



Ghid de management al proiectelor finanțate prin Programul Orizont 2020

Expert pregătire și scriere proiecte (*EP4*),
Dr. Octavian ȘERBAN

Octombrie, 2021



Institutul de Economie Mondială

CUPRINS

1. Alegerea titlului proiectului
2. Identificarea nevoii
3. Ideea de proiect
4. Echipa de proiect
5. Obiectivul general
6. Obiectivele specifice
7. Context - Justificare
8. Activități
9. Rezultate
10. Indicatori
11. Buget
12. Impact



Capitolul I: Alegerea titlului proiectului

Titlul proiectului se stabilește în funcție de particularitățile și conținutul proiectului în corelație cu obiectivul apelului de proiecte și specificul liniei de finanțare care va sprijini implementarea proiectului. În proiectele europene, dar nu numai, se folosește și un acronim care, prin preluarea unor litere cheie din varianta extinsă a titlului, asigură individualizarea proiectului, un format mai ușor de folosit, atât pentru oficiali, evaluatori, cât și de solicitanți în comunicările făcute pentru cerințele aplicației, dar și în campaniile de promovare. Cu toate acestea, titlul nu se punctează ci este doar un preambul al descrierii generale a proiectului. Evident că un titlu care respectă cerințele de reprezentativitate, corelare și atractivitate explicate mai sus, creează o bună bază de plecare în parcursul aplicației, de la depunere până la semnarea contractului de finanțare.

În plus, titlul trebuie să fie concis, să conțină termeni consacrați în domeniul de aplicare și să poată fi înțeles de publicul larg. Având în vedere particularitatea programelor Orizont, cercetare-dezvoltare-inovare, atât pentru titlu, dar mai ales pentru conținutul proiectului, se recomandă un ton sobru, impersonal, cu accent pe valoarea științifică și aplicativă a rezultatelor proiectului.

De multe ori, pe parcursul scrierii proiectului, varianta inițială de titlu se poate schimba, iar abia la sfârșitul redactării întregului text se poate cristaliza varianta finală și oficială a titlului proiectului. Mulți se pot întreba de ce se discută despre titlu abia după ce s-au parcurs toate fazele și etapele de scriere a proiectului. Din practică, se poate spune că mult mai bine se poate stabili varianta definitivă a titlului proiectului doar în momentul în care se cunosc toate detaliile și se redactează versiunea finală a proiectului, pentru ca aceasta să poată reflecta formula concretă în care a evoluat întregul proiect de la concept până la depunerea aplicației. În scrierea unui proiect, nu se poate pleca la drum stabilind o formulă standard a proiectului încă de la început; aceasta evoluează, se transformă și este o exprimare realistă a unui proces de culegere a informațiilor, de realizare a analizelor aferente și de adaptare la situația reală. Mult practicata formula de proiecte copy-paste, în care se schimbă doar numele aplicantului și coordonatele de timp, nu este recomandabilă.

Titlul proiectului trebuie să exprime, într-o formă concisă, spiritul întregului proces de planificare, să atragă atenția și să aducă acel element de noutate care să arate ca proiectul respectiv este unic, inovativ și necesar potențialului beneficiar de finanțări nerambursabile. Desigur, trebuie găsită o formulare profesională, specifică domeniului de activitate în care este ancorat proiectul.

Nu se recomandă titluri de tabloid care mizează pe factori emoționali extremi, doar de dragul atragerii atenției, cu orice preț, a celor care evaluează proiectul. Echipele de evaluatori





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

sunt alcătuite din profesioniști cu experiență și sunt familiarizați cu termenii specifici. Din păcate, mai ales la noi în țară, în practica ultimilor ani, se observă tendința încurajată de autoritățile care acorda finanțarea, de a selecta proiecte care au ca titlu, nici mai mult, nici mai puțin, obiectivul general al proiectului. Această abordare nu este în concordanță cu teoria scrierii proiectelor, dar realitatea de la noi din țară arată că mulți beneficiari au ales această cale doar pentru a fi în mainstream și a face placul autorităților.

Din fericire, pentru aplicațiile pe Orizont, principiile generale ale scrierii proiectelor sunt consacrate, iar aplicanții se pot conforma acestor reguli fără teama de a nu fi înțeleși. Este important să se cunoască aceste particularități, mai ales pentru potențialii beneficiari care aplică pentru prima dată pentru obținerea de finanțări în cadrul programului Orizont. Programul Orizont este un benchmark în materie de bune practici referitoare la implementarea proiectelor finanțate din fonduri comunitare, iar cu timpul, lucrurile vor evolua și e bine ca solicitanții și autoritățile din România să se adapteze atât cerințelor din ghidurile de aplicare, dar și culturii de proiect instaurate în domeniul accesării fondurilor la nivel european.

