

MANAGEMENTUL SI ANALIZA PROPUNERILOR DE PROIECTE EUROPENE DIN PROGRAMUL CADRU 7

Prof.univ.dr. **Margareta FLORESCU**
Academia de Studii Economice București
E-mail: icefaceus@yahoo.com
Prof.univ.dr. **Mariana BALAN**
Universitatea "Athenaeum" București
E_mail: dr.marian.balan@gmail.com

Dr. **Viorel VULTURESCU**
Autoritatea Națională pentru
Cercetare Stiințifică, București
E_mail: viorel.vulturescu@ancs.ro

Abstract:

Din bunele practici ale propunatorilor de proiecte europene se desprinde necesitatea abordării scrierii de proiecte pentru Programul – Cadru. În lucrare se analizează erorile comune ale consorțiilor ce au depus propuneri de proiecte în cadrul apelului FP 7 – 2008 – ENV – 1. Analiza s-a efectuat pe mai mult de 400 de Evaluation Summary Reports, pentru fiecare criteriu de evaluare, conform ghidului participantului și ghidului evaluatorului. Rezultatul prezentei analize a fost utilizat la redactarea pre-screening tool-ului destinat utilizării Punctelor Naționale de Contact (NCP) în sprijinirea coordonatorilor ce au depus de propuneri de proiecte în apelurile ulterioare deschise în cadrul temei 6 – Mediu, inclusiv schimbări climatice a Programului Cadru 7.

Cuvinte cheie: erori comune, proiecte, cercetare, Programul Cadru 7, Puncte Naționale de Contact

Clasificare JEL: O32, O39, Z19

INTRODUCERE

Programul Cadru de cercetare al Uniunii Europene reprezintă cele mai important cadru de cooperare pan-european prin care Uniunea implementează politicile sale de cercetare științifică. Primul Program Cadru s-a derulat în perioada 1984 – 1988¹ cu un buget infim al Uniunii Europene de la acea dată². Importanța

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Framework_Programmes_for_Research_and_Technological_Development#cite_note-0

² http://ec.europa.eu/research/rtdinfo/special_fp7/fp7/01/article_fp709_en.html

Programelor Cadru ale Uniunii este de ne-contestat în, contribuția UE de aprox. 7 miliarde EUR generând o creștere a PIB în anul 2030 cu 200 miliarde EUR / an¹.

România participă la Programele Cadru încă din anul 1994 (PC 4 la acel moment). Finanțarea participanților din România era posibilă doar în programul specific aferent cooperării internaționale (Cooperation with third countries and international organisations²). Cu toate acestea, participarea românească era posibilă și în celelalte programe specifice, dar unitățile de cercetare nu beneficiau de finanțare din partea UE.

În acest context începând cu Programul Cadru 5, participanții Români au beneficiat de același tratament cu omologii lor din statele membre UE, în condițiile în care România beneficia de anumite facilități la plata contribuției sale la bugetul Programului. 1997 (ce a precedat demarării efective a Programului Cadru 5) și 1998 au reprezentat un an în care Programele de și cadrele de cooperare pan-europene de cooperare în știință și tehnologie (EUREKA și COST) s-au deschis institutelor de cercetare, universităților și firmelor din România³, iar cadrul legislativ (pentru plata contribuției și sprijinul participanților români) s-a dezvoltat inclusiv în anul 1999, la 1 an de la debutul Programului Cadru 5⁴.

Pentru Programul Cadru 6 (2002-2006), actul normativ de bază care a reglementat participarea la Program și a sprijinit participanții români a fost Hotărârea Guvernului nr. 368 din 2 aprilie 2003⁵. Începând cu anul 2007, a demarat cel de al 7-lea Program Cadru⁶, pentru prima oară în istoria UE, acesta având o durată de 7 ani și nu de 4 ca predecesorii săi, având o structură formată din 4

¹ Muldur, U., et al., "A New Deal for an Effective European Research Policy," Springer 2006 ISBN 978-1-4020-5550-8

