



**R·A·R·I·S**

Regionalna agencija za razvoj istočne Srbije  
Regional Development Agency Eastern Serbia

# CUPRINS

<b>DESPRE PROIECT.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCERE.....</b>	<b>6</b>
<b>2 COOPERAREA TRANSFRONTALIERĂ ÎN CEEA CE PRIVEȘTE PLANIFICAREA PROIECTELOR DE TURISM.....</b>	<b>11</b>
2.1 Proiectele în domeniul turismului montan.....	12
2.2 Lucrul în comun asupra proiectului.....	12
2.3 Provocările proiectelor transfrontaliere.....	13
2.4 Ciclul de viață al proiectului.....	14
<b>3 CREAREA DE IDEI DE PROIECTE TRANSFRONTALIERE ÎN TURISM.....</b>	<b>17</b>
3.1 Ideea creării unui proiect transfrontalier.....	18
3.1.1 Caracteristicile proiectului transfrontalier.....	18
3.1.2 Cum să prezentați ideea de proiect.....	19
3.2 Crearea unui parteneriat.....	21
3.2.1 Proiect de parteneriat.....	21
3.2.2 Cum să identificați partenerii corespunzători.....	22
3.3 Părțile interesate.....	23
3.3.1 Analiza părților interesate de proiect.....	23
3.3.2 Includerea părților interesate de proiect.....	23
3.3.3 Metode de implicare a părților interesate în pregătirea proiectului.....	24
3.4 Decizia finală asupra ideii proiectului.....	24
3.4.1 Etapa de obținere a acordului.....	24
3.4.2 Testarea unei idei de proiect.....	24
3.4.3 Consultați Programul transfrontalier.....	25
<b>4 DEZVOLTAREA PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE ÎN TURISM.....</b>	<b>27</b>
4.1 Principiul partenerului principal (lider de proiect).....	28
4.1.1 Partener principal.....	28
4.1.2 Responsabilitățile partenerilor de proiect.....	29
4.2 Pregătirea depunerii de proiect.....	31
4.3 Conținutul tematic al proiectului.....	34
4.3.1 Explicarea proiectului.....	34
4.3.2 Logica intervenției proiectului.....	34
4.3.3 Plan de lucru.....	37
4.4 Gestiune financiară / buget.....	40
4.4.1 Stabilirea bugetului final.....	41

<b>5 CONTRACTAREA PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE A TURISMULUI DE PLANIFICARE.....</b>	<b>47</b>
5.1 Negociere.....	48
5.1.1 Decizie privind finanțarea proiectelor.....	48
5.1.2 Acorduri juridice.....	49
5.1.3 Stabilirea unei culturi comune de lucru.....	50
5.2 Începerea proiectului.....	51
5.2.1 Comunicarea în cadrul parteneriatului.....	51
5.3 Comunicarea externă a proiectului.....	54
<b>6 IMPLEMENTAREA PROIECTULUI DE TURISM DE PLANIFICARE.....</b>	<b>56</b>
6.1 Începerea implementării proiectului.....	57
6.1.1 Responsabilitățile partenerilor în timpul implementării.....	57
6.1.2 Rolul programului transfrontalier în timpul implementării proiectului.....	59
6.2 Implementarea planului de lucru.....	59
6.2.1 Menținerea unei bune implementări a proiectului.....	60
6.2.2 Gestiunea financiară.....	60
6.2.3 Managementul riscului.....	60
6.2.4 Revizuirea planului de lucru.....	62
6.3 Raportarea proiectului.....	63
6.3.1 Procesul de raportare.....	63
6.3.2 Cerințe de raportare.....	64
6.3.3 Control financiar.....	65

## DESPRE PROIECT

Acest document a fost creat în cadrul proiectului "Carpathians Connects", care este finanțat prin Programul Interreg de Cooperare Transfrontalieră România-Serbia. Proiectul contribuie la utilizarea durabilă a resurselor naturale și culturale din zonele montane. Carpații, unul dintre lanțurile montane ale lumii, formează zona transfrontalieră a Serbiei și a României în partea de sud. Frumusețea naturală, patrimoniul cultural și istoric bogat, oportunitatea de a practica sporturile de iarnă constituie potențialul acestei zone. Scopul proiectului este de a sprijini dezvoltarea afacerilor turistice locale și utilizarea durabilă a patrimoniului natural și cultural prin dezvoltarea unui cadru și orientări strategice precum și prin punerea în aplicare a formării profesionale pentru introducerea unui nou produs turistic în turismul montan transfrontalier.

Rezultatele proiectului:

1. Îmbunătățirea capacităților profesionale ale personalului de turism pentru dezvoltarea turismului montan durabil prin organizarea de cursuri de formare privind introducerea turismului montan durabil și identificarea proiectelor transfrontaliere.
2. Turismul montan durabil transfrontalier este introdus ca un nou produs turistic care contribuie la utilizarea durabilă a resurselor naturale prin:
  - Implementarea studiului "Starea turismului montan în zona transfrontalieră carpatică România-Serbia"
  - Elaborarea "Studiului privind dezvoltarea turismului montan durabil în regiunea transfrontalieră carpatică România-Serbia"
  - Elaborarea manualului "Identificarea proiectelor transfrontaliere în domeniul turismului montan durabil"
3. Parteneriat pentru schimbul de experiență și implementarea inițiativelor comune realizate prin "Rețeaua transfrontalieră a factorilor interesați pentru dezvoltarea turismului montan"

Partenerii proiectului:

- Partenerul lider: Agenția pentru Dezvoltare Regională Serbia de Est - RARIS.
- Partener: Agenția Română pentru Transferul Tehnologic și Inovare - AROTT, Filiala Mehedinți

Website-ul proiectului: [www.carpathiansconnects.com](http://www.carpathiansconnects.com)

### Zona transfrontalieră inclusă în proiect

Carpații Meridionali se întind în județele Caraș-Severin și Mehedinți din România și în Districtul Bor, din Serbia. În România, ambele județe sunt situate în partea de sud a României, iar în Serbia, districtul Bor este situat în partea estică a Serbiei. Orașele im-

portante din această zonă sunt Dobreta Turn Severin, Reșița, Caransebeș în România și Bor și Negotin în Serbia. Suprafața totală a zonei transfrontaliere este de 16 954 km<sup>2</sup>. Dunărea împreună cu Munții Carpați formează faimosul Defileu al Dunării (Porțile de Fier).

### **MEHEDINȚI**

Județul Mehedinți este situat în partea de sud-vest a României, la granița cu Serbia și Bulgaria. Se află mai mult în provincia istorică Oltenia, cu o localitate (Orșova) și trei sate (Dubova, Eselnita și Svinița) în Banat.

Județul Mehedinți are un relief mixt compus din munți în partea de nord (Munții Mehedinți, Munții Almajului), cu o altitudine maximă de 1.466 de metri.

Cel mai important fluviu este Dunărea, care marchează granița naturală a județului, cu o lungime de 192 km. Râurile Cerna, Bahna, Topolnița, Blahnița și Drincea se varsă în Dunăre pe teritoriul acestui județ. Râul Motru este situat în nord-est, cu afluenții Cosuștea și Hușnița. Cele mai importante lacuri sunt lacurile artificiale Porțile de Fier I și II.