Oricum, indiferent de varianta aleasă, la enunțarea titlului proiectului este important să se respecte rigorile impuse în documentația de aplicare, și mă refer aici la lungimea titlului sau numărul maxim de caractere. De regulă, este bine să se evite titlurile foarte lungi, care mai degrabă creează confuzie decât să aducă lămuriri despre respectivul proiect. Titlul este formula condensată a rezumatului proiectului, iar o alegere corectă a titlului ne oferă o imagine de ansamblu asupra întregului proiect.

Nu lipsită de importanță este inițiativa de a stabili titlul proiectului în cadrul echipei de proiect, prin aportul tuturor membrilor echipei și selectarea prin consens a variantei finale. Pentru acest lucru, trebuie creată o sesiune de comunicare consacrată care să aibă ca obiectiv stabilirea variantei oficiale de proiect. Variantele propuse vor fi analizate în grup, într-un climat de colaborare și nu într-unul de subordonare ierarhică sau funcțională. Diversitatea de idei și de unghiuri de vedere poate să aducă un plus de reprezentativitate a titlului pentru întregul proiect.

Nu se recomandă stabilirea unilaterală a titlului de către reprezentantul organizației, managerul de proiect și, cu atât mai puțin, de către consultantul ales pentru scrierea proiectului, acolo unde este cazul. La fel ca și întregul proiect, titlul este rezultatul muncii de echipă, iar varianta finală nu este succesul individual al membrului echipei care a venit cu propunerea. De multe ori, ideile se completează reciproc, iar varianta finală a titlului poate fi o compilație a mai multor idei generate în sesiunea de discuții dedicată acestui subiect.

La urma urmelor, titlul proiectului este o carte de vizită pentru solicitant și arată gradul în care acesta stăpânește particularitățile proiectului, cunoaște specificul finanțării și este capabil să identifice rapid și concis obiectivele proiectului.



Institutul de Economie Mondială

Capitolul II: Identificare nevoii

Orice proiect trebuie să înceapă cu identificarea nevoii. Dacă acest proces de identificare este parcurs cu atenție, iar nevoia este clară și în concordanță cu perspectivele de dezvoltare pe termen mediu și lung, atunci putem spune că există o bază solidă pentru un viitor proiect de succes.

Nu este recomandabil să se speculeze existența anumitor linii de finanțare, după care să se deruleze procesul invers până la stabilirea unei nevoi artificiale, total ruptă de realitate și a cărei acoperire nu servește intereselor de dezvoltare în viitor.

Cuvântul de ordine în identificarea nevoii pleacă de la oportunitatea cu care o anumită finanțare nerambursabilă poate substitui o necesitate care oricum era în plan să fie acoperită din fonduri proprii sau împrumutate, dar într-o perspectivă mai îndelungată sau la o intensitate mai mică.

Practic, identificarea corectă a nevoii constituie piatra de temelie a unui proiect finanțabil, robust, ușor de implementat și ale cărui rezultate se concretizează în ceea ce se numește impact.

În viitoarele capitole se va face o legătură logică între nevoie, obiectiv general, obiective specifice, indicatori, rezultate, buget și impact.

Capitolul III: Ideea de proiect

Ideea de proiect este rezultatul firesc al identificării unei nevoi și legarea acestei etape de găsirea oportunității de finanțare. Așadar, ideea de proiect este direct legată de posibilitatea de a concepe și implementa un proiect care să poată fi finanțat dintr-o linie de finanțare certă, cu un orizont tangibil de publicare a apelului de propuneri de proiecte.

Practic, ideea de proiect, ca urmare a efortului unei echipe de specialiști, se transformă, odată cu publicarea apelului, în propunere de proiect. În măsura în care propunerea de proiect este primită și validată de finanțator, devine eligibilă pentru obținerea finanțării.

Abia după parcurgerea etapelor de verificare administrativă și a eligibilității, apoi a evaluării și selecției, în măsura în care propunerea a fost declarată câștigătoare pentru a fi finanțată, atunci se transformă în proiect, odată cu semnarea contractului de finanțare.

Ideea de proiect capătă sens prin relevanța propunerii cu potențialul apel de propuneri de proiecte ce urmează să se deschidă, asigurând astfel compatibilitatea între nevoia identificată anterior și cerințele finanțării, enunțate explicit în ghidul solicitantului.