² <http://ec.europa.eu/research/intco/intco2.html>

³ Ordonanța nr. 5 / 20.01.1998 privind aderarea României la Declarația de la Hanovra din 6 noiembrie 1985, privind inițiativa EUREKA, Hotărârea Guvernului nr. 164/05.05.1997 pentru stimularea participării României la Programul european de cercetare-dezvoltare și inovare EUREKA publicată în Monitorul Oficial nr. 83/07.05.1997, Proiect de Lege privind aderarea României la Rezoluția generală adoptată de Conferința miniștrilor europeni ai cercetării, la Bruxelles, 22-23 nov.1971, privind cooperarea europeană în știință și tehnologie COST, publicat în Monitorul Oficial nr. 37/29.01.1998

⁴ Hotărâre 1043 / 17.12.1999 privind aprobarea plății contribuției României la bugetul Programului-cadru V și al Programului-cadru V Euratom, precum și pentru aprobarea sprijinului financiar acordat participanților români, publicată în Monitorul Oficial nr. 635 / 27.12.1999

⁵ HG 368 / 2 aprilie 2003, pentru aprobarea plății contribuției României la bugetul celui de-al șaselea Program-cadru al Comunității Europene pentru cercetare, dezvoltare tehnologică și activități demonstrative și al celui de-al șaselea Program-cadru al Comunității Europene a Energiei Atomice (Euratom), precum și pentru aprobarea sprijinului financiar acordat participanților români, inclusiv pentru măsuri de stimulare a participării acestora, publicată în Monitorul Oficial cu numărul 238 din data de 8 aprilie 2003

⁶ Decision No 1982/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 concerning the Seventh Framework Programme of the European Community for research, technological development and demonstration activities (2007-2013), Official Journal of the European Union, L 412/1, 30 December 2006

programe specifice, respectiv: Cooperare, Idei, Oameni, Capacități. Programul specific “Cooperare” sprijină activități în următoarele arii tematice: (1) Sănătate, (2) Alimente, Agricultură și Pescuit și Biotehnologie, (3) Tehnologiile Comunicațiilor și Informației, (4) Nanoștiințe, nanotehnologii, materiale și noi tehnologii de producție, (5) Energie, (6) Mediu și schimbări climatice, (7) Transport (inclusiv Aeronautică), (8) Științe socio-economice și umaniste, (9) Spațiu, (10) Securitate¹.

Participarea României la cel de al șaselea Program Cadru poate fi considerată ca fiind satisfăcătoare prin “standardele normale”, dar există semnale clare că suntem departe a utiliza la maxim resursele existente. Rezultatele și productivitatea științifică din instituțiile românești de cercetare – dezvoltare atât publice cât și private în termeni de publicații și brevete nu sunt satisfăcătoare, conform documentelor internaționale și acest lucru este, probabil, rațiunea principală pentru dificultățile în identificarea de parteneri internaționali sau consorții europene unde organizațiile românești să participe. Se poate aprecia că participarea României la Programul Cadru 6 a fost mai bună decât cea de la Programul Cadru 5; această îmbunătățire poate fi rezultatul îmbunătățirii infrastructurii de cercetare dar și a cadrului general de participare, inclusiv legislativ creat pe parcursul Programul Cadru 5, deoarece cercetarea științifică este un domeniu unde orice îmbunătățire sau schimbare are impact (rezultate) doar pe termen lung. Dacă se compară participarea României cu cea din statele din Sud – Estul Europei, putem aprecia ca România a participat la un nivel acceptabil, existând un potențial mare de creștere.

1. Managementul și analiza erorilor identificate în ofertele de proiecte europene din Programul Cadru 7

Analiza asupra erorilor efectuate de consorțiile care au depus propuneri de proiecte ca răspuns la apelurile pentru propunerile de proiecte lansate în cadrul temei 6 – Mediu (inclusiv schimbări climatice) s-a efectuat pe aproape 400 de Evaluation Summary Reports (ESR) redactate de panelurile de evaluatorii independenți, în cadrul apelului FP 7 – ENV – 2008, ca parte a Pachetului de activități nr. 3 (WP 3) din proiectul „Environmental NCP cooperating to improve their effectiveness”, finanțat de Direcția Generală cercetare a Comisiei UE, prin Grant Agreement-ul 212494²

¹ Conform art. 2, alin 1. al Deciziei Nr. 1982/2006/EC

² <http://www.env-ncp-together.eu/>

Fiecare ESR a fost analizat și s-a creat un tabel în care au fost centralizate toate observațiile (erorile majore menționate de evaluatori). Tabelul conține o serie de informații cu privire la:

- nr. propunerii (așa cum a fost ea identificată în brick-ul emis de direcția I a DG Cercetare);
- Activity Code: Codul activității, așa cum este el menționat în programul de lucru al temei 6 din FP 7 – ENV- 2008 - 1¹;
- Funding Scheme: Tipul instrumentului de finanțare, respectiv: Collaborative project (large sau small and medium size), CSA (Colaborative and Support Action);
- Proposal Number: Numărul Propunerii – este acordat automat la depunerea propunerii prin sistemul E.P.S.S.²;
- Acronym: Acronimul propunerii de proiect, așa cum a fost ales de consorțiul depunător;
- 1st criteriu – primul criteriu folosit în evaluare (calitatea tehnico - științifică);
- Mark 1 – nota obținută la primul criteriu;
- 2nd criteriu – cel de al doilea folosit în evaluare;
- Mark 2 - nota obținută la cel de al doilea criteriu;
- 3rd criteriu – cel de al treilea criteriu folosit în evaluare;
- Mark 3 - nota obținută la cel de al treilea criteriu;
- Total – Nota totală se constituie din suma cele 3 note (mark) acordate la fiecare criteriu;
- Qualifier – calificativul acordat propunerii.

Grupul de experți evaluator ai Comisiei Europene au o experiență extrem de vastă în domeniul de expertiză. Panelul este format din 3-5 persoane ce se reunește la solicitarea Comisiei Europene (consensus meeting). În cadrul acestei reuniuni se discută pro și contra argumentelor prezentate de fiecare evaluator în rapoartele de sesiune individuală. Foarte mulți evaluatori au devenit propunători de succes în cadrul programelor europene de cercetare. Chestionarul utilizat a fost similar cu cel utilizat pentru colectarea experiențelor NCP, construit tot pe structura unui proiect colaborativ de cercetare științifică. Chestionarul a fost transmis tuturor partenerilor din proiect și s-au primit răspunsuri de la majoritatea partenerilor. Ca și cel chestionarul pentru NCP (Punct Național de Contact), nici acest chestionar nu este construit pe principii sociologice, nu și-a propus să colecteze opinii sau să efectueze studii specifice ci doar să colecteze bune practici. Rezultatele acestui chestionar au fost înglobate în instrumentul de redactare a propunerilor de proiecte.

¹ European Commission C(2007)5765 of 29 November 2007

² EPSS – Electronic Proposal Submission System

Unul dintre criteriile de evaluare a propunerilor de proiecte PC 7 este cel legat de calitatea și eficiența implementării și managementului (criteriul 2 - Quality and efficiency of the implementation and the management), cu pondere de 33,3 % din nota totală. Este vital ca acest segment să fie realizat în cele mai bune condiții. Spre deosebire de criteriile de evaluare: *“Scientific and/or technological excellence relevant to the topics addressed by the call”* și: *„Potential impact through the development, dissemination and use of project results”*, care sunt clar de competența științifică și tehnică a cercetătorilor, managementul de proiect este “o altă meserie” pentru care oamenii de știință nu au calificarea necesară. Competența necesară pentru a redacta partea de management a unui proiect și a implementa proiectul este total diferită de competența științifică. Partea B a propunerii conține detaliile proiectului propus – de ce este nevoie, modul în care acesta va fi pus în aplicare, ce parteneri vor fi implicați și ce rezultate se vor obține. Partea B este documentul care este evaluat de panelul de experți și de aceea este util să se prezinte care sunt criteriile de evaluare pentru proiectele colaborative.

În tabelul nr 1 sunt prezentate categoriile de criterii de evaluare propuse de experți evaluator ai Programului Cadru 7.

Tabelul 1 Categoriile de criterii de evaluare ale propunerilor de proiecte PC7

Calitatea S/T “Exelența științifică și / sau tehnologică (relevantă față de topica specificată în apel)”	IMPLEMENTARE “Calitatea și eficiența implementării și managementului”	IMPACT “Impactul potențial prin diseminare, dezvoltare și utilizarea rezultatelor proiectului”
Soliditatea conceptului, și calitatea obiectivelor. Progresul dincolo de stadiul actual al domeniului. Calitatea și eficacitatea metodologiei S / T și planul de lucru asociat.	Corectitudinea structurii de management și a procedurilor. Calitatea și experiența relevantă a participanților individuali. Calitatea consorțiului în ansamblu (inclusiv complementaritate, echilibru). Corectitudinea alocării și justificarea resurselor care urmează să fie angajate (personal, echipamente etc.)	Contribuția, la nivel european [și/sau internațional], la impactul preconizat menționat în programul de lucru în topica / activitate respectivă. Corectitudinea măsurilor de diseminare și/sau exploatare a rezultatelor proiectului, precum și gestionarea proprietății intelectuale.