Județul Mehedinți are un patrimoniu natural și cultural concentrat în arii protejate. De asemenea, județul are resurse subterane importante cum ar fi: cărbune, calcar, sisturi, nisip și sulf.

Vegetația se distinge prin marea sa diversitate datorită localizării geografice a acestui județ. Suprafața montană a județului, din punctul de vedere al florei, se caracterizează prin existența a vegetației de păduri de foioase și de conifere, a unui strat de păduri de amestec și a pășunilor și pajiștilor montane (alpine).

Județul Mehedinți are o floră formată din păduri de foioase (stejar, fag, frasin), de amestec, cu conifere (brad, molid). În sud-vest predomină vegetația de stepă și luncă.

Suprafața totală a județului Mehedinți este de 4.932 km<sup>2</sup>, având 265.390 de locuitori.

### **CARAȘ-SEVERIN**

Județul Caraș-Severin este situat în partea de sud-vest a României, în regiunea istorică a Banatului. Caraș-Severin este al treilea cel mai mare județ din România; este, de asemenea, județul prin care fluviul Dunărea intră în România.

Relieful este variat, munții sunt dominanți Carpații Meridionali cu vârfurile cele mai înalte în munții Godeanu, vârful Gugu de 2 291 m, în munții Cerna, Țarcului, Mehedinți; Carpații Occidentali sunt reprezentați în județ prin munții Banat cu altitudini sub 1400 m, și anume subunitățile munții Almăj, Locvei, Semenic, Anina, Docnegea, dar și prin partea de sud a munților Poiana Ruscă.

Cele mai importante râuri sunt fluviul Dunărea care intră în țară la Baziaș și râurile

Cerna, Nera, Timiș și Caraș. Lacurile cele mai mari și cele mai importante sunt Poiana Mărului și Poiana Ruscă.

Pădurile de fag, stejar, arțar, castan, meșteacăn, molid, brad și pin sunt distribuite pe teritoriul județului. Fauna este specifică zonei montane unde lupul, râsul, vulpea, mistrețul și ursul brun sunt printre principalele animalele ale acestei zone.

Activitățile agricole ale județului includ creșterea animalelor, cultivarea cerealelor și fructelor. Sectorul studiat are resurse de fier, mangan, pirită, cărbune și antracit, iar marmura este prezentă la Rușchița. Reșița, Bocșa și Oțelul Roșu sunt orașe unde se prelucrează minereuri feroase și se produce oțel.

Patrimoniul natural se concentrează pe principalele râuri care formează chei: Dunărea, râul Nera, Caraș și Miniș.

Județul Caraș-Severin are o suprafață de 8 519 km<sup>2</sup> și 295 579 de locuitori.

## **BOR**

Regiunea Bor cuprinde municipalitățile Bor, Negotin, Majdanpek și Kladovo. Regiunea Bor reprezintă 3,96% din teritoriul Serbiei. Granița dintre Serbia și România în cadrul acestei zone o formează fluviul Dunărea.

Din punct de vedere geografic, această regiune cuprinde cea mai mare parte a bazinului hidrografic al Timokului, partea inferioară a fluviului Dunărea și a zonei sale deluroase-montane și bazinul superior al râului Pek.

Mai multe unități montane se află în vecinătatea sa precum munții Kučaj, Deli Jovan, Stol, Mali Krš, Veliki Krš; râurile importante din zonă sunt Dunărea și râurile Timok și Pek.

Districtul are o însemnată biodiversitate localizată în cel mai mare parc național din Serbia - Parcul Național Djerdap. Acesta găzduiește multe animale precum vidra, iepurele european, cerbul, lupul și multe altele. Defileul Dunării are formațiuni peisagistice unice în zonă, iar pe acest considerent UNESCO a inclus parcul Djerdap pe o listă de potențiali membri ai rețelei de Geoparcuri din Europa.

Regiunea Bor are o suprafață de 3.507 km<sup>2</sup> și 124.992 locuitori.

Zona transfrontalieră este formată din cele trei zone menționate anterior, fiind dominant relieful de munte și dealuri, cu cel mai înalt vârf în Caraș-Severin (vârful Gugu de 2 291 m). Zona are o vastă rețea hidrografică și o însemnată biodiversitate. Dunărea, ca multe bazine fluviale din lume, oferă șanse mari pentru diversificarea activităților turistice. Regiunea transfrontalieră constituie o bază propice pentru dezvoltarea turismului montan, teritoriul său fiind ofertant din acest punct de vedere.

MANUAL PENTRU IDENTIFICAREA  
PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE PRIVIND  
INIȚIATIVELE TURISMULUI MONTAN DURABIL



INTRODUCERE

# 1 INTRODUCERE



În cadrul proiectului “Carpathians Connects” a fost creată o rețea de stakeholderi pentru dezvoltarea turismului montan, și studii precum Starea actuală a turismului montan în Caraș-Severin și Mehedinți din România și districtul Bor din Serbia, Studiu privind dezvoltarea turismului montan durabil în zona carpatică transfrontalieră din România și Serbia; de asemenea au avut loc dezbateri publice privind turismul montan și instruirii pentru cei interesați sau care intenționează să se ocupe de turismul montan.

Pe baza documentelor și analizelor din cadrul întâlnirilor și dezbaterilor, sunt definite etapele prioritare ale actorilor din turismul montan, care se reflectă în identificarea, pregătirea și realizarea de proiecte transfrontaliere comune în domeniul turismului montan.

*Proiectele transfrontaliere în turismul montan sunt foarte specifice și există foarte puține surse de finanțare sau alte sprijinuri pentru acestea. Fondurile Uniunii Europene (UE) sunt, în acest moment, singurele surse reale de sprijin pentru astfel de inițiative și proiecte. Prin urmare, acest manual se axează în principal pe fondurile UE și pe principiile și regulile de accesare ale acestora. Manualul este conceput pentru potențialele solicitări de depunere de proiecte din domeniul turismului montan în cadrul unuia dintre programele de cooperare transnațională sau transfrontalieră.*

UE sprijină eforturile de stabilire a cooperării transfrontaliere prin stabilirea programelor de cooperare transfrontalieră pentru care alocă fonduri. Aceste fonduri sunt acoperite în principal prin proiecte ale căror propuneri sunt depuse prin formularea de cereri. Obiectivele generale ale programelor transfrontaliere sunt definite în conformitate cu nevoile teritoriului în care este implementat programul transfrontalier și sunt descrise în detaliu în documentul programului. Programele transfrontaliere funcționează prin deschiderea de cereri de propuneri care urmează să atingă obiectivele generale ale programelor transfrontaliere.

Fondurile UE au reguli și reglementări speciale și se disting cel puțin două aspecte:

1. dezvoltarea turismului montan poate fi una dintre prioritățile de finanțare;
2. aceste oportunități de finanțare sunt constante și pot fi luate în considerare pe viitor.

**Cooperarea transfrontalieră** implică, printre altele, punerea în aplicare a proiectelor între două sau mai multe țări vecine.