Altfel spus, ideea de proiect este un pas înainte în vederea asigurării necesarului de finanțare pentru acoperirea unei nevoi. Totuși, simplul fapt că o idee de proiect pare să fie interesantă, nu este și suficient pentru obținerea finanțării. Aici trebuie avute în vedere criteriile



de eligibilitate ale aplicantului, proiectului și ale cheltuielilor. Celelalte cerințe sunt explicate detaliat în ghidurile de aplicare, care nu sunt decât niște îndrumare care orientează solicitanții în cadrul legislativ incident în cauză, în multitudinea de reglementări și cerințe ale finanțatorului.

Capitolul IV: Echipa de proiect

Pe lângă resursele financiare cuprinse în buget, pentru realizarea proiectului este nevoie și de resurse umane.

În funcție de complexitatea proiectului, de profilul solicitantului și de condițiile impuse în Ghidul de Aplicare, echipa de proiect poate fi proprie, externă sau mixtă. Acest lucru înseamnă că beneficiarul, dacă nu are resursele proprii, poate apela la specialiștii unei structuri superioare de care aparține (ex: un IEM apelează la specialiști INCE). De asemenea, se pot selecta consultanți/specialiști pe bază de contract, sau poate subcontracta anumite activități către un terț.

În general, membrii echipei de proiect trebuie să acopere principalele domenii de incidență ale proiectului: financiar – contabilitate, marketing - comunicare, achiziții publice, juridic, tehnic, etc.

Pentru fiecare domeniu se va desemna un membru al echipei care are ca atribuții gestionarea tuturor aspectelor legate de aria respectivă de cuprindere.

Pe baza activităților derulate se stabilesc responsabilitățile membrilor de echipă, planul de lucru, interconectivitatea cu ceilalți membri și modalitatea de raportare. De exemplu, specialistul pe probleme juridice are ca atribuții întocmirea contractelor, legalitatea acțiunilor, dar și colaborarea cu alți membri ai echipei, cum ar fi specialistul în achiziții publice sau specialistul financiar.

De asemenea, pe lângă specialiștii menționați pentru fiecare domeniu al proiectului, mai sunt necesare poziții prin care să se acopere anumite funcții transversale: managerul de proiect, secretarul, asistentul, etc.

În funcție de apartenența la un anumit tip de entitate, pentru diverse proiecte, membrii echipei se numesc ofițeri, specialiști, experți, etc.

Corespunzător duratei de implicare într-un proiect, experții pot fi pe termen lung sau pe termen scurt. De exemplu, pentru activitățile de bază ale proiectului sunt folosiți experți pe termen lung (de regulă peste 6 luni), dar pentru anumite studii sau etape specifice (instruirea, diseminarea, etc) sunt implicați experți pe termen scurt.



În cadrul proiectului, din punct de vedere al echipei, foarte importantă este metodologia de comunicare între membrii echipei. La finalizarea fiecărei activități, pe baza raportărilor fiecărui specialist, se face evaluarea rezultatelor obținute.

Desigur, lucrul în proiecte reprezintă cea mai flexibilă și răspândită metodă de abordare a activităților în cadrul unei organizații. Pe lângă avantajele certe legate de eficiență, operativitate,

eficacitate, productivitate, un mare neajuns al acestei abordări este acela că la încheierea proiectului, echipa se dizolvă, fiecare ducându-se spre compartimentul în care își desfășoară în mod regulat activitatea.

Valoarea adăugată în gestionarea cu eficiență a echipelor de proiect constă în utilizarea tehnicilor specifice Managementului Cunoașterii pentru gestionarea cunoștințelor acumulate în cadrul unui proiect.

Scopul acestei metodologii este de folosi cunoașterea acumulată într-un proiect pentru realizarea altora viitoare sau pentru anumite secvențe din potențiale proiecte.

Prin această procedură se face economie de resurse, se folosesc exemplele de succes din proiecte anterioare, se fundamentează tehnici deja consacrate într-un anumit tip de proiecte.

Rezultatul constă în construirea unor proiecte robuste, iar prin aceasta se generează posibilitatea replicării în proiecte viitoare a avantajelor și experienței deja obținute în proiecte anterioare.

Capitolul V: Obiectivul General

Obiectivul General al proiectului trebuie formulat într-un mod clar, cuprinzător și ușor de urmărit pe tot parcursul perioadei de implementare. Obiectivul General trebuie să fie în concordanță cu obiectivul acțiunii prin care este finanțat proiectul, astfel încât acesta să arate contribuția respectivului proiect la realizarea indicatorilor stabiliți pentru apelul de propuneri de proiecte respectiv.

