



Munich Personal RePEc Archive

Knowledge management in public-private partnership

Grigorescu, Adriana and Bob, Constantin

National School of Political Studies and Public Administration
(NSPSPA), Academy of Economic Studies Bucharest

1 November 2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/25111/>
MPRA Paper No. 25111, posted 19 Sep 2010 13:29 UTC



KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PROIECTELE DE PARTENERIAT PUBLIC-PRIVAT

Adriana GRIGORESCU¹
Constantin BOB²

Rezumat:

Procesul de integrare a României în Uniunea Europeană, după 1 ianuarie 2007, capătă conotații și implicații noi în sensul modificării accesului la surse de finanțare a proiectelor. Fondurile structurale permit realizarea de proiecte atât instituțiilor statului (sectorul public), cât și organizațiilor private (sectorul privat). Există multiple domenii în care cele două sectoare: public și privat; pot realiza proiecte comune cu impact superior asupra climatului socio-economic. Knowledge management, managementul proiectelor, parteneriatul sunt teorii și instrumente care se pot utiliza în sensul valorificării mai bune a resurselor deținute și implementarea de schimbare în societatea românească.

Cuvinte-cheie: knowledge management, managementul proiectelor, parteneriat public privat

1. Contextul general

Pornind de la necesitățile societății românești în contextul statutului de nouă țară membră a Uniunii Europene, cele trei concepte: knowledge management (KM), managementul proiectelor (PM), parteneriat public privat (PPP) – pot forma un ansamblu care să permită în condiții de eficiență și eficacitate plasarea pe un nivel superior a calității vieții în țara noastră.

Pentru a înțelege necesitatea și valoarea constituirii ansamblului celor trei concepte/teorii considerăm că este necesar să subliniem elementele definiției ale acestora.

2. Managementul proiectelor

Managementul proiectelor constituie una din formele performante de abordare managerială a necesităților identificate și de rezolvare în condiții optime a acestora. Performanța demonstrată în practică în diferite domenii de aplicare este datorată parametrilor foarte stabili și clar definiți în care se desfășoară un proiect.

Cerințele fundamentale ale unui management al proiectului modern și performant constau în:

- a) eficiență** – eficiența reprezintă raportul valoric între rezultatele obținute și resursele utilizate pentru obținerea acestora. În cadrul proiectelor asigurarea unei valori ridicate pentru acest indice se regăsește în utilizarea de proceduri, cunoștințe și mijloace în măsură să minimizeze pierderile, risipa de resurse, lipsa de conținut, nerealismul acțiunilor. La acestea se pot adăuga: utilizarea informațiilor despre piață și mediul

¹ Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, adrianag@snsps.ro;

² Academia de Studii Economice, București, constantin.bob@com.ase.ro

intern al organizației, analiza lanțurilor de distribuție, combinații inedite de tehnologii, tehnici, soluții etc.

- b) eficacitate** – reprezintă un alt indicator al managementului proiectului reprezentat de raportul dintre rezultatul final al proiectului și satisfacția produsă. Satisfacția poate aparține beneficiarului sau finanțatorului, sau ambilor, dar și echipei proiectului ea constând în esență în nivelul de atingere a obiectivelor propuse. Altfel spus, reprezintă raportul dintre rezultatele obținute și rezultatele preconizate.
- c) profesionalism** – presupune utilizarea metodelor și procedurilor adecvate, astfel încât să fie respectate standardele de etică și cele sociale. Concret acestea se referă la respectarea legilor locale și internaționale (dacă este cazul), a standardelor, practicilor general acceptate pentru finanțarea, derularea proiectului și îndeplinirea mandatului echipei proiectului. O atenție deosebită se acordă **conflictelor de interese** în scopul evitării lor și **transparenței procesului și a gestionării fondurilor**.

Caracteristicile managementului proiectului sunt, în același timp, condiții necesare pentru ca desfășurarea unui proiect să reprezinte un succes din punctul de vedere al celor trei componente implicate – finanțatorul, beneficiarul și realizatorul proiectului.

Rolul managementului proiectului constă în:

1. capacitatea acestuia de a transpune scopul în obiective concrete, într-o structură de activități și atribuții concrete menite să conducă la obținerea rezultatului dorit;
2. capacitatea de a asigura realizarea proiectului în condițiile unei planificări, coordonări și control adecvate;
3. capacitatea de a asigura la finalul proiectului satisfacția beneficiarului și a finanțatorului armonizând interesele părților (uneori divergente, cel puțin aparent).