În acest manual (având în vedere accentul pus pe utilizarea fondurilor UE în cooperarea transfrontalieră), vom analiza cooperarea transfrontalieră ca o cooperare între statele



membre ale UE, țările cu statut de candidat și țările care au statutul de potențiali candidați la aderarea la UE. Colaborarea regională și teritorială implică, în acest caz, susținerea activităților între țările care au o frontieră comună, pentru a atinge obiectivele și a face schimbări pozitive. Cooperarea transfrontalieră care este susținută financiar de UE se bazează pe principiile UE astfel încât frontiera este un punct de convergență mai degrabă decât un punct de separare.

Cooperarea transfrontalieră recunoaște problemele din țările participante și forțele comune care lucrează la rezolvarea lor - beneficiul pentru aceste țări este evident și multiplu. În plus, acest tip de cooperare este benefic pentru UE din mai multe motive:

- Această cooperare reunește oameni din cele două părți ale frontierei, angajându-i să rezolve împreună anumite probleme comune
- În acest fel, se promovează relații de bună vecinătate, ceea ce duce direct la:
  - consolidarea stabilității în regiune
  - îmbunătățirea securității
- Prin cooperare, se promovează dezvoltarea economică și socială durabilă și echilibrul în regiune
- Țările candidate și potențial candidate sunt introduse în principiile funcționării UE, intră în contact cu procedurile și regulile UE
- Proiectele transfrontaliere încurajează cooperarea între instituțiile țărilor participante sau întăresc și intensifică această cooperare
- Prin acest program și autoritățile locale dobândesc capacitatea de a aplica la proiecte UE, de a gestiona aceste proiecte și, astfel, de a se pregăti pentru alte fonduri UE.

Programele transfrontaliere implică zone de frontieră sau organizații care operează în astfel de zone. Bani sunt alocați prin apeluri publice care urmează să fie solicitate de către instituțiile responsabile pentru derularea programelor.

Apelurile publice anunțate în cadrul programului definesc în detaliu cine poate participa și cum, în general, participanții pot fi:

- Instituțiile de stat, respectiv utilizatorii bugetului
- Guvernarea locală
- Companiile publice și de servicii
- Agenții guvernamentale
- Camerele de Comerț
- Asociații profesionale, asociații de afaceri, clustere
- Agențiile de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii, agențiile de dezvoltare regională și economică
- Organizațiile non-guvernamentale, de exemplu asociații ale cetățenilor
- Universități, facultăți, institute, școli, biblioteci și alte instituții de învățământ.

### **Turismul montan**

Potrivit Organizației Mondiale a Turismului, turismul montan este un tip de "activitate turistică care se desfășoară într-o zonă geografică definită și limitată, cum ar fi dealuri

sau munți care au caracteristici specifice precum peisaje, topografie, climă, biodiversitate și comunitatea locală” și care poate include diferite activități sportive.

Multe orașe montane din întreaga lume depind de turism. Locuitorii din aceste destinații oferă servicii alimentare și de cazare pentru turiștii care vin să se bucure de munții din apropiere. Munții pot fi locuri pentru activități de agrement, schi, drumeții sau fotografiere și admirarea frumuseții peisajului. Turiștii sunt atrași de munți din mai multe motive:

- climă și aer curat,
- peisaje frumoase,
- tradițiile locale,
- stiluri de viață simple,
- oportunități pentru activități sportive.

În perioadele în care activitatea turistică este în creștere, piața turistică este deja bogată în diverse oferte turistice. Creșterea cererii de activități turistice în regiunile muntoase determină ca locuitorii acestor zone să obțină venituri din turism. În prezent se poate obține un bun produs turistic și se poate crea o bună ofertă turistică montană. Acest lucru se datorează faptului că tot mai multe destinații noi de turism montan, care se află în diferite stadii de dezvoltare, oferă turiștilor o mulțime de experiențe originale și unice.

Regiunile montane reprezintă unele dintre principalele destinații turistice la nivel internațional datorită ecosistemelor lor valoroase și patrimoniului cultural bogat, dar în același timp sunt în mare parte zone cu economii rurale fragile. Zonele montane reprezintă un paradox care a apărut din cauza a două condiții tipice în astfel de zone: au un grad ridicat de biodiversitate și o participare disproporționată a populației din zonă.

În 2002, Adunarea Generală a Organizației Națiunilor Unite a proclamat Anul Internațional al Munților, spunând că “Anul Internațional al Munților din 2002 promovează conservarea și dezvoltarea durabilă a zonelor muntoase, ceea ce asigură bunăstarea comunităților montane, precum și a celor din proximitate”. În acel an, a avut loc un summit la nivel înalt în Kârgâzstan, Bishkek, care s-a concentrat pe îmbunătățirea vieții persoanelor care trăiesc în zonele montane și pe conservarea ecosistemelor montane. Cu această ocazie, a fost elaborat un document care conține patru principii care se referă în mod specific la turismul durabil în zonele montane:

- turismul ar trebui să fie un mijloc de a obține venituri și de a determina o dezvoltare economică în marea varietate de economii montane;
- avantajele și oportunitățile care decurg din turismul montan trebuie să fie direcționate în mod consecvent și adecvat către locuitorii din zonele muntoase;
- impactul turismului asupra biodiversității și a diversității culturale trebuie să fie bine documentat, minimizat și gestionat, iar o parte din veniturile provenite din turism să fie reinvestite în conservarea și restaurarea resurselor biologice, a patrimoniului cultural și a obiectivelor religioase;
- Locuitorii din zonele montane trebuie să joace un rol activ și responsabil în planifi-

care și implementarea turismului montan, susținut și de stakeholderi și rețele prin politici și acțiuni guvernamentale, sprijin tehnic și consolidarea capacităților.

Deși turismul oferă multe avantaje, acesta poate avea un impact negativ asupra mediului, populației și economiei locale. Pe măsură ce tot mai mulți oameni vizitează munții, șansele ca mediul să fie permanent în pericol sunt în creștere.

Din acest motiv a fost creat acest manual. Acesta oferă posibilitatea tuturor celor interesați să aloce timp pentru a afla mai multe despre programele transfrontaliere prin care se finanțează proiecte pentru dezvoltarea turismului montan. Manualul va fi util, printre altele, și:

- Reprezentanților autorităților care se ocupă de turismul montan în zona transfrontalieră a Carpaților,
- Instituțiilor și organizațiilor care își desfășoară activitatea în domeniul mediului și al turismului,
- Profesioniștilor care se ocupă de turismul durabil și de sectoarele conexe.

Acest ghid oferă îndrumări pentru trecerea de la o idee inițială la un adevărat proiect, prin solicitarea fondurilor UE și folosirea acestora, încheierea cu succes a proiectului și returnarea fondurilor în cazul în care acestea rămân necheltuite. Utilizatorii acestui manual vor avea cel mai bun rezultat dacă își vor aloca timp pentru a obține și consiliere. Cei care se confruntă pentru prima dată cu o astfel de terminologie, va fi mai greu să înțeleagă care vor fi rezultatele și cine asigură controlul la primul nivel. Nu trebuie să vă faceți griji, atunci când vine vorba de realizarea proiectului, toate aceste lucruri vor decurge de la sine și veți vizualiza modul în care ideea inițială prinde viață și semnificație.