În principiu, se folosește forma infinitivului lung (dezvoltare, realizare, construire, valorificare, etc) în acord cu subiectul în cauză. De exemplu, pentru găsirea unor soluții care să ducă la reducerea gazelor cu efect de seră într-o regiune specifică, setarea corectă a obiectivului general, ținând cont de argumentele expuse mai sus, poate fi: ”Reducerea emisiilor de carbon în orașul X prin fluidizarea traficului urban în orele de vârf ținând cont de folosirea unui sistem inteligent de dirijare a circulației bazat pe inteligență artificială”.

În exemplul dat, a se observa că nu ne referim la o abordare privind diminuarea traficului ceea ce ar atrage constrângeri la nivelul populației din orașul respectiv ci avem în vedere o abordare calitativă prin care același volum de transport se bucură de o raționalizare



mai mare, iar ambuteiajele, opririle și pornirile frecvente sunt reduse la minim, ceea ce atrage după sine reducerea de emisii de carbon printr-o soluție inovativă din zona digitalizării.

De reținut că un proiect are doar un singur Obiectiv General. Chiar dacă mulți beneficiari țin cont de acest sfat, adesea prin adăugarea particulelor ”și”/”sau”, aceștia nu fac altceva decât să stabilească mai multe Obiective Generale, ceea ce ar putea atrage respingerea finanțării proiectului.

De asemenea, trebuie reținută terminologia folosită în ghidul care însoțește apelul respectiv, astfel încât să nu introducem termeni similari dar cu înțeles diferit, precum ”scop”, ”obiectiv strategic”, ”obiectiv prioritar”, etc.

Toate aceste detalii sunt importante, dar peste ele, rolul determinant în stabilirea Obiectivului General îl are **impactul** - cum se propagă beneficiile proiectului respectiv asupra comunității locale, asupra mediului înconjurător, specificului zonal, climatului social, dar și a beneficiarilor proiectului sau a grupului țintă.

Nu în ultimul rând, la formularea Obiectivului General trebuie să se țină cont și de întrezărirea posibilităților de continuare a proiectului și după perioada de implementare, după consumarea fondurilor nerambursabile primite în acest scop.

Având grija respectării acestor recomandări, trebuie să se aibă în vedere că Obiectivul General trebuie să îmbrace o formulare concisă și precisă astfel încât, cei care evaluează proiectul să poată înțelege din lecturarea Obiectivului General ceea ce se propune a se realiza prin proiect, iar detalierea fără sens a Obiectivului General poate crea confuzie, fracturi de logică sau chiar acțiuni antagonice. Ca sugestie, se poate aplica pragmatismul american al regulii *KISS: keep it stupid simple*.

Capitolul VI: Obiectivele Specifice

După ce am identificat Nevoia și am stabilit Obiectivul General, pentru realizarea unui proiect de succes este necesară formularea Obiectivelor Specifice. În funcție de natura și complexitatea proiectului, se trece la stabilirea unui număr de 3 - 7 Obiective Specifice, recomandarea fiind 4 - 5 obiective, astfel încât acestea să acopere, într-o manieră coerentă, toată aria de cuprindere a Obiectivului General.

Pentru a reuși o reprezentare cât mai clară a obiectivelor, se aplica **regula SMART**:

- **S**- Specifice – se adresează unei arii bine definite în care găsim răspunsuri la întrebările: Cine este responsabil? Care sunt pașii de urmat? Care sunt limitele? Care este orizontul de timp?
- **M**-Măsurabile – pentru o bună monitorizare a progresului înregistrat, este utilă folosirea sau crearea unor mijloace de măsurare a obiectivelor, astfel încât, în orice



moment să avem reprezentarea clară a transformării care a intervenit. Rezultatele măsurării sunt exprimări absolute sau procentuale, mărimi de ordin sau poziție ocupată într-o ierarhie, ponderi, etc.

- **A-** Atinse cu ușurință – prin folosirea resurselor existente și prin derularea proiectului, îndeplinirea țințelor propuse arată eficiența echipei și motivează membrii acesteia să rămână concentrați pe toată perioada implementării;
- **R-** Realiste – este importantă o păstrare a proporțiilor și o conștientizare a potențialului dezvoltat în cadrul proiectului, astfel încât să existe o concordanță între nevoi și posibilități, între resursele alocate și beneficiile create, între propuneri și responsabilități;
- **T-** Timpul de realizare – acesta trebuie să fie în conformitate cu cerințele din ghidul de finanțare, dar și cu contextul în care se realizează proiectul, stabilind termene limită, perioade de desfășurare, grafice de timp, etc.