Sursa: <http://www.env-ncp-together.eu/>

Una din problemele întâlnite la cei care propun proiecte este lipsa experienței în scrierea propunerii pentru Programul – Cadru. În ciuda calității cercetătorilor, prepararea propunerii necesită mult timp și resurse. Un număr ridicat de cercetători nu este în stare să își prezinte ideile într-o manieră potrivită și să facă o propunere ușor de citit și înțeles de către evaluatori. Asta înseamnă că este imperativ ca NPCs să fie capabili să susțină scrierea propunerii oferind feedback asupra conținutului și calității propunerii.

Propunerile înaintate pentru proiectele de colaborare în cadrul PC7 urmează mai degrabă orientări stricte în ceea ce privește conținutul, lungimea, etc., dar în cadrul acestor orientări propunerile au un grad mare de libertate pentru a dezvolta argumentele și motivul pentru care CE ar trebui să finanțeze proiectul.

În cele 400 de *Evaluation Summary Reports* s-au identificat **erori elementare comune**, dintre care:

- propunerea este scrisă în același stil al unei lucrări științifice;
- utilizarea de culori-propunerea va fi printată negru pe alb, iar informațiile importante pot fi îngroșate;
- nu este convingătoare în legătură cu open call-ul;
- obiectivele sunt neclare;
- limita de pagini nu este respectată;
- propunerea acoperă doar parțial cerințele apelului;
- obiectivul nu este clar definit, rezultatele nu sunt clar descrise;
- există mai multe probleme privind obiectivele (fie prea multă complexitate în explicații fie sunt explicate prea pe scurt);
- propunerea pare să fie un proiect de dezvoltare de produs, și nu o activitate ce conține un grad mare de risc de cercetare;
- propunerea de proiect presupune că activitatea a fost deja efectuată și finanțarea este de fapt pentru comercializare;
- aspectele tehnologice ar fi trebuit explicate mai detaliat și revizuite înainte de a depune propunerea de proiect;
- anumite aspecte metodologice trebuie să fie clarificate și detaliate;
- inovarea este destul de limitată (în concept, metodologie, tehnologia utilizată, sau în soluția folosită în proiect);
- planul de lucru și WPs trebuie să fie revizuit deoarece fie descrierea să nu este clară sau prezintă câteva puncte slabe, calendarul trebuie de asemenea detaliat;

- structura de management și procedurile trebuie să fie detaliate și a revizuite, deoarece toate sarcinile de management sunt concentrate pe un singur partener;
- lipsește pachetul de lucru pentru management;
- structura de management este prea complexă;
- este necesar un consiliu consultativ sau rolul acestuia trebuie să se clarifice sau să fie detaliat.

Pentru **bune practici** pot fi identificate următoarele elemente:

- explicați abrevierile-folosiți un glosar de abrevieri dacă este necesar;
- folosiți casete de rezumat;
- folosiți diagrame atâta timp cât acestea sunt relevante și ușor de înțeles;
- încadrați propunerea în limita de pagini alocată fiecărei secțiuni. dacă nu există o limită de pagini, este recomandabil să păstrați textul cât mai concis având în vedere că evaluatorii de rare ori văd drept favorabile documentele excesiv de lungi;
- realizați un conținut exact, verificabil și profesional. Evitați afirmații denigrante și declarațiile ce sunt nesustținute și nu au nici o valoare adăugată;
- folosiți limba engleză din Marea Britanie - sau măcar luați-o în considerare-asigurați-vă că tot documentul are o singură variană a limbii. Nu folosiți jargoane, argouri sau similare;
- asigurați-vă că acronimul, obiectivul strategic, instrumentul și numărul paginii sunt pe fiecare pagină;
- oferiți propunerea spre a fi citită de un non-specialistilor; dacă acea persoană va înțelege ce intenționați să realizați, va fi o remarcă bună;
- pune o persoană ce vorbește o limbă nativă diferită de engleză să îți citească propunerea. Asta pentru că de foarte puține cazuri evaluatorul tău este un vorbitor nativ de engleză.
- descrieți stadiul actual din domeniul științific abordat în propunerea de proiect;
- evidențiați orice altă activitate finanțată din fonduri UE (precedentă sau curentă). dacă este necesar, descrieți cum proiectul diferă de cele existente (sau precedente) sau este mai bun decât acestea;
- indicați clar lipsurile existente la acest moment în domeniul științific abordat care ar putea împiedica obținerea unor rezultate clare și îndeplinirea obiectivelor proiectului;

- numărul de WP depinde de mărimea și complexitatea proiectului, dar în general ar fi să aibă 5 sau 6 plus WP de management unul și de diseminare;
- proiectul trebuie să aibă o fază de pornire;
- asigurați-vă că diagramele PERT și GANNT sunt consistente cu programul propus descris în text și tabele;
- asigurați-vă că manopera pentru fiecare partener și WP sunt credibile, fără a le sub/supra dimensionat;
- secțiunea de implementare trebui să descrie:
 - cum va fi proiectul condus;
 - care este procesul de luare a deciziilor;
 - cum va comunica consorțiul;
 - cum va fi asigurată calitatea;
 - cum se vor rezolva conflictele, și
 - cum obligațiile legale și etice vor fi îndeplinite;
- propunerea trebuie să furnizeze o descriere clară și convingătoare a calităților competențelor persoanelor cheie din proiect.

Evaluatorii propun:

- propunerea nu ar trebui să fie prea tehnică având în vedere că evaluatorii nu vor fi neapărat din același domeniu științific. Totuși ar trebui să păstrezi balanța între “propunere realistă” și “progres al științei” sau "foarte inovatoare" sau "ofera prea mult pentru un proiect de cercetare și acest buget". Evaluatorii vor avea o experiență științifică și tehnică rezonabilă în domeniu și de aceea propunerea, de asemenea, nu ar trebui să fie la un nivel prea ridicat, dar îndeajuns pentru ai convinge că propunerea va adăuga valoare domeniului respectiv, consorțiului și UE în mare;
- propunerile consistente, bine scrise, ce corespund liniilor directoare și ușurează munca evaluatorului-să țină cont de sistemul evaluator de notare și să adapteze propunerea astfel încât să permită evaluatorului să o puncteze cât mai ușor;
- propunerile de proiect ce depășesc lungimea maximă specificată în Ghidul Aplicantului vor fi evaluate negative;
- ideea de proiect trebuie să se potrivească apelului – referiți-vă la textul apelului, precum și impactul estimat descris de către UE în programul de lucru tematic;

- proiectul trebuie să aibă un conținut substanțial de cercetare care să prezinte clar avansul științific și tehnologic dincolo de stadiul actual;
- un argument convingător că ceea ce propuneți în proiect este dincolo de stadiul actual din domeniul științific abordat;
- o demonstrație că propunătorul știe de cele mai noi descoperiri din domeniul științific respectiv și că proiectul propus va contribui la cunoașterea din acel domeniu;
- dezvoltarea unor metode adecvate și a unor metodologii care rezolvă (o parte din) lipsa de cunoștințe din domeniu și prin acestea se îndeplinesc obiectivele proiectului;
- legături dintre planul de lucru al proiectului – nu doar un review al literaturii din acel domeniu, dar cu coerență clară și consistență cu restul propunerii;
- un plan rațional pentru implementare;
- o descriere a alternativelor ce pot fi luate în considerare;
- faze adecvate și puncte de control;
- sistemul este proiectat corespunzător;
- o evaluare a riscului tehnic și a intervențiilor;
- o descriere concisă și completă a structurii de management și a procedurilor proiectului, adecvate cu mărimea și complexitatea proiectului;
- persoane înalt calificate pentru proiectele cheie din managementul proiectului – proiectele colaborative multinaționale sunt complicate și este nevoie de experiență din partea managerului de proiect pentru a-l conduce eficient;
- o descriere convingătoare a faptului că fluxurile de comunicații din proiect vor fi eficiente.