MANUAL PENTRU IDENTIFICAREA  
PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE PRIVIND  
INIȚIATIVELE TURISMULUI MONTAN DURABIL



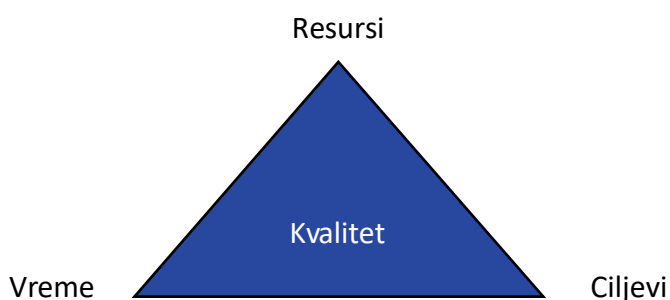
COOPERAREA TRANSFRONTALIERĂ ÎN CEEA  
CE PRIVEȘTE PLANIFICAREA PROIECTELOR DE  
TURISM



## 2.1 PROIECTELE ÎN DOMENIUL TURISMULUI MONTAN

Proiectele transfrontaliere trebuie să atingă obiective definite cu resurse limitate (buget și personal de proiect) într-un anumit interval de timp.

**Figura 1.** Elemente ale proiectului



Comisia Europeană și țările care participă la programele de cooperare transfrontalieră prin proiecte așteaptă următoarele:

**Abordare orientată spre performanță:** fiecare proiect trebuie să obțină rezultate care contribuie la realizarea obiectivelor programului.

**Punct de plecare puternic:** fapte care dovedesc necesitatea proiectului și rezultatul proiectului.

**Concentrarea finanțării:** un mic grup de proiecte care ar asigura progresul măsurabil în cadrul priorităților programului.

## 2.2 LUCRUL ÎN COMUN ASUPRA PROIECTULUI

Lucrul într-un proiect transfrontalier permite obținerea de cunoștințe, abilități și noi perspective. Cu toate acestea, avantajul real al cooperării este atunci când lucrările asupra proiectului sunt realizate în comun - prin schimbul de competențe pentru a dezvolta o soluție mai bună decât ceea ce orice partener ar putea realiza singur.

Cooperarea transfrontalieră sprijină procesul de intensificare a cooperării între frontierele europene și, prin urmare, au fost definite patru criterii de cooperare. Proiectele transfrontaliere trebuie să ajute la elaborarea și implementarea proiectelor. În plus, proiectele trebuie să asigure personalul comun și totodată și finanțarea în comun.

**Tabel:** Criteriile de cooperare

<b>Dezvoltare comună</b>	<p>Întrucât ideea inițială s-a maturizat în cadrul proiectului, partenerii vor defini împreună:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce intenționează să realizeze împreună (rezultate).</li> <li>• Ce activități vor efectua împreună (plan de lucru).</li> <li>• Cu ce contribuie fiecare partener (buget, resurse umane, etc.).</li> <li>• Ceea ce fiecare partener se așteaptă să primească.</li> </ul>
<b>Implementarea în comun</b>	<p>În timpul realizării proiectului, partenerii vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa unui plan de lucru agreat în conformitate cu responsabilitățile definite.</li> <li>• Contribui la atingerea rezultatelor și obiectivelor convenite - crearea de soluții comune ori de câte ori este posibil, și nu o serie de soluții locale.</li> <li>• Evita izolarea și copierea activităților din alte țări.</li> <li>• Decide împreună dacă desfășurarea proiectului este bună și ce trebuie schimbat.</li> </ul>
<b>Personal comun</b>	<p>Partenerii din organizațiile partenere se ajută reciproc pentru a dezvolta un proiect și aduc soluții noi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenerul principal are responsabilitatea globală pentru proiect.</li> <li>• Ceilalți parteneri pot avea roluri de coordonare pentru activități de conținut, urmărire și comunicare.</li> <li>• Grupurile de lucru formate în timpul implementării proiectelor adună reprezentanți din diferite țări partenere pentru a crea soluții noi, mai bune.</li> </ul>
<b>Finanțare comună</b>	<p>Toți partenerii de proiect contribuie la resursele financiare și utilizează aceste resurse pentru a îndeplini obiectivele proiectului.</p>

## 2.3 PROVOCĂRILE PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE

Diferitele experiențe naționale ar trebui incluse într-un proiect bun și un astfel de proiect ar trebui să se concentreze pe găsirea de noi soluții transfrontaliere. Managementul de proiecte transfrontaliere trebuie să fie conștienți de diferențele transfrontaliere și trebuie să fie capabili să vizeze soluții constructive. Unele dintre cele mai frecvente probleme ale proiectelor transfrontaliere sunt:

**Lucratul cu diferite culturi și limbi (de lucru) și stabilirea unui mod comun de lucru** în cadrul proiectului. Este necesar să se dezvolte relații bune și încredere reciprocă, mai ales atunci când unii dintre parteneri nu știu foarte multe înainte de proiect. Nu subestimați valoarea experiențelor împărtășite și contactul față-în-față în construirea încrederii.

**Diferite tipuri de organizații** din sectoarele public, privat și civil cu diferite domenii de expertiză și culturi organizaționale. Ei au așteptări diferite și metode de lucru diferite,

iar aceste diferențe ar trebui gestionate astfel încât echipa să lucreze împreună.

**Munca la distanță** în parteneriate mari necesită o planificare și o organizare extrem de bună, angajamentul tuturor partenerilor din proiect și comunicarea eficientă și în timp util pentru atingerea obiectivelor comune. Tehnologiile moderne ajută, însă nu pot înlocui complet nevoia ca partenerii să se cunoască reciproc și să aibă întâlniri față în față.

**Definirea unei înțelegeri comune** cu privire la ceea ce într-adevăr dorește să atingă un proiect, cât va costa și cât timp este necesar să se dezvolte. Proiectele trebuie să creeze un echilibru între activitățile necesare și posibilitățile realiste de realizare.

**Îndeplinirea cerințelor europene de raportare, control și audit** presupune investiții în dezvoltarea cunoștințelor necesare pentru a se asigura că toți partenerii de proiect au capacitatea de a îndeplini toate cerințele cerute. Managerii de proiect trebuie să se asigure că ei înșiși au cunoștințele necesare. De asemenea, aceștia trebuie să investească timp pentru a transfera aceste cunoștințe celorlalți parteneri de proiect pentru a se asigura că totul se face în conformitate cu regulile programului. Erorile pot fi costisitoare!

**Necesitatea de a dispune de lichidități din partea partenerilor.** Costurile proiectului sunt, de obicei, recuperate după ce banii sunt cheltuiți. Acest lucru înseamnă că partenerii de proiect trebuie să aibă o capacitate financiară suficientă pentru a-și finanța costurile în avans până la primirea plății din program. În cel mai rău scenariu (dacă plățile din cadrul proiectului sunt suspendate din cauza costurilor inacceptabile ale operatorului), aceasta poate însemna o întârziere a plății sau chiar o nereușită totală de acceptare a angajamentelor asumate de program. Deși aceste cazuri sunt rare, toți partenerii de proiect trebuie să fie conștienți de riscuri înainte de a se alătura unui proiect.