Capitolul VII: Context - Justificare

Practic, în acest cadru se face relaționarea între proiect și activitatea de ansamblu a entității care aplică. Se apreciază aici complementaritatea cu alte proiecte dezvoltate de beneficiar, intensitatea corelării cu rezultatele altor proiecte, eventuala continuitate a acestora sau actualizarea lor în funcție de dinamica dezvoltării în sectorul respectiv.

Totodată, context aduce informații generale despre proiectul propus precum localizarea acestuia, facilitățile de care dispune, disponibilitatea resursei umane, capacitatea de susținere a proiectului, etc.

Contextul în care se derulează proiectul ne arată că proiectul este integrat într-un ansamblu referitor la istoricul entității respective, etapele de dezvoltare, prezența în spațiul național sau internațional, expertiza acumulată, experiență, nivel de dezvoltare și multe alte aspecte relevante pentru bunul mers al proiectului.

Proiectul nu poate fi rupt de context, în sensul unui domeniu total nou față de backgroundul instituțional al beneficiarului. Acest lucru se apreciază la evaluare, dacă cerințele de dezvoltare ale noului proiect vin să completeze firesc activitățile de ansamblu ale beneficiarului, modul în care se creează interdependența, intensitatea legăturilor dintre activități.

Practic, vorbim de o evoluție firească a apariției unei noi necesități pe care beneficiarul urmează să o acopere prin realizarea noului proiect. Tocmai de aceea, contextul creează o



imagine de ansamblu despre modul în care proiectul satisface noile nevoi care decurg din activitățile deja performate la nivel de entitate.

Prin context, se asigură și o verificare a modului în care aplicantul a furnizat informații referitoare la gradul de maturitate, pașii de pregătire, capacitatea de implementare, etc.

Prin justificare se apreciază modul în care proiectul acoperă o nevoie, aduce un grad de noutate, are un caracter de unicitate și contribuie la dezvoltarea unui domeniu, activități sau rezultate obținute de beneficiar.

Tot în acest cadru, importantă este și integrarea proiectului în strategiile naționale, regionale sau internaționale. De exemplu, un proiect care are directă legătură cu dezvoltarea unei activități legată de Dunăre, are relevanță pentru Strategia Uniunii Europene pentru Regiunea Dunării. Mai mult, finanțatorul, pentru a încuraja apetitul aplicanților pentru dezvoltarea de proiecte relevante pentru o anumită strategie, poate acorda puncte în plus la evaluare dacă se dovedește în aplicație faptul că proiectul răspunde direct unor cerințe din strategia respectivă.

Capitolul VIII: Activități

În faza de planificare a proiectului, solicitantul trebuie să realizeze o listă de activități, să le detalieze astfel încât, prin derularea lor, să poată fi îndeplinite obiectivele stabilite.

Este foarte important ca încă din etapa scrierii proiectului, activitățile să fie calibrate în așa fel încât să permită exercitarea unui control riguros și eficient, diminuând astfel șansele de apariție a unor dereglări semnificative în faza de implementare.

Cu alte cuvinte, stabilirea activităților trebuie realizată la nivelul unui grad de detaliere care să permită monitorizarea și controlul facil al derulării fiecărei etape și a întregului proiect. Provocarea constă în faptul că proiectul trebuie să rămână robust, iar o detaliere prea mare poate complica implementarea acestuia.

Activitățile vor fi astfel dimensionate încât să asigure drumul optim de la Obiectivele Specifice formulate până la rezultatele scontate.

Fiecărei activități îi va fi alocat un necesar de resurse - financiare, umane, timp – în așa fel încât să se cunoască cine are responsabilitatea pentru realizarea activității, care este durata de derulare și ce cheltuieli se fac pentru a susține activitatea respectivă.

Pentru fiecare activitate se iau în considerare riscurile ce pot apărea pe toată perioada desfășurării acesteia.



În decursul perioadei de implementare a activităților din fiecare etapă a proiectului, managerul de proiect veghează la monitorizarea și controlul activităților și rezultatelor obținute în comparație cu cele planificate, atât din punct de vedere al calității, cât și din punct de vedere al încadrării în timp și al folosirii resurselor alocate pentru fiecare activitate.

În practica realizării proiectelor cu finanțare nerambursabilă, pentru reprezentarea cât mai clară a activităților, se folosește **graficul GANTT**: un grafic cu bare care arată când începe și când se termină fiecare activitate, perioada de realizare a activității în cadrul proiectului (a câta săptămână/lună?).