Din identificarea erorilor frecvente in proiectele europene se poate observa că acestea sunt legate de: calitatea lucrărilor de cercetare, corelarea obiectivelor proiectului cu cele prezentate în topica pentru care s-a redactat propunerea, strategiile de abordare a lucrărilor de cercetare nu este cea necesară pentru un asemenea tip și dimensiune de proiect, pachetele de activități nu sunt bine structurate, nivelul științific al activităților de cercetare științifică nu este cea necesară pentru un asemenea tip și dimensiune de proiect, pachetele de activități nu sunt bine structurate, nivelul științific al activităților de cercetare științifică nu este cel de care este nevoie într-un asemenea tip de proiecte, resursele propuse nu sunt adecvate pentru implementare, procedurile de management nu sunt detaliate și nu

pot fi evaluate corespunzător, efortul uman este subestimat, consorțiul care implementează proiectul este nebalansat, responsabilitățile partenerilor nu sunt justificate.

La aceste erori se propun bune practici din experiența autorilor și a experților evaluatori de proiecte PC 7.

2. Riscuri posibile in proiectele finanțate din programe europene

O serie de riscuri asociate cu acest tip de proiecte este prea puțin luată în calcul de aplicanți, cu consecințe nefericite, de la pierderea finanțării la depășirea bugetului.

Riscurile apar încă de la concepția inițială a proiectului, fiind de obicei generatoare de respingere a finanțării (Vasile E, 2010): nearmonizarea obiectivelor proiectului cu cele ale programului de finanțare; grupuri țintă alese greșit; construcție eronată a bugetului; beneficii necuantificate corespunzător; echipă de proiect fără calificările sau experiența solicitată de finanțator.

Riscul în proiecte poate fi definit ca fiind gradul de expunere la un eveniment care poate să se întâmple în detrimentul sau în beneficiul unui proiect sau a unei activități a proiectului. El poate fi descris ca o combinație dintre probabilitatea ca riscul să apară și consecințele în termenii pierderii sau câștigului ca urmare a apariției riscului. Riscul este o componentă inerentă a tuturor activităților unui proiect, indiferent dacă este vorba de o activitate mai simplă sau mai complexă. De aceea, dimensiunea sau complexitatea unei activități nu este întotdeauna o măsură adecvată a gradului de risc potențial. Totuși, dependența este directă, în cele mai multe cazuri activitățile complexe au asociate riscuri mai mari.

Succesul unei activități a proiectului înseamnă că acea activitate este fezabilă din punct de vedere tehnic și al programării acesteia și poate fi realizată cu bugetul stabilit și în termenul stabilit. Riscul proiectului este un eveniment incert sau o condiție care, dacă apare, poate să aibă un impact pozitiv sau negativ asupra obiectivului proiectului. Riscul are o cauză și, o dată apărut, un impact.

Riscul proiectului include atât amenințările asupra obiectivelor proiectului, dar și oportunitățile de a îmbunătăți aceste obiective. Acest risc își are originea în incertitudinea care este prezentă în toate proiectele, indiferent de amploarea sau complexitatea acestora.

Riscurile pot fi variabile cunoscute, adică riscuri care au fost identificate, evaluate și cuantificate și pentru care au fost elaborate planuri. Totodată, riscurile

pot fi variabile necunoscute, respectiv riscuri care nu au fost încă identificate sau sunt imposibil de prevăzut.

Este evident că amploarea riscului depinde în primul rând de dimensiunea proiectului în sine.

În cazul proiectelor mici nu există, de obicei, prea mult risc. Riscul implică probleme care pot apărea în viitor. Deoarece proiectele mici nu au, de regulă, o durată mare, nu sunt prea multe ocazii pentru probleme viitoare. Dacă managerul de proiect are cunoștință despre riscuri viitoare, poate aplica procedurile de risc pentru proiecte medii. Proiectele medii: când se definește proiectul, se realizează și o evaluare completă a riscurilor proiectului. Managerul de proiect poate crea o versiune inițială a riscurilor proiectului pe baza informațiilor pe care le are și apoi o poate circula pentru adăugiri, modificări și comentarii. Altă tehnică este convocarea tuturor părților interesate de proiect și discutarea riscurilor potențiale în cadrul unei întâlniri facilitate.