## 2.4 CICLUL DE VIAȚĂ AL PROIECTULUI

Fiecare proiect urmează un ciclu de viață, iar proiectele transfrontaliere nu diferă mult de alte proiecte în acest sens. Acest manual a luat în considerare modelul ciclului de management al proiectului (PCM) elaborat de Comisia Europeană.

**Figura 2.** Ciclul de viață al proiectului

Crearea unei idei de proiect	Dezvoltarea proiectului	Negocierea lansării unui proiect	Implementarea proiectului	Finalizarea proiectului
Căutarea de parteneri, Dezvoltarea de idei, identificarea stakeholderilor	Strategia și conținutul, responsabilitățile, cerințele formularului de cerere	Startul, planificare detaliată, contracte și acorduri	Coordonarea activităților, raportarea, controlul, schimbarea, managementul financiar, comunicarea	Raportarea finală, Activitățile post-proiect, Utilizarea rezultatelor

Fiecare proiect are date clare de începere și de încheiere și acesta trebuie realizat în acest interval. Ce oferă proiectul în ceea ce privește produsele, cunoștințele sau orice efecte ale proiectului numite rezultate va depinde de planificare și va duce la durabilitatea rezultatelor proiectului numite finalități, asigurându-se că acestea sunt auto-suficiente și vor continua să fie implementate și pe viitor.

**Tablel:** Fazele ciclului de viață al proiectului

<p><b>1. Crearea unei idei de proiect</b></p> <p>Acesta este momentul în care ideea este împărtășită cu potențialii parteneri până în momentul în care devine clar că proiectul este necesar și relevant pentru îmbunătățirea situației specifice din zona programului.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificați necesitatea unui proiect.</li> <li>• Determinați punctul de plecare, adică ce s-a făcut deja și cum se poate folosi.</li> <li>• Începeți căutarea și implicarea partenerului.</li> <li>• Explicați domeniul de aplicare și conținutul proiectului.</li> <li>• Testați ideea proiectului, posibilele activități pilot și implicarea actorilor-cheie.</li> <li>• Contactați programul și verificați dacă ideea proiectului respectă strategia și cerințele programului.</li> </ul>
<p><b>2. Dezvoltarea proiectului</b></p> <p>În această fază, partenerii își consolidează ideea într-o propunere de proiect concretă, definind detaliile strategice și operaționale, precum și responsabilitatea fiecărui partener. La sfârșitul acestei faze, formularul de cerere este trimis în cadrul programului unde se va aplica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarea schimbului de responsabilități și așteptări în cadrul parteneriatului și stabilirea unui acord cu privire la cine își va asuma rolul de partener lider.</li> <li>• Dezvoltarea planului de desfășurare a proiectului, adică obiectivele proiectului, activitățile și rezultatele.</li> <li>• Depuneți eforturi în ceea ce privește propunerea de proiect, justificarea acesteia și contribuția sa la strategia programului.</li> <li>• Pregătiți bugetul proiectului.</li> <li>• Trimiteți formularul de cerere și aplicați în cadrul programului vizat.</li> </ul>
<p><b>3. Ugovaranje i pokretanje projekta</b></p> <p>U ovoj fazi program je doneo odluku o finansiranju projekta, ugovori i sporazumi su potpisani i projekat može zvanično početi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potpisati Ugovor o donaciji (Subsidy contract) sa Upravljačkim telom (Managing Authority) programa.</li> <li>• Finalizirati Partnerski sporazum (Partnership Agreement) i potpisati od strane svih partnera.</li> <li>• Uspostaviti strukturu koordinacije i donošenja odluka.</li> <li>• Planirati zadatke i odgovornosti partnera u prvom delu perioda implementacije.</li> </ul>



### 4. Implementarea proiectului

În această fază, partenerii de proiect desfășoară activități planificate pentru a obține rezultatele dorite. Sunt desfășurate activitățile de administrare, gestionare, monitorizare și raportare, împreună cu sarcinile de comunicare și promovare. Modificările planului sunt posibile numai după acordul cu partenerii și cu programul.

- Realizați activităților proiectului în vederea atingerii obiectivelor.
- Efectuați controlul calității implementării proiectului pentru a obține cele mai bune rezultate.
- Stabiliți monitorizarea și raportați programului atunci când este necesar.
- Gestionați riscurile și modificările proiectului împreună cu partenerii
- Gestionați acordul cu partenerii și programul de finanțare.
- Gestionați parteneriatul.
- Comunicați și promovați activitatea și realizările proiectului.
- Creați o rețea de contacte relevante
- Utilizați cunoștințele și rezultatele proiectului după finalizarea proiectului.

### 5. Finalizarea proiectului

În această etapă a proiectului trebuie finalizate toate activitățile și toate livrabilele. Parteneriatul ține seama de dispozițiile administrative finale înainte de finalizarea finanțării. Proiectul și programul reflectă împreună rezultatele și lecțiile învățate.

- Finalizați condițiile de utilizare a rezultatelor după încheierea proiectului cu toți actorii cheie.
- Asigurați-vă că toți partenerii sunt conștienți de ceea ce se așteaptă până la sfârșitul proiectului, ceea ce implică procesul de audit și responsabilizare după finalizarea proiectului.
- Pregătiți un raport final și îl trimiteți către programul de finanțare.

MANUAL PENTRU IDENTIFICAREA  
PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE PRIVIND  
INIȚIATIVELE TURISMULUI MONTAN DURABIL



CREAREA DE IDEI DE PROIECTE  
TRANSFRONTALIERE ÎN TURISM



## **3.1 IDEEA CREĂRII UNUI PROIECT TRANSFRONTALIER**

Fiecare proiect începe cu o idee care este cauzată de o nevoie sau o problemă care nu a fost rezolvată suficient sau nu este rezolvată deloc. Apoi, pentru a dezvolta un proiect transfrontalier, trebuie să știm dacă altcineva (dintr-o țară vecină) are aceeași nevoie sau una similară. În acest moment nu este nevoie să îi contactați, dar este recomandabil să știți că există și alți actori care au nevoi similare. Dacă este posibil, încercați să înțelegeți dacă nevoia dvs. este personală sau comună.

Unul dintre avantajele proiectelor transfrontaliere este acela că oamenii care dezvoltă un proiect sunt încurajați să prezinte idei autentice și inovatoare, uneori chiar vizionare. Cu toate acestea, există multe proiecte și multe idei de proiecte. Întrebarea este de ce unele dintre aceste idei persistă și durează mai mult decât altele și de ce unele idei se transformă în proiecte de succes și pur și simplu merită dezvoltate.

### **3.1.1 Karakteristike Prekograničnog projekta**

Dacă solicitați finanțare prin Programul transfrontalier pentru ideea dvs. de turism montan durabil, trebuie să fiți conștienți de contextul și specificitatea acestor programe. În principiu, singurele idei de succes sunt cele care vor contribui la rezultatele deja definite ale programului. Aceasta nu este singura condiție necesară pentru elaborarea unei propuneri de proiect, dar este prima care trebuie luată în considerare în elaborarea unei idei de proiect.

#### **3.1.1.1 Necesitatea unui proiect**

Proiectul trebuie să răspundă nevoilor specifice ale grupurilor țintă. Grupurile țintă sunt beneficiarii finali ai rezultatelor - adică oamenii și organizațiile care vor beneficia de proiect. În stadiul de dezvoltare a ideii, persoanele care dezvoltă proiectul trebuie să știe dacă există utilizatori care sunt interesați să utilizeze rezultatele proiectului.