Obiectul proiectului rezultă însăși din definirea acestuia prezentată anterior ca și din caracteristicile menționate, astfel:

- proiectul dă răspuns la o cerere existentă pe piață;
- proiectul contribuie la rezolvarea profesionistă și inovatoare a acestei cereri;
- proiectul se articulează cu strategia de dezvoltare a clientului.

Obiectivele proiectelor trebuie să fie **SMART** adică:

Specifice
Măsurabile
Aprobate
Resurse determinate
Timp determinat.³

Managementul proiectului poate fi reprezentat schematic în fig.1., unde pornind de la resursele proiectului (financiare, materiale și informaționale), echipa acestuia și cerințele managementului proiectului se determină capacitatea acestuia de a crea ansamblul optim de atingere a obiectivului propus și de obținere a rezultatului proiectului, adică de creare a unei noi valori.

³ Adrian Dăneț, *Managementul proiectelor* Managementul proiectelor, Editura Disz Tipo, Brașov, 2002, pg. 52-53

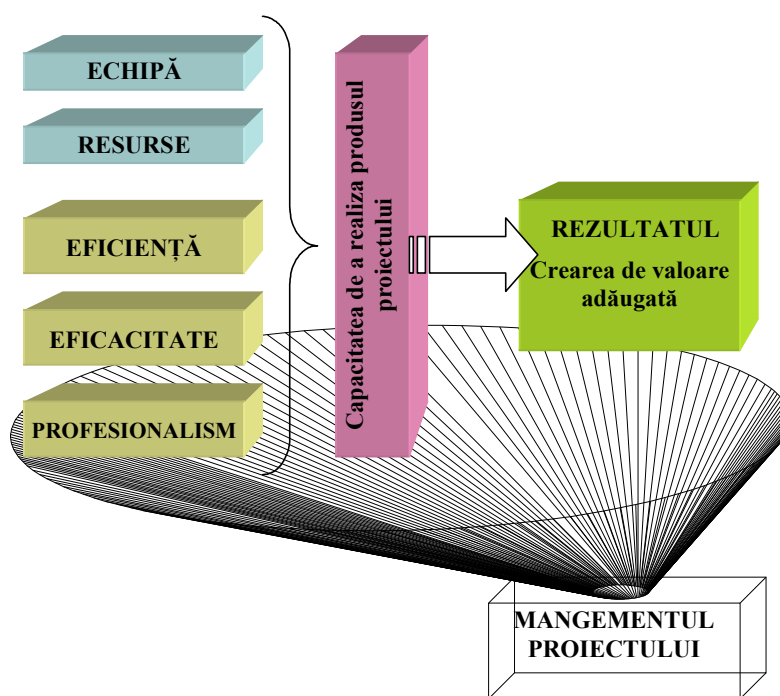


Fig.1 Managementul proiectului

Proiectele se supun, pe durata ciclului lor de viață, următoarelor constrângeri: obiective, buget, timp, echipă, standarde de calitate. Într-o configurare sistemică acestea pot fi prezentate ca în fig.2.

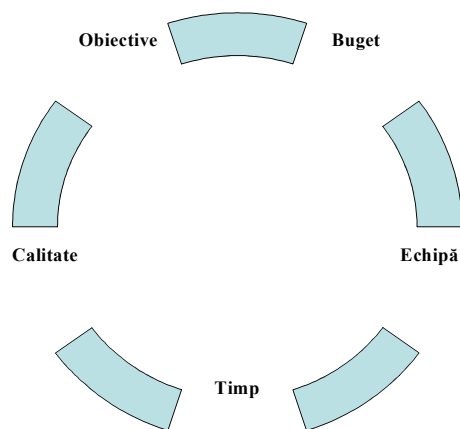


Fig. 2. Constrângerile proiectelor

Elementele succint prezentate anterior constituie ansamblul structural și conceptual care conduce într-o proporție foarte mare la atingerea obiectivelor propuse. Managementul de proiect este capacitatea profesională de a obține rezultatul unui proiect care să constituie atingerea scopului acestuia, prin organizarea unei echipe, combinarea în mod eficient a tehnicilor și metodelor manageriale adecvate și utilizarea celor mai eficiente scheme de lucru și rute de implementare.

Instrumentele manageriale utilizate de către managementul proiectelor permit astfel abordarea punctuală a problemelor și nevoilor societății și focalizarea eforturilor în scopul rezolvării acestora. Astfel, din punct de vedere al serviciilor publice, proiecte cum ar fi:

reabilitarea școlilor, sisteme de alimentare cu apă și canalizare, dotarea sistemului de sănătate cu tehnică de calcul, crearea unui sistem integrat de intervenție în situații de urgență etc. constituie teme de proiecte publice care pot fi de interes național, regional sau sectorial.

Deși binecunoscute avantajele utilizării managementului proiectelor, numărul și amploarea (valorică, teritorială) proiectelor publice este foarte mare. Realizarea acestora presupune mobilizarea unui volum foarte mare de resurse pe care guvernul nu le deține. Ca o regulă generală (aplicabilă tuturor statelor) nevoia publică este mult mai mare comparativ cu oferta. Altfel spus, administrațiile publice centrale și locale dețin un quantum de resurse care se va plasa sistematic sub nivelul de resurse necesare pentru rezolvarea tuturor problemelor la un anumit moment.

Cele două căi de soluționare, fie și parțială, a acestei situații sunt:

- stabilirea unei liste de priorități în abordarea proiectelor și deci amânarea rezolvării unor probleme;
- atragerea de parteneri din sectorul privat și mobilizarea, astfel, de resurse suplimentare în condițiile unor proiecte pentru care o parte din cetățeni sunt dispuși să achite costuri suplimentare în măsură să genereze veniturile necesare recuperării investiției și obținerii de profit, condiții *sine qua non* în mediul de afaceri.

Pornind de la aceste considerente s-a dezvoltat teoria parteneriatului public-privat ca formă de rezolvare a nevoilor publice situate la incidența problematicii sociale și a celei de afaceri.

3. Parteneriat public-privat

Un început în re-proiectarea relațiilor public-privat o pot reprezenta proiectele de investiții în infrastructură. În acest sens, de curând a fost reglementată prin acte normative Ordonanța Guvernului nr. 16/2002, Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 15/2003 și Legea nr. 293/2003, posibilitatea creării parteneriatului public-privat în domeniul investițiilor.

Actele normative nominalizate anterior au ca obiect reglementarea proiectării, finanțării, construcției, exploatării, întreținerii și transferului oricărui bun public pe baza parteneriatului public-privat.

Pentru inițierea proiectului public-privat inițiatorul întocmește un studiu de fezabilitate. Inițiativa unui proiect public-privat aparține autorității publice, iar costurile studiului de pre-fezabilitate sunt suportate de către acesta. Autoritatea publică este obligată să publice în Monitorul Oficial al României, Partea a VI-a, intenția de inițiere a unui proiect în condiții de parteneriat public-privat

În termen de 60 de zile de la data publicării intenției de inițiere a unui proiect de parteneriat public-privat autoritatea publică primește scrisori de intenție din partea investitorilor interesați, iar după 30 de zile de la expirarea termenului prevăzut la alin. (1) autoritatea publică va selecționa cele mai bune oferte exprimate în termeni tehnici, economici și financiari de către investitori.

Această procedură asigură transparența necesară derulării unor proiecte de interes general. Acordul de proiect trebuie să definească precis obligațiile și drepturile fiecărei părți, precum și modalitățile de stingere reciprocă a obligațiilor.

Parteneriatul public-privat constituie o modalitate de introducere a managementului privat în serviciile publice pe calea unei legături contractuale pe termen lung între un operator privat și o autoritate publică. Parteneriatul public-privat asigură serviciul public în totalitate sau parțial, în funcție de fondurile private atrase și face apel la know-how-ul sectorului privat privind administrarea eficientă și oferirea de servicii publice de calitate. Utilizarea instrumentelor de marketing în promovarea acestor servicii și implicit a modului în care acestea pot fi oferite la nivele superioare de calitate consolidează legătura dintre mediile public și privat.

Definirea conceptului de parteneriat public-privat pornește de la termenii cheie pe care îi conține:

- **parteneriat** de acțiune care se realizează între doi sau mai mulți participanți pentru a realiza împreună: o activitate, un obiectiv, un subiect, un lucru, o instituție, o afacere. În parteneriatul public-privat, principalele elemente aparțin celor două medii și au ca scop obiective de interes public.

- **public** presupune că aparține unei colectivități sau societății la nivel local, regional sau național. Aceasta atrage obligația de a se supune unor legi și reglementări specifice și este gestionat de autoritatea centrală sau locală.

- **privat** definește sectorul proprietății individuale, a liberei inițiative, a economiei de piață care se supune regulilor cererii și ofertei.

Parteneriatul public-privat constituie asocierea între cele două componente în scopul realizării unor obiective de interes public îmbinând caracteristici și principii de abordare din sfera afacerilor, astfel încât să se obțină o eficiență crescută.

Parteneriatul este contrariul adversității, luptei, agresivității, bazându-se pe intenția de înțelegere, de cooperare, de conlucrare între parteneri în scopul realizării unor obiective comune.

Societatea românească simte necesitatea construirii unui ansamblu de parteneriat public-privat pornind de la:

- îmbinarea competențelor și principiilor economiei de piață și democrației;
- creșterea gradului de complexitate a problemelor de rezolvat;
- limitele sectorului privat în inițierea, realizarea și gestionarea unor proiecte;
- nevoia ridicată de resurse și posibilitatea crescută de mobilizare;
- modificări importante în evoluția rolului statului, a raportului dintre "central" și "local", dintre "național" și "regional";
- atingerea cu mai mare ușurință a unor obiective (legislative, investiționale etc.) prin comunicare între mediul de inițiere și mediul beneficiar.

Parteneriatul public-privat trebuie privit în ansamblu și este necesară surprinderea componentelor pe care acesta se poate dezvolta:

- educație și cercetare prin stimularea autonomiei universitare și funcționarea pe principiul cererii și ofertei educaționale, respectând însă nevoia educațională a societății;
- stimularea liberei inițiative și protecția consumatorului;
- rentabilizarea serviciilor publice dar evitarea consecințelor monopoliste;

- asigurarea serviciilor sociale și de sănătate pe baza liberei concurențe, cu asigurarea protecției categoriilor defavorizate
- asigurarea unor politici coerente pe diferite sectoare de activitate;
- evaluarea nevoilor societății românești și antrenarea tuturor componentelor (stakeholders) pentru realizarea lor.

Etapele realizării unui parteneriat public-privat sunt:

- inițierea proiectului (de către autoritatea publică) sau la inițiativa unor organizații din mediul privat pe baza nevoilor societății;
- întocmirea studiului de pre-fezabilitate care să ofere informații despre posibilitatea și efectele realizării obiectivelor;
- publicarea anunțului de intenție privind inițierea unui parteneriat public-privat pentru realizarea proiectului și/sau generarea unei dezbateri publice;
- depunerea de „Scrisori de intenție” privind participarea la realizarea proiectului;
- negocierea condițiilor de realizare a proiectului cu investitorii selecționați;
- încheierea „Acordului de proiect” cu partenerii selecționați de către autoritatea publică abilitată să gestioneze proiectul;
- elaborarea de către autoritatea publică alături de partenerii din sectorul public a „Studiului de fezabilitate a proiectului”;
- ierarhizarea ofertelor investitorilor pe baza indicatorilor de eficiență tehnico-economică și financiară;
- negocierea „Contractului de parteneriat public-privat” cu investitorul cel mai bine clasat, în ordinea stabilită prin ierarhizarea ofertelor, până la obținerea unui rezultatului dorit;
- exploatarea rezultatelor proiectului conform „Contractului de Parteneriat Public-Privat” de către partenerul privat;
- transferarea către autoritatea publică a bunurilor publice create în cadrul proiectului, la finalizarea „Contractului de Parteneriat Public-Privat” (durată maximă - 50 de ani).

Principale tipuri de proiecte ce pot fi realizate în parteneriat public-privat sunt:

1. Proiectare-Construcție-Operare (DBO: Design-Build-Operate) în cadrul căroro investitorul asigură: proiectarea (începând cu faza de proiect tehnic), construcția, exploatarea
2. Construcție-Operare-Reînnoire (BOR: Build-Operate-Renewal of Concession) unde investitorul asigură: finanțarea, construcția, operarea și întreținerea bunului public. Contractul oferă un drept de renegociere a nivelului de tarifare, în cazul contractelor pe o perioadă mai mică de 50 de ani, fără ca perioada totală, cumulată, de contractare să depășească 50 de ani.
3. Construcție-Operare-Transfer (BOT: Build-Operate-Transfer) unde investitorul asigură: construcția bunului public, finanțarea, exploatarea, întreținerea, investitorului i se permite să perceapă tarife de utilizare.
4. Leasing-Dezvoltare-Operare (LDO: Lease-Develop-Operate) - Investitorul preia în leasing un bun public existent - Dreptul de a obtine venituri din furnizarea unor servicii - Investitorul nu este obligat să investească în bunul public
5. Reabilitare-Operare-Transfer (ROT: Reabilitate-OperateTransfer) unde investitorul asigură: finanțarea bunului public, reabilitarea, operarea, întreținerea

6. Construcție-Proprietate-Operare-Transfer(BOOT: Build – Own – Operate – Transfer) este cel mai des utilizat sistem în care în investitorul construiește, finanțează, deține proprietatea, operează și după un termen prestabilit transferă proprietatea și operarea către autoritatea publică.

Parteneriatul public-privat presupune ca principiile de colaborare următoarele:

- competiție liberă în procesul de selecționare a investitorilor;
- set de criterii precise, cuantificabile, transparente, în evaluarea investitorilor;
- confidențialitate;
- imparțialitate și prevenirea conflictelor de interese;
- respectarea programului de desfășurare a procedurii de selecție și a programului de implementare a proiectului;
- claritate în comunicare;
- corectitudine în realizarea și apoi în transferarea proiectului;
- respectarea obligațiilor asumate.

Parteneriatele public-privat sunt constituite pe baza unor criterii de relevanță și viabilitate

- satisfacerea unor nevoi de interes public, dar a căror administrare este mai facilă prin pârghiile sectorului privat;
- obiective comune, clare și identificabile pentru ambele părți (sectorul public / sectorul privat);
- existența, „suportului politic” pentru proiect - un angajament de natură administrativă asupra proiectului (ex.: planul / bugetul);
- disponibilitatea fondurilor publice și mobilizarea resurselor private;
- previziuni/perspectivă privind existența unei valori adăugate și eficiența proiectului;
- existența unui interes concret din partea sectorului privat;
- posibilitatea ca riscurile să fie transferate/preluate sectorului privat;
- necesitatea implicării în proiect a actorilor din ambele medii;
- procedurile/uzanțele de realizare a proiectului.

Realizarea de proiecte prin parteneriate public-privat presupun, cel puțin în prima etapă exploatarea rezultatelor acestora pe baza principiilor administrării afacerilor.

Complexitatea și evoluția pieței proiectelor pe de-o parte și a ideilor de proiecte pe de altă parte, cât și atitudinea factorilor implicați față de aceasta depind de mediul extrem de divers, de universul forțelor ambientale. Acesta cuprinde toți actorii și forțele care influențează activitatea de marketing a proiectului. Mediul de marketing al proiectului are un caracter fluid, dinamic, reprezentând oportunități și obstacole, restricții cu puternice influențe reciproce, constituindu-se într-un sistem deschis.

Data fiind complexitatea extremă și modalitățile diferite de comportament ale mediului este necesară o clasificare pentru delimitarea forțelor mediului, mai exact a naturii și a influenței acestora asupra activității de marketing a întreprinderii.

Promovarea serviciilor sectorului public și optimizarea relațiilor acestuia cu contribuabilii poate explicita ansamblul relațional care există între aceste componente și modul în care acestea se pot susține reciproc.

Marketingul serviciilor publice apare ca o necesitate și poate utiliza instrumentele marketingului afacerilor, dând valoare implicit și marketingului politic care, a cunoscut o dezvoltare mult mai rapidă și puternică în România.

Utilizarea principiilor de marketing în cadrul parteneriatelor public-privat și exploatarea rezultatelor proiectelor realizate de către acestea pe principiile eficienței, eficacității și concurenței libere va conduce la creșterea încrederii reciproce între cele două medii și îmbunătățirea comunicării dintre acestea. În același timp va conduce la un transfer de cunoștințe din mediul privat către mediul public și a cunoașterii nivelului de riscuri asumate în cele două medii fapt ce determină existența unor diferențe privind nivelul beneficiilor.

Prin exemple de proiecte realizate prin parteneriat public-private se va putea dezvolta acel climat al interdependenței reciproce în folosul general al societății având ca obiectiv asigurarea serviciilor publice la un nivel superior de calitate.

Stabilirea unei comunicări eficiente între cele două medii va conduce, cu siguranță la dezvoltarea unui segment de cetățeni mulțumiți, ce vor putea fi salariați și patroni mulțumiți sau vice-versa.

4. Knowledge management

Knowledge management reprezintă o abordare multidisciplinară și interdisciplinară a problematicii, utilizând cunoștințe din diverse domenii: economie, management, cibernetică, filozofie, management strategic, marketing, teoria sistemelor, cultură organizațională, sisteme informaționale/informatic etc. Practic acesta poate utiliza orice element de cunoaștere din avuția cunoașterii mondiale.

Un element interesant de abordat este modul de traducere în limba română termenul *knowlegde* (en) se poate traduce prin *cunoaștere și cunoștințe*. În acest context putem vorbi despre *managementul cunoașterii* și respectiv *managementul cunoștințelor*.

Dacă coroborăm aceasta cu cele 4 elemente fundamentale ale knowledge management, adică:

- a) cunoștințele sunt produse ale minții umane;
- b) cunoștințele pot fi colectate, stocate (scrise și/sau introduse în sisteme informatice) prelucrate și rememorate;
- c) cunoștințele pot fi clasificate, combinate, modificate, reactualizate și reorganizate;

d) cunoștințele pot fi distribuite, împărțite, extinse, dezvoltate și distruse, atunci cu siguranță ne referim la managementul cunoștințelor. Acesta are ca scop în opinia noastră o bună gestionare a cunoștințelor disponibile la un anumit moment de timp legat de un subiect aflat în discuție. În această situație deși primul element, pe care îl considerăm fundamental, este acela al generării cunoștințelor de către mintea umană, ceilalți trei piloni se referă la activități ce pot fi realizate atât de mintea umană, cât și de echipamente și sisteme de prelucrare a informațiilor.

Pornind de la aceleași premise cu diferența că procesele vizate la punctele b, c și d pot fi realizate de mintea umană în stare conștientă, subconștientă sau chiar inconștientă având uneori ca rezultat cunoștințe noi, inedite și spectaculoase, considerăm că se poate vorbi de managementul cunoașterii. Diferența între cele două forme de traducere noi o

plasăm în sfera calitativului, considerând că managementul cunoștințelor are o conotație preponderent vizând aspecte tehnice și tehnologice - foarte importante, necesare și indispensabile prelucrării volumelor actuale de informații în timp real, realizării de simulări, modele etc., iar managementul cunoașterii beneficiind de acel câștig unic pe care numai mintea umană îl poate aduce uneori pentru trecerea pe un palier superior.

Dacă ar trebui să formalizăm cele prezentate anterior am crea o relație de forma:

$$\text{Managementul cunoașterii} = \text{Managementul cunoștințelor} + \xi$$

unde: Managementul cunoștințelor – reprezintă componenta tehnică de gestionare a cunoștințelor existente și disponibile la un anumit moment dat;

ξ – (xi) am denumi-o o cantă de inteligență umană similară - cuantelor de lumină (componentă imaterială rezultată la descompunerea unor nuclee de atomi), sinergie apărute în combinarea subsistemelor în sisteme, goodwill-ului în teoria patrimoniului firmei (bun patrimonial intangibil).

În susținerea afirmațiilor anterioare vine și definiția conceptului de knowledge management⁴: cunoștințele sunt fapte, sentimente, sau experiențe ale unei persoane sau un grup de persoane. Cunoștințele sunt derivate din informații. Oricum este mai bogat și mult mai plin de înțelesuri decât informațiile. El include familiarizare, încunoștințare și înțelegere dobândite prin studiu, rezultate și comparații sau combinații, identificare și apreciere a consecințelor și realizarea de conexiuni. Inteligența și intuiția sunt de-asemeni incluse în definiția cunoștințelor. În organizații, unele sinonime pentru cunoștințe includ know-how, informații aplicate, informații cu raționamente sau alte faze de lucru.

Utilizarea mecanismelor propuse de knowledge management în proiectele de parteneriat public-privat poate conduce la identificarea de soluții neașteptate pentru rezolvarea problematicii sociale tocmai prin procesul de fuzionare a cunoștințelor din cele două sisteme.

5. Complexul: PM – PPP – KM

O abordare grafică a acestui ansamblu poate fi realizată conform fig.3. Astfel, dacă la baza triunghiului sunt așezate managementul proiectelor (PM) și parteneriatul public privat (PPP) prin combinarea și dezvoltarea acestora se poate genera o stare superioară ce poate fi considerată knowledge management (KM) (fig.3.a). O altă abordare poate fi cea prezentată în fig.3.b., unde baza este reprezentată de managementul proiectelor (PM) și knowledge management (KM), care prin combinare pot conduce la soluții inedite de parteneriatul public-privat (PPP).

Considerăm că cele două forme prezentate pot fi utilizate în sistem suveică înregistrându-se progrese di fiecare aplicare.

Astfel utilizând forma:

$$\text{PM} + \text{PPP} \rightarrow \text{KM}$$

⁴ David I. McNabb, *Knowledge Management in the Public Sector*, M.E.Sharpe, US, 2007, pg.284

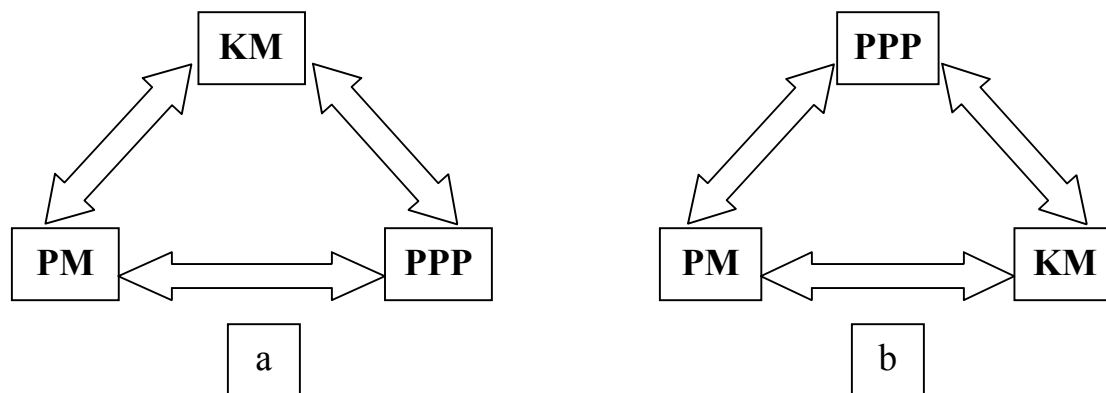


Fig.3. Relația KM-PM-PPP

prin folosirea managementului proiectelor în parteneriatele public-privat se generează cunoștințe noi care sunt acumulate de organizațiile implicate, pe de-o parte, dar și de celelalte prin diseminarea informațiilor.

Implementarea unor sisteme de knowledge management în organizațiile publice va permite ulterior utilizarea schemei:

$$\mathbf{PM + KM \rightarrow PPP}$$

prin care combinarea managementului proiectelor cu knowledge management pot fi generate soluții astfel încât să fie atinse atât obiectivele sociale cât și economice.

Bibliografia

- [1] Erling S. ANDERSEN, Kristoffer V. GRUDE, Tor HAUG, *Goal Directed Project Management*, UK, Kogan Page, Third edition, 2004
- [2] Walter BAETS - *Knowledge Management and Management Learning*, UK, Springer, 2005
- [3] Thomas H. DAVENPORT, Gilbert J.B. PROBST - *Knowledge Management Case Book*, UK, Publicis Corporate Publishing, Secound Edition, 2002
- [4] Adrian DĂNEȚ, *Managementul proiectelor*, Brașov, Editura Disz Tipo, 2002
- Mark W. McELROY - *The New Knowledge Management*, UK, Butterworth & Heinemann, 2003
- [5] Adriana GRIGORESCU, *Managementul proiectelor*, București, Editura Uranus, 2007
- [6] David I. McNABB - *Knowledge Management in the Public Sector*, US, M.E.Sharpe, 2007
- [7] Michael W. NEWELL, Marina N. GRASHINA, *The Project Management / Question and Answer Book*, US, AMACOM, 2003
- [8] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides), PM Standard*, US, Third edition, 2004