm semnificația lui pentru diferite grupuri sociale sau de vârste; să determinăm starea de conservare a componentelor, cauzele și gradul de deteriorare, iar acolo unde este posibil, să facem o prognoză; să dezvoltăm o strategie de conservare care poate include dezvoltarea (pentru expunere, interpretare și educație) sau acoperirea în scopul protejării; să analizăm limitele, efectele secundare și riscurile intervențiilor propuse; pentru evaluarea planului să comunicăm cu toți cei care au o implicare în protejarea sitului. Soluția realizării studiilor de fezabilitate este necesară, dar nu suficientă.

Trebuie să implementăm programe de management documentate, care să includă și modalitățile de monitorizare și întreținere, după modelul celor elaborate pentru monumentele înscrise în Lista Patrimoniului Mondial al UNESCO, din care nu trebuie să lipsească un proiect de interpretare.

Interpretarea siturilor arheologice este un concept relativ nou, dar care prinde din ce în ce mai mult teren în Europa, pentru că nu mai este suficientă doar simpla prezentare a sitului. Publicului trebuie să i se ofere și o explicație a celor văzute. Din acest motiv, tot mai multe muzee de sit au fost redefinite și denumite „centre de interpretare”.

Patrimoniul arheologic nu este o resursă ca oricare alta. Anual milioane de oameni vizitează în lume muzee, orașe istorice, situri antice pentru a lua contact cu trecutul. Acest interes crescând față de patrimoniul cultural reflectă dorința oamenilor de a înțelege ce văd. Valoarea educativă a unui sit este larg recunoscută: el poate fi o lecție de istorie, de cultură, de artă, de arhitectură, de dezvoltare socială etc. Cu toate acestea, în cea mai mare parte a lumii, interpretarea și prezentarea pentru public a siturilor arheologice este mult rămasă în urmă, teoretic și practic. Este important, dar nu îndeajuns să conștientizăm că situl se încadrează într-un peisaj cultural care este în același timp un mediu ecologic, și că este afectat de climă, turism, vandalism, de biosferă etc.

Conservarea integrată a patrimoniului trebuie făcută pe baza adevărului simplu al recunoașterii existenței interdependenței acestor elemente. În protejarea lui uneori

primează principiile conservării, altele educarea vizitatorilor pentru respectarea vestigiilor. Pentru ca situl să nu fie privit doar o „grămadă de pietre”, pentru a-l interpreta, trebuie să utilizăm orice mijloace: panouri, filme video, machete, replici în mărime naturală, realitate virtuală etc. Să mai adăugăm faptul că monumentele istorice, siturile arheologice, pot deveni medii culturale (*cultural environment*) pentru artele spectacolului, realizând astfel conexiunea dintre activitățile culturale, diverse și atractive, în interesul publicului²⁹. Cu alte cuvinte, e important să aducem situl aproape de înțelegerea publicului, fără a-l rupe de mediul său, dar având grijă în același timp să-l protejăm în fața elementelor perturbatoare amintite.

În ceea ce privește cercetarea în sine, aceasta poate fi făcută astăzi cu ajutorul mijloacelor tehnice moderne, cu un minim de distrugere a siturilor. Managementul performant este acum de neconceput în absența utilizării sistemelor informatice geografice (GIS). Avantajul pe care acestea îl oferă este posibilitatea de a gestiona baze de date relaționale care pot cuprinde practic orice tip de informație referitoare la sit, cu datele cartografice indispensabile cercetării complete. În acest fel, interpretarea sitului poate deveni multiplă și mai ușor de gestionat. Lucru care presupune cunoștințe specializate și, în final, o viziune integratoare. Dacă cel care o are este arheolog, cu atât mai bine!

Toate problemele pe care le-am pus în acest capitol ar trebui să-i sensibilizeze pe toți cei cu preocupări în domeniul arheologiei. Dar, să nu uităm: conștientizarea lor este doar un prim pas în sistemul managementului de sit. Până la obținerea succesului este o cale lungă...

3.4. Planul de management al sitului

3.4.1. Pentru a pregăti un plan de management trebuie să avem în vedere următoarele elemente esențiale:

²⁹ Singurul exemplu cunoscut sunt spectacolele de teatru și balet desfășurate în interiorul cetății Histria în anii din urmă.

- asigurarea condițiilor pentru aplicarea prevederilor legale în vigoare privind protejarea patrimoniului cultural³⁰;
- stabilirea unor obiective clar definite pe termen scurt, mediu și lung printr-un plan multianual de cercetare științifică;
- identificarea factorilor de risc care pot aduce prejudicii sitului;
- definirea și punerea în practică a strategiei care să permită înregistrarea corectă a tuturor datelor rezultate din cercetarea sitului;
- existența unei arhive în care toate informațiile să fi fost depuse;
- existența unui plan de management al riscurilor (ex. măsuri contra incendiilor);
- existența unui plan de acțiune în caz de dezastru natural la nivel regional³¹;
- asigurarea unor colaborări internaționale pentru cercetarea și conservarea sitului care să permită accesul la programele și fondurile europene;

3.4.2. Conceperea proiectului care are drept obiectiv realizarea planului de management trebuie să aibă în vedere:

- Evaluarea sitului la momentul inițial al planului de management (descriere cât mai exactă a sitului, incluzând planuri, ridicări topografice și elemente cartografice)
- Definirea cât mai exactă a limitelor sitului (așa cum apar ele în documentațiile de urbanism care privesc situl)
- Identificarea resurselor care alcătuiesc potențialul cultural, științific, turistic, economic etc al sitului
- Evaluarea tuturor acestor resurse în termenii aportului la posibila dezvoltare a sitului (cultural, științific, turistic, economic etc)
- Formularea obiectivelor propuse
- Identificarea constrângerilor existente
- Definirea proiectelor ce urmează a fi puse în practică
- Calendarul acțiunilor și planurilor anuale
- Executarea lucrărilor

³⁰ Legea nr. 182/2000, Legea nr. 422/2001, Legea nr. 462/2003.

³¹ Responsabilitatea aparține departamentului Apărării Civile.

- Monitorizarea, raportarea și evaluarea rezultatelor
- Modalități de stocare a datelor și documentațiilor rezultate
- Revizuirea planului în funcție de rezultatele obținute și re-evaluarea obiectivelor planului
- Formularea unor noi obiective și identificarea noilor constrângeri apărute
- Definirea unor noi proiecte a căror necesitate a deveni evidentă în urma aplicării planului

Pentru a putea trece la punerea în practică a unui asemenea proiect trebuie discutate toate aceste aspecte și obținute aprobările și avizele necesare, etapizat:

- aprobarea planului de management de către instituția care asigură gestiunea sa;
- elaborarea unui studiu de fezabilitate, cu aproximarea costurilor diverselor variante luate în calcul;
- efectuarea de studii și proiecte pentru care trebuie obținute toate aprobările necesare;
- proiectare de detaliu și costurile aferente punerii în practică (studii de fezabilitate parțiale pentru diferite teme și obiective, proiecte tehnice);
- obținerea finanțării;

În sfârșit, nu trebuie uitat cel mai important obiectiv al unui plan de management al sitului arheologic – asigurarea tuturor condițiilor pentru conservarea și protejarea resurselor culturale existente și, pe cât posibil, valorificarea acestora din punct de vedere cultural și turistic.