*Un proiect care nu are utilizatori va fi o companie care lansează produsul pe piață, fără a lua în considerare dacă există cumpărători interesați să achiziționeze acest produs.*

Persoanele care dezvoltă proiectul lucrează adesea cu grupurile țintă în cadrul atribuțiilor lor obișnuite, iar aceste nevoi ar trebui incluse în prezentarea propunerii de proiect transfrontalier. Nevoile grupurilor țintă determină care parteneri vor fi implicați în proiect, ce rezultate vor obține și ce activități vor fi implementate. Prin urmare, includerea grupurilor țintă este importantă pentru succesul proiectului.

### 3.1.1.2 Relevanța proiectului

Persoanele care dezvoltă proiectul trebuie să se asigure că ideea proiectului este relevantă pentru Programul transfrontalier pentru care doresc să aplice. Proiectul este relevant atunci când se va face față provocărilor teritoriului (așa cum este identificat în documentele programului transfrontalier).

*Trebuie să acordați atenție priorității dvs. în cadrul Programului transfrontalier pentru care aplicați. Programele transfrontaliere sunt detaliate și trebuie să definiți cadrul pe care trebuie să vă concentrați. Dacă ideea dvs. de proiect nu se încadrează în acest cadru, va fi dificilă adaptarea și modificarea pentru a face ca proiectul să se potrivească cu această prioritate.*

### 3.1.1.3 Proiect orientat spre rezultate

Rezultatele în contextul proiectelor transfrontaliere pot fi considerate "capacitățile de a avea un impact mai bun, dar și măsurabil în raport cu perioada anterioară proiectului". Rezultatul proiectului este ceea ce justifică necesitatea realizării proiectului.

Gestionarea proiectului monitorizează activitățile și costurile pentru a menține proiectul pe calea cea bună, în timp ce managementul orientat spre performanță supraveghează rezultatele pentru a menține calea cea bună.

### 3.1.1.4 Proiectul necesită cooperare

Programele transfrontaliere se bazează pe cooperare. Pentru ca ideea de proiect să fie relevantă, dezvoltatorii de proiecte ar trebui să combine informațiile din programul transfrontalier cu ideile lor privind cea mai bună modalitate de a rezolva problemele părților interesate din ambele părți ale frontierei.

*Parteneriatele care caută fonduri în programele transfrontaliere sunt obligate să-și dezvolte și să implementeze în comun proiectul. În plus, aceștia trebuie să furnizeze finanțare comună și o echipă comună de proiect în timpul implementării proiectului.*

## 3.1.2 Cum să prezentați ideea de proiect

O prezentare structurată a ideilor de proiect poate ajuta partenerii și alți actori cheie să înțeleagă și să evalueze dacă doresc să se implice în dezvoltarea proiectelor. Pentru a include noi parteneri într-o idee de proiect, trebuie să fiți siguri că ați precizat clar ce vreți să realizați, de ce și cum. Încercați să faceți descrierea dvs. cât mai simplă, clară și mai concisă - chiar și cele mai complexe și actualizate întrebări pot fi explicate printr-un limbaj simplu. Consultați următorul tabel atunci când vă structurați ideea de proiect. Acest tabel este potrivit pentru a fi trimis partenerilor potențiali ca bază pentru continuarea activităților de dezvoltare a ideilor de proiect.

**Tabel:** Descrierea proiectului

<b>Numele proiectului</b>	Ar trebui să fie o propoziție clară. Puteți sugera, de asemenea, un acronim dacă îl aveți, deoarece acest lucru va facilita comunicarea și vă va face ușor să recunoașteți ideea.
<b>Organizarea și contactele persoanelor care dezvoltă proiectul</b>	Numele organizației și datele de contact ale persoanei responsabile
<b>Programul transfrontalier</b>	Specificați în care program transfrontalier doriți să trimiteți o propunere de proiect. Adăugați un link către site-ul Programului transfrontalier pentru a oferi informații suplimentare părților interesate.
<b>Scopul prioritar și specific</b>	Alegeți o prioritate a programului și scopul său specific în care intenționați să includeți propunerea. Este recomandabil să împărtășiți informații cheie, cum ar fi rezultatele relevante pentru obiectivul specific ales.
<b>Contextul propunerii de proiect și nevoile grupurilor țintă</b>	Descrieți nevoile și potențialul cărora le este adresată propunerea. Aceasta este de fapt o justificare pentru care dezvoltați proiectul și răspundeți la întrebarea de bază: de ce ar trebui să facem acest lucru?
<b>Obiectivele și rezultatele, adică realizările preconizate</b>	Descrieți ce schimbare intenționează să facă proiectul în comparație cu situația inițială. Specificați în primul rând obiectivele și rezultatele proiectului.
<b>Partenerii deja implicați (dacă există în acest stadiu)</b>	Listați și furnizați informații cheie despre organizații care sunt gata să participe la proiect.
<b>Parteneriatele dorite</b>	Descrieți tipul de organizație pe care o căutați. Puteți fi foarte specific dacă știți deja ce fel de organizație are autoritatea, competențele și abilitățile necesare - de exemplu, municipalități sau parcuri naționale. În acest caz, puteți specifica, de asemenea, dacă căutați un partener pe un anumit teritoriu. În caz contrar, puteți da o indicație a caracteristicilor dorite, cum ar fi competența și expertiza.
<b>Perioada de timp</b>	Propuneți durata indicativă a proiectului (verificați regulile programului transfrontalier), data potențială de începere și termenul limită pentru depunerea propunerii de proiect.

Unele programe transfrontaliere oferă o bază de date online a ideilor de proiecte în care puteți crea propria idee de proiect sau puteți revizui idei deja create.

*Chiar dacă aveți o idee destul de clară despre ceea ce doriți să faceți, permiteți flexibilitate partenerilor interesați care pot contribui și ei la proiectarea propunerii de proiect. Participarea la un proiect internațional implică faptul că ideea proiectului trebuie să reflecte nevoile tuturor partenerilor.*

## 3.2 CREAREA UNUI PARTENERIAT

Proiectele de cooperare transfrontalieră se bazează pe necesitatea de a coopera pe aceeași temă. Prin urmare, managerii de proiect trebuie să găsească un echilibru între dezvoltarea ideii lor, care, pe de o parte, ar trebui să fie suficient de clară pentru potențialii parteneri, dar pe de altă parte nu este fixă, încât se există loc pentru schimbare și îmbunătățire oferite de către alți parteneri. Primul succes într-un parteneriat bun ar trebui să fie descoperirea unor probleme neașteptate, a unor resurse și cunoștințe suplimentare în cadrul parteneriatului, care să îmbunătățească propunerea inițială de proiect.