Riscul pentru proiecte mari este asemănător cu cel pentru proiectele medii, cu luarea în calcul a două elemente suplimentare: utilizarea tehnicilor de analiză cantitativă a riscurilor (suplimentar față de tehnicile calitative) și crearea unui plan de contingență, pentru a documenta consecințele asupra proiectului dacă planurile de risc eșuează și riscul apare efectiv.

Cele mai mari riscuri apar însă la implementare.

Riscuri financiare. Se întâlnește frecvent situația unor proiecte care, deși au respectat toate indicațiile finanțatorului referitoare la întocmirea bugetelor, se bazează pe o prognoză financiară defectuoasă, în care resursele necesare sunt subevaluate, ceea ce duce fie la imposibilitatea derulării proiectului, fie la o balanță negativă a acestuia.

Riscuri ale resurselor umane. Se referă la lipsa calificărilor tehnice necesare respectivei organizații pentru o implementare de calitate, datorată unei analize greșite asupra resursei umane implicate în proiect sau asupra necesităților cerute de fiecare activitate în parte (consultanți externi, organizații partenere, etc.). Aici se regăsesc și riscurile asociate echipei de proiect, care uneori nu are competențe suficiente pentru a gestiona în condiții optime toate etapele proiectului.

Riscuri de ordin tehnic. Calitatea rezultatelor finale ale proiectului, fie că vorbim de un produs, o construcție sau un curs, nu este aceeași cu cea prognozată în cadrul proiectului. Se întâmplă frecvent ca acele condiții de ordin tehnic stabilite în proiect, de exemplu cele legate de achiziția de materiale sau echipamente, să nu

fie respectate din varii motive, ceea ce modifică implicit calitatea proiectului în ansamblu.

Riscuri externe. Riscurile valutare, modificările de politică fiscală sau de proceduri administrative, întârzierea deconturilor au îngreunat vizibil derularea proiectelor românești finanțate din fonduri europene și au fost prea puțin luate în calcul de beneficiari la întocmirea documentației inițiale.

Concluzii

Din cele prezentate în lucrare rezultă următoarele concluzii:

Întocmirea și depunerea unei propuneri pentru finanțarea în Programul Cadru 7 este o activitate deosebit de laborioasă, concurența pentru finanțare este acerbă și numai propunerile cele mai bune vor fi pe lista scurtă pentru finanțare. Evaluarea a propunerilor de către UE este riguroasă și propunerile de proiecte trebuie să înscrie foarte în **toate** domeniile publicate (topice) pentru a avea șanse de a fi finanțate. O propunere științifică excelent poate eșua din cauza procedurilor sale de management defectuoase, sau pentru că efectele (impactul) nu au fost suficient descrise.

În această privință, este important să ne amintim că evaluatorii vor lua în considerare doar cele scrise în cadrul propunerii în sine. Prin urmare, în cazul în care propunerea nu demonstrează un anumit punct, acest lucru nu vor fi luate în considerare, chiar dacă aceasta sunt în general bine cunoscute.

Mesajele cheie pe care propunătorii trebuie să le primească și care îl vor ajuta în redactarea propunerii sunt:

- propunerile trebuie fie conforme cu toate cerințele de eligibilitate în ceea ce privește consorțiul, bugetul și orice alte criterii suplimentare de eligibilitate pentru apel;
- partea B este documentul care este evaluat de către panelul de experți și necesită o atenție deosebită. limitele secțiunilor/numărul de pagini trebui să fie respectate cu strictețe;
- ideea de proiect trebuie să se potrivească exact cu topica precizată în apel, iar efectele sale trebuie să fie cele dorite de ue și precizate în textul topicii;
- proiectul trebuie să aibă un conținut de cercetare substanțial; progresele sale științifice trebuie să fie clare și verificabile dincolo de stadiul actual al domeniului abordat;
- în proiect există elemente de risc (acesta fiind motivul pentru care fondurile publice sunt necesare), dar nu atât de riscantă, astfel încât să fie cu puține

șanse de succes. Ar trebui să existe un echilibru între nivelurile de risc asociat proiectului și beneficiile potențiale ale acesteia;

- propunerea trebuie să indice în mod clar lipsurile actuale ale domeniului care împiedică realizarea obiectivelor vizate de proiect și modul în care aceste lacune vor fi completate prin metodologia propusă;
- evaluatorul se va aștepta să vadă un program de lucru credibil pentru îndeplinirea obiectivelor proiectului propus, fără a fi prea simplist și nici nu prea complex. Acest lucru trebuie să includă o descriere a opțiunilor alternative luate în considerare și de ce abordarea propusă este cea mai bună, precum și o evaluare a riscurilor tehnice și neprevăzute;
- propunerea trebuie să sublinieze experiența și calitatea managementului și explice clar modul în care progresele vor fi monitorizate, modul în care structura de management este eficientă și va fi implementată, cu linii de comunicare de responsabilități agreeate de toți partenerii;
- consorțiu ar trebui să reprezinte o echipă de organizații de clasă internațională pentru a aborda obiectivele proiectului și ar trebui să fie clar cum numai consorțiul împreună are masa critică necesară pentru a obține un rezultat de succes;
- bugetul trebuie să fie bine echilibrat și elemente-cheie ale cheltuielilor trebuie să fie bine justificate;
- impactul trebuie să fie atent explicate la diferite niveluri: științific, de mediu, economic, social și de politică a domeniului - și să fie prezentate argumentele specifice care să susținute-vă de cifre și cercetări de piață;
- propunerea trebuie să includă o descriere credibilă și cuprinzătoare a modului în care rezultatele care decurg din proiect vor fi diseminate părților interesate (stakeholderi) și de modul în care acestea vor fi exploatate în cadrul și în afara consorțiului, atât în timpul proiectului și după aceea.

Din rapoartele și analizele existente la nivel național s-a constatat că participarea la Programul Cadru 7 nu este la un nivel corespunzător, de aceea este nevoie ca organizațiile din România să își intensifice implicarea în acest tip de programe atât din punctul de vedere al motivației financiare cât și al accesului la tehnologie avansată și la rezultatele științifice actuale, ținând cont de propunerile de erori frecvente în scrierea de proiecte europene, de ce vor să citeasca evaluatorii și mai mult de bunele practici în domeniul managementului de proiect.

De aceea, este esențial să se creeze un Spațiu european de cercetare cu adevărat unit, în cadrul căruia toți actorii, publici și privați, să poată acționa în mod liber, să creeze alianțe și să atingă masa critică necesară pentru a concura și a coopera pe scena mondială.

Bibliografie

1. Ardelean, A., Dobrescu, E.M., Pisoschi A., (2006), *Evaluarea activității de cercetare științifică*, București, Editura C.H. Beck;
2. Fernandez, A. (2005), *Le chef de projet efficace*, Paris, Ed. d'Organisation;
3. Project Management Institute (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition*;
4. Harold Kerzner (2004) *Advanced Project Management*, Editura: John Wiley And Sons Ltd;
5. Joseph Weiss and Robert Wysocki (1992), - *5 phase Project Management a practical planning and implementaion guide*, publised by Perseus, USA;
6. Florescu M. S (2006) *Managementul cercetarii stiintifice* Editura ASE, Bucuresti
7. Florescu M (2012)., - *Management of Publicly Financed Projects – A Practical Approach*., Editura Economica, București;
8. Mihaly Gorog, Nigel J. Smit (1998) - *Project Management for Managers*, Pennsylvania, PMI;
9. Opran, Constantin;(2002) - *Managementul proiectelor*, Editura Comunicare, București;
10. Richard Newton (2007) *Project Manager: Mastering the Art of Delivery in Project Management* Publisher: FT Press;
11. Project Management Institute (2008) - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 4 th Edition (PMBOK Guides)*;
12. Mocanu, M , Schuster C (2004) *Managementul Proiectelor* ,Editura: All Beck;
13. Banciu, D., Vulturescu, V., Dumitrache, N., Vasile, D., (2011), *Frequent errors identified in project proposals submitted on theme 6 – Environment (including climate change) and theme 3 –Information and Communication Technologies of the 7th Framework Programme of European Union, RRIA. Vol. 21, nr. 3/2011, pag 87-108*);
14. Scarlat, C., Galoiu, H.,(2002) *Manual de Instruire Avansată in Managementul Proiectelor (PCM)*, București;
15. Vasile E., *Control financiar-fiscal*, Editura Bren, 2007.