În acest grafic găsim răspuns la întrebările:

- Câte activități sunt prevăzute?
- Când începe și când se termină o activitate?
- Cât durează fiecare activitate?
- Cât de mult se suprapun activitățile?
- Există perioade neacoperite?

Capitolul IX: Rezultate

Într-un proiect, rezultatele sunt strâns legate de activitățile desfășurate și acuratețea setării obiectivelor, iar performanța atingerii lor este pusă în evidență prin indicatorii utilizați, așa cum am arătat în capitolele anterioare.

În funcție de amploarea și momentul obținerii lor, rezultatele pot fi:

• **Rezultate imediate** – așa-zisele *outputs* sau rezultate tangibile, sunt efectul activităților realizate în cadrul proiectului; exemplu: pentru dezvoltarea IMM-urilor rezultatul activității de achiziție pentru un utilaj de mare performanță este instalarea și funcționarea la parametri maximi ai aceluia utilaj;

• **Rezultate de performanță** – așa-zisele *outcomes*, sunt efectul implementării proiectului; exemplu: efectele instalării utilajului respectiv sunt creșterea capacității de producție a întreprinderii respective, dar și creșterea calității produselor, reducerea consumului de energie, etc.

• **Rezultate de impact** – beneficiile proiectului, reprezintă efectele obținute în faza de sustenabilitate a proiectului; exemplu: creșterea producției și calității la costuri mai mici, rezultate după instalarea utilajului nou achiziționat, se materializează pe termen lung în creșterea competitivității companiei respective pe piață.



Calitatea muncii în scrierea și implementarea proiectelor consta în diferența dintre **rezultatele planificate** și **rezultatele obținute**. Cu cât aceasta diferență este mai mică, cu atât proiectul nostru este mai robust, iar metodele și tehnicile folosite sunt expresia reușitei în abordarea managementului de proiect.

Totuși, condițiile reale din faza de implementare a proiectului sunt de multe ori diferite de cele anticipate în faza de planificare. În acest context, un rol important îl joacă realismul și responsabilitatea cu care a fost scris proiectul, dar și elementele de management al riscului luate în considerare.

De multe ori, o rată nefavorabilă de schimb pentru moneda națională, temperaturi de îngheț în perioada de turnare a unor fundații, întârzierea unui transport al mijlocului fix achiziționat, reprezintă doar câteva exemple care pot da peste cap un proiect dacă nu s-a prevăzut o anumită flexibilitate în elaborarea planului de activități.

Cu toate acestea, practica din primele cicluri de absorbție a fondurilor europene, 2007 – 2013 și 2014 - 2020, a arătat că, oricât de bine ar fi fost gestionate riscurile, exista elemente care depășesc capacitatea beneficiarilor de a preîntâmpina orice perturbare. Un exemplu concret este perioada pandemiei de COVID 19 când anumite activități au fost sistate, calendarul de implementare dat peste cap, prelungirea implementării iminentă, etc.

În acest sens, putem aduce în discuție problema întârzierii chiar și cu 1 sau 2 ani a perioadei de evaluare datorate capacității limitate a autorităților de a gestiona aceste operațiuni. În acest interval condițiile de piață s-au schimbat, nivelul tehnic al unor utilaje a fost depășit, condițiile de creditare din partea băncilor s-au înăsprit.

Capitolul X: Indicatori

Dacă stabilirea Obiectivului General a fost realizată în concordanță cu o dimensionare justă a Obiectivelor Specifice, înseamnă că acum, stabilirea corectă a Indicatorilor este o firească transpunere cantitativă sau calitativă a ținutelor pe care ni le-am propus să le atingem în cadrul proiectului.

De multe ori, Indicatorii sunt impuși în Ghidul Solicitantului, dar beneficiarul proiectului nu trebuie să cadă în capcana absolutizării acestora sau, din contra, a banalizării lor.

În practică, s-a observat că unii beneficiari merg la limita de avarie cum se spune, ceea ce înseamnă că, din precauție, ei stabilesc valori pentru indicatorii din proiect la pragul impus de finanțator pentru obținerea unui anumit punctaj. Atâta timp cât proiectul dovedește că are un potențial mai mare, este păcat să nu se pună în evidență acest avantaj, iar valoarea indicatorilor să fie corelată cu obiectivele proiectului.



La polul opus, pentru a obține un avantaj concurențial, unii solicitanți se avântă în stabilirea unor valori nerealiste pentru indicatorii proiectului, iar în momentul implementării vor fi obligați să respecte acești parametrii indiferent de situația reală.

Spre exemplu, dacă prin obligațiile proiectului se impune creșterea numărului de angajați cu 10%, se poate spune că este nerealist și hazardat ca, la scrierea proiectului, potențialul beneficiar să prevadă o valoare de 80%. Ca un efect secundar, un număr mare de locuri de muncă nou create are consecințe nefaste asupra creșterii productivității în ansamblu. **Recomandare: atenție sporită la corelarea indicatorilor!**

În esență, indicatorii sunt caracteristici cantitative sau calitative, observabile și măsurabile, care sunt folosite pentru a evidenția schimbările intervenite sau progresul atins în obținerea rezultatelor planificate.

Indicatorii oferă posibilitatea de măsurare a rezultatelor pe tot parcursul fazei de implementare a proiectului. Dacă procesul este unul conform, indicatorii vin să întărească acest lucru, iar dacă există devieri, valorile indicatorilor oferă posibilitatea de a se face ajustări, astfel încât, la final, să se ajungă la rezultatele preconizate.

Teoretic, indicatorii folosiți pot fi:

- **Indicatori de rezultat** – arată schimbările efective intervenite pe termen scurt în cadrul fiecărei **Activități**
- **Indicatori de performanță** – arată schimbările determinate pe termen mediu ca urmare a atingerii **Obiectivelor Specifice**
- **Indicatori de impact** – arată schimbările intervenite pe termen lung ca urmare a implementării proiectului într-o anumită zonă sau sector specific, prin îndeplinirea **Obiectivului General**

Practic, în proiectele finanțate din fonduri europene, indicatorii sunt:

- **indicatori de realizare** referitori la operațiunile sprijinite – sunt cei care trebuie îndepliniți în perioada de implementare și pot fi:
 - **Indicatorii comuni** reprezentând un set limitat de indicatori de realizare
 - **indicatori specifici programului** sunt inserați în programul operațional în cazul în care indicatorii din lista de indicatori comuni sunt insuficienți pentru a reflecta acțiunile sau rezultatele unui program;



- **Indicatori specifici proiectului**, care captează specificitățile tipului de proiecte finanțate.
- **indicatori de rezultat** referitori la prioritatea în cauză - furnizează informații cu privire la unele aspecte specifice ale rezultatelor intervențiilor politice sprijinite prin program, care pot fi măsurate. Rezultatul reflectă o schimbare în urma implementării unei politici ca urmare a intervențiilor proiectate pentru bunăstarea și progresul populației. Rezultatul intenționat reprezintă schimbarea posibilă în urma implementării unei politici, ceea ce motivează acțiunea politică. Indicatorii de rezultat sunt cei care trebuie îndepliniți în perioada de durabilitate (sustenabilitate) a proiectului. Aceștia sunt:
 - **Indicatori specifici programului**, care reflectă situația la nivel de sector, fiind de natură statistică
 - **Indicatori specifici proiectului**, reprezentând contribuția proiectului la indicatorul de rezultat specific programului

De asemenea, indicatorii pot fi împărțiți în:

- **Indicatori prestabiliți (obligatorii)** – sunt indicatori ale căror valori sunt relevante la nivel național, fie pentru elaborarea Raportului Anual/Final de Implementare, fie pentru a cuantifica contribuția proiectelor la obiectivele programului. Acești indicatori pot fi atât indicatori de realizare, cât și de rezultat.
- **Indicatori suplimentari (opționali/la alegere)** – sunt indicatori care oferă informații mai detaliate asupra proiectelor finanțate, însă valorile acestora nu se agregă la nivel național. La fel ca indicatorii prestabiliți, acești indicatori pot fi atât de realizare, cât și de rezultat.

Capitolul XI: Buget

Pana acum am trecut prin toate fazele scrierii proiectului: identificarea Nevoii, setarea Obiectivului General, fixarea Obiectivelor Specifice, planificarea Activităților, alegerea Indicatorilor și țintirea Rezultatelor.

Pentru toate aceste etape și pentru a avea succes în implementare, este nevoie de un Buget care să acopere valoarea totală a proiectului, astfel:

- **Valoarea eligibilă** – totalitatea acelor cheltuieli necesare realizării proiectului pentru acoperirea cărora va fi primită finanțarea nerambursabilă prin



intermediul instrumentelor financiare utilizate în aria de cuprindere a respectivului proiect; exemplu: la construirea unei șosele, cheltuielile legate de studiul de fezabilitate sunt cheltuieli eligibile.

- **Valoarea neeligibilă** – acele cheltuieli legate de realizarea proiectului, indispensabile atingerii obiectivului propus, dar care sunt suportate de beneficiar din bugetul propriu; exemple: dobânzile plătite pentru creditele luate ca parte de finanțare proprie a proiectului, cheltuielile pentru punerea în funcțiune a unui utilaj, etc.

În acord cu cerințele din Ghidul Solicitantului, bugetul trebuie întocmit într-un mod logic și clar, să scoată în evidență etapele de realizare ale proiectului și activitățile desfășurate. La baza alcătuirii bugetului stau costurile reale, cele care pot fi procurate din surse obiective și care se referă la parametrii standardizați ai bunurilor/serviciilor/lucrărilor achiziționate.

Dacă proiectul ce urmează să fie finanțat din fonduri europene este și generator de venituri, atunci în buget sunt incluse și veniturile respective, cu precizarea că acestea trebuie să fie obținute în baza unui temei legal.

De exemplu, închirierea sau înstrăinarea unui utilaj achiziționat în cadrul proiectului poate aduce venituri, dar acest lucru nu este legal, pe când taxa percepută pentru folosirea unui pod, pentru cheltuieli de întreținere, este considerată venit și este în acord cu legea ce a stat la baza finanțării obiectivului respectiv.

Ca regulă generală, în cadrul proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile, nu este permisă folosirea unor linii bugetare cu destinație precisă pentru acoperirea unor cheltuieli din cadrul altor linii bugetare ale aceluiași proiect.

Sunt prevăzute anumite excepții referitoare la procentul de suplimentare a unor alocări, dar toate aceste modificări se fac doar justificat, numai după înștiințarea autorității și primirea acordului scris.

Tot ca regulă, evidențierea și contabilizarea veniturilor și cheltuielilor din cadrul Bugetului proiectelor pentru care se utilizează fonduri europene, se face separat de contabilitatea generală a beneficiarului, se țin conturi distincte, iar toată documentația trebuie păstrată în locuri accesibile și la dispoziția organelor abilitate pentru controlul derulării proiectelor europene.

Capitolul XII: Impact

Într-un astfel de proiect trebuie să fie demonstrată relevanța finanțării cu alte programe, cu obiectivul programului de finanțare, strategiile europene incidente sau cu alte proiecte deja



implementate. De asemenea, pentru proiecte se urmărește ca scopul acestora să facă parte din strategia de dezvoltare a organizației/consorțiului care le promovează.

Peste toate acestea, un proiect finanțat din fonduri nerambursabile trebuie să demonstreze un impact sporit pe mai multe paliere:

- La nivel de beneficiar să contribuie la continuarea și dezvoltarea activității acestuia, să fie bine integrat în activitățile acestuia, să atragă și să demonstreze valoarea adăugată și să ofere o perspectivă de îmbunătățire a activității;
- La nivel tehnic, să aducă un spor de inovație, să găsească soluții inovative de abordare, să se diferențieze de alte activități/proiecte/obiective și să contribuie la creșterea experienței și expertizei specialiștilor implicați;
- La nivel local, să contribuie la creșterea gradului de dezvoltare zonal, să atragă noi oportunități de dezvoltare, să aducă un spor de diversitate, să ofere argumente solide pentru promovarea egalității de șanse, a nediscriminării, să ofere soluții prietenoase cu mediul, să fie un integrator social și chiar cultural la nivel zonal și să ofere oportunități de creare a unor noi locuri de muncă;
- La nivel național, să demonstreze un aport direct la atingerea țintelor unor indicatori macroeconomici, să crească nivelul de profesionalism într-un domeniu de referință, să aducă beneficii concrete în aplicarea soluției rezultate;
- La nivel internațional, să sporească gradul de colaborare și cooperare, să accedă pe piețele de referință, să se integreze în rețele de notorietate în domeniul respectiv, etc.

Referințe:

https://ec.europa.eu/growth/sectors/raw-materials/eip/strategic-implementation-plan_en

<http://eit.europa.eu/eit-community/eit-raw-materials>

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/climate-action-environment-resource-efficiency-and-raw-materials>

https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/h2020/wp/2018-2020/main/h2020-wp1820-intro_en.pdf

Lucrarea a beneficiat de suport financiar prin proiectul cu titlul: "Centru Suport pentru IEM proiecte de cercetare – inovare competitive în Orizont 2020", ID 107540. Proiectul este cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin Programul Operațional Competitivitate 2014 – 2020.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

"Proiect cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin Programul Operațional Competitivitate 2014 - 2020"

Editorul materialului: Institutul de Economie Mondială

Data publicării: Octombrie 2021

„Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”



Institutul de Economie Mondială