### 3.2.1 Proiect de parteneriat

*În dezvoltarea parteneriatelor de proiect, trebuie să luați în considerare cerințele minime ale Programului transfrontalier de implicare a partenerilor, de exemplu numărul maxim și minim de parteneri, precum și ce parteneri de proiect pot realiza obiectivele și rezultatele proiectului.*

#### Sfaturi pentru a lua în considerare combinația potrivită de parteneri:

- **Parteneri eligibili** - Programele transfrontaliere au reguli clare privind organizațiile care au dreptul la finanțare. Există reguli privind tipul de organizație și locația organizației (există limitări în cazul în care sediul organizației se află în afara zonei eligibile a programului).
- **Dimensiunea parteneriatului** - Dimensiunea parteneriatului poate influența eficiența implementării proiectului, în special în ceea ce privește raportarea și gestiunea financiară, unde se colectează și se administrează o cantitate mare de informații, iar întârzierile unor parteneri sunt aproape inevitabile. Selectați parteneri care sunt cheia implementării reușite a proiectului.
- **Componența parteneriatului** - Partenerii din proiect trebuie să aibă expertiza și cunoștințele adecvate pentru a contribui la dezvoltarea proiectului și, ulterior, la implementarea proiectului. Ideea unui proiect ar trebui să fie în concordanță cu orientarea strategică a organizațiilor partenere, pentru a se asigura că organizațiile partenere (și nu numai indivizii) sunt motivați să participe activ la proiectarea și implementarea proiectelor. Asemănările partenerilor de proiect, precum și complementaritatea în domeniul expertizei sunt valoroase pentru toate parteneriatele:
  - Partenerii au adesea o expertiză similară, care permite implementarea eficientă a activităților comune ale proiectelor în fiecare țară parteneră, iar partenerii au o

### 3 - Crearea de idei de proiecte transfrontaliere în turism

Înțelegere similară a aspectelor-cheie. Mai important, partenerii vor avea cel mai adesea sarcina de a rezolva probleme similare și, prin urmare, trebuie să fie motivați să participe activ la proiect.

- Complementaritatea înseamnă că abilitățile unui partener corespund nevoilor altor parteneri. Complementaritatea între organizațiile parteneri va fi utilă pentru a asigura un schimb de experiență între parteneri (de exemplu, învățarea reciprocă).

**Tabel:** Un exemplu de rețea parteneră de evaluare complementară

	<b>Partener principal</b>	<b>Partener 1</b>	<b>Partener 2</b>	<b>Partener 3</b>	<b>Partener 4</b>
<b>Obiectiv specific 1</b>	semnificativ Experiența în turismul montan	semnificativ experiență în turismul montan	Unele experiențe în turismul montan  Interesul deosebit în învățarea noilor oportunități de dezvoltare a turismului durabil	Puține experiențe, inclusiv participarea la seminarii de eco-turism  Interesul deosebit în învățarea zonelor protejate	Nicio experiență  Un interes deosebit de a învăța despre turismul montan
<b>Obiectiv specific 2</b>	Nicio experiență  Interesul deosebit în învățarea zonelor protejate	...	...	...	...
<b>Obiectiv specific 3</b>	...	...	...	...	...

#### 3.2.2 Cum să identificați partenerii corespunzători

Trebuie să găsiți un partener care vă poate ajuta să transformați ideea într-un set unic de activități și rezultate. În timpul întregului proiect veți colabora strâns cu toți partenerii, deci este necesar să alegeți corect. S-ar putea să trebuiască să renunțați la unele organizații. Pe scurt, criteriile cheie pentru un partener sunt:

- Nevoi comune cu alți parteneri și expertiză complementară (pentru a sprijini schim-

bul de experiență).

- Cunoașterea problemelor relevante, pentru a contribui la subiectul proiectului.
- Angajament, entuziasm și încredere față de alți parteneri (dorința de a participa activ la dezvoltarea proiectului).
- Resurse financiare (pentru a participa la pregătirea proiectelor, pentru a-și asigura contribuția).

### 3.3 PĂRȚILE INTERESATE

Părțile interesate sunt numiți toți cei care au un interes în proiect sau care vor afecta în mod pozitiv sau negativ rezultatele și finalitățile. Părțile interesate pot fi interne (de exemplu, o echipă de proiect) sau externe (adică populația, instituții sau alte organizații). Există, de asemenea, aceia care pot avea un impact pozitiv sau negativ semnificativ asupra proiectului și, prin urmare, sunt importanți pentru succesul acestuia.

Atunci când se analizează un parteneriat de proiect, trebuie verificat dacă părțile interesate locale sunt reprezentate și dacă ar fi utilă implicarea organizațiilor naționale sau internaționale. Participanții locali ajută la auzirea tuturor opiniilor și se asigură că propunerile de proiecte sunt pregătite să integreze toate sugestiile utile.

#### 3.3.1 Analiza părților interesate de proiect

Analiza părților interesate este de fapt identificarea părților interesate cheie ale proiectului, evaluarea interesului acestora și modul în care aceste interese afectează riscurile și durabilitatea proiectului. Această analiză ar trebui pregătită la începutul proiectului, deși este doar o listă rapidă a părților interesate cu interese de bază. O astfel de listă poate fi utilizată pentru a se deduce ipotezele de bază necesare pentru ca proiectul să corespundă. Contribuie la proiectare și ajută la identificarea formelor adecvate de participare a părților interesate.

*Realizările obiectivelor proiectului și programului sunt reciproc dependente. Acest lucru se datorează faptului că programul transfrontalier are cea mai mare putere asupra proiectului în ceea ce privește aprobarea finanțării, dar și cel mai mare interes pentru proiecte, deoarece proiectele sunt cele care implementează strategia programului. Prin urmare, este corect ca programul transfrontalier să fie considerat un actor interesat.*

#### 3.3.2 Includerea părților interesate de proiect

Partenerii însă decid care sunt actorii potriviți și câți dintre ei sau toți aceștia ar fi implicați în proiect. Incorporarea unui număr mai mare și nu a unui număr mai mic de persoane nu este neapărat mai bună. De asemenea, este important să rețineți că nu toți participanții vor fi interesați să participe. Rolul părților interesate este de a împărtăși experiențele și așteptările lor.



### **3.3.3 Metode de implicare a părților interesate în pregătirea proiectului**

Angajarea părților interesate poate fi realizată în moduri diferite. Atunci când definiți grupurile de părți interesate, ar trebui să se acorde atenție modului în care ar trebui incluse aceste grupuri. În unele cazuri, acestea sunt consultări organizate în cadrul unor seminarii sau conferințe pe tema proiectului, în timp ce în alte cazuri este posibil să se organizeze întâlniri dedicate cu participarea părților interesate relevante.

## **3.4 DECIZIA FINLĂ ASUPRA IDEII PROIECTULUI**

Participarea la un proiect transfrontalier implică faptul că ideea proiectului reflectă interesele tuturor partenerilor. Ideea proiectului ar trebui să fie un acord comun privind ceea ce se va schimba, unde și pentru cine. Dezvoltarea unei idei de proiect și a unui parteneriat de proiect este un proces dependent de ambele părți.

### **3.4.1 Etapa de obținere a acordului**

Atunci când se întâlnesc noi parteneri, ei sunt de obicei, entuziasmați de noile provocări și contacte pe care le va aduce proiectul. Cu toate acestea, nu poate fi inclusă într-un singur proiect, iar ideile ar trebui reduse la atingerea obiectivelor relevante și realiste. Pentru a obține un acord care să satisfacă toate părțile interesate, este recomandabil să transmiteți în prealabil ideea proiectului. Acest lucru ar trebui să reducă riscul de neînțelegeri între potențialii parteneri.

### **3.4.2 Testarea unei idei de proiect**

Principala sursă de identificare a ideii proiectului este discuția și expertiza partenerului. Pentru a îmbunătăți ideile de proiect și pentru a asigura relevanța ideii, dezvoltatorii de proiecte ar trebui să întreprindă o serie de activități pentru a verifica oportunitățile de participare la proiect.

În plus, cei care dezvoltă proiectul ar trebui să fie conștienți de faptul că proiectele transfrontaliere au fost puse în aplicare de mai mulți ani, în care au fost finanțate un număr mare de proiecte. Prin urmare, înainte de a investi timpul și resursele în elaborarea unui formular complet de solicitare, este recomandabil să înțelegeți bine situația actuală.

Pentru a testa puterea unei idei de proiect în domeniul turismului montan durabil, puteți efectua următoarele activități:

1. Examinează stadiul actual și revizuirea studiilor existente, acordând o atenție deosebită nevoilor grupurilor țintă și identificând lacunele/dezavantajele produselor turistice existente.

Cercetarea situației curente este deseori efectuată pentru a obține informații suplimentare cu privire la contextul proiectului și la impactul posibil al proiectului. Cercetarea ar trebui să includă turismul montan durabil. Evaluarea serviciilor turistice existente poate fi realizată pentru a asigura o bună cunoaștere a lucrurilor.

2. b) Verificarea complementarității și duplicării în legătură cu proiectele finanțate în prealabil: Ideile ar trebui să completeze (dar nu și să se suprapună cu) alte proiecte care sunt puse în aplicare în aria programului.

Prin urmare, persoanele care dezvoltă proiectul trebuie să știe cum se încadrează proiectul în cadrul celor existente și finalizate. Formularele de solicitare arată că proiectul este diferit de celelalte și că orice comunicare și învățare vor fi furnizate între proiectele similare. Ideile de proiect care sunt prea similare cu proiectul deja finanțat pot fi respinse.

Informațiile despre proiectele finanțate prin programele de cooperare transfrontalieră pot fi găsite pe site-urile de internet ale fiecărui program transfrontalier.

3. Dacă este posibil, testați ideea proiectului (sau părți din ideea proiectului) pentru a identifica potențialele puncte slabe sau ariile unde ideea de proiect poate fi consolidată în continuare.



Precondiția pentru o implementare reușită a proiectului este ca partenerii să aibă experiență în domeniul proiectului planificat. În unele cazuri, partenerii au implementat deja activități "pilot", care pot fi folosite ca un pas spre dezvoltarea ideii unui proiect (sau a părților sale).

#### **3.4.3 Consultați Programul transfrontalier**

Autoritatea de gestionare a programului transfrontalier și Secretariatul comun trebuie să se consulte periodic pentru consiliere. Clarificările furnizate contribuie la o mai bună înțelegere reciprocă, atât pentru dezvoltatorii de proiecte, cât și pentru Autoritatea de Management. În cazul în care proiectul conține și înțelege principalele probleme din documentația programului, consultările pot fi utilizate pentru finalizarea proiectului, astfel încât să fie mai sigur că acesta va fi aprobat. Proiectele trebuie să analizeze cu atenție feedbackul primit și să ia în considerare opțiunile de modificare, deoarece comentariile primite pot afecta selecția proiectului.

### 3 - Crearea de idei de proiecte transfrontaliere în turism

**Instrument practic:** Lista de verificare pentru crearea ideilor de proiect pentru proiectele transfrontaliere de turism montan durabil

	Criteriul pentru succes			Comentarii
<b>Ideea proiectului</b>	Proiectul este determinat de cerere: grupurile țintă identificate vor putea beneficia de proiect.			
	Proiectul este orientat spre rezultate: Proiectul va face o schimbare prin rezolvarea nevoilor grupurilor țintă.			
	Proiectul este relevant: Proiectul contribuie la obiectivele programului și rezultatele (finalitățile) sunt identificate în documentele de licitație.			
	Proiectul presupune o cooperare: Proiectul nu ar reuși fără cooperare internațională.			
<b>Asociere</b>	Organizațiile relevante sunt necesare pentru a răspunde nevoilor și realizării obiectivelor proiectului.			
	Parteneriatul este echilibrat și include sectoare și teritorii diferite.			
	Organizațiile partenere au experiență și competențe în turismul montan durabil, precum și capacitățile necesare pentru implementarea proiectului.			
<b>Părțile interesate</b>	Potențialii parteneri implicați în proiect și rolurile acestora au fost identificate.			
	Actorii prioritari sunt identificați.			
	Actorii principali sunt contactați și implicați în propriile interese.			
<b>Testarea unei idei de proiect</b>	Partenerii au folosit cunoștințele disponibile și au construit un proiect bazat pe rezultatele și practicile existente.			
	Programul transfrontalier a fost consultat și au fost luate în considerare comentariile.			
	Dacă este posibil, ideea proiectului trebuie testată.			

MANUAL PENTRU IDENTIFICAREA  
PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE PRIVIND  
INIȚIATIVELE TURISMULUI MONTAN DURABIL



DEZVOLTAREA PROIECTELOR  
TRANSFRONTALIERE ÎN TURISM



## 4.1 PRINCIPIUL PARTENERULUI PRINCIPAL (LIDER DE PROIECT)

Principiul partenerului lider este o caracteristică importantă a programului transfrontalier. În cadrul acestui principiu, implementarea activităților de proiect este realizată de un număr de parteneri, unul dintre aceștia acționând ca un partener lider. Partenerul principal (lider) formează o legătură formală între partenerii proiectului și Programul transfrontalier respectiv. În mod oficial, proiectele din programele transfrontaliere trebuie să includă organizații din două țări participante. Ca rezultat, un partener a fost selectat ca partener principal responsabil de gestiunea globală a proiectului.

### 4.1.1 Partenerul principal

Partenerul principal poate fi considerat directorul general al proiectului. Alți parteneri de proiect pot avea manageri de proiect care să se asigure că partea lor din activitate este pusă în aplicare, dar partenerul principal este responsabil pentru toate activitățile, calendarele și bugetele stabilite în formularul de cerere aprobat așa cum este planificat. Partenerul principal este contactul dintre partenerii de proiect și autoritățile de management ale Programului transfrontalier. În multe cazuri, liderul de proiect care a inițiat ideea de proiect își asumă rolul de partener de conducere. Acesta este un proces comun, mai ales că este probabil ca parteneriatul să se bazeze pe contactul furnizorului de proiecte. Cu toate acestea, este important să recunoaștem că preluarea unui rol de partener de conducere necesită un nivel ridicat de asumare a resurselor, a cunoștințelor, a capacității administrative și financiare. Ca urmare, unele organizații nu sunt pregătite să preia acest rol. Tabelul de mai jos prezintă calitățile cheie ale partenerului principal.

**Tabel:** calitatile cheie ale partenerului lider

#### Capacitate / experiență

- Participarea timpurie la proiectarea unei idei de proiect
- Bun acces la rețeaua de potențiali parteneri de proiect, părțile interesate și experți externi
- experiență în proiecte transfrontaliere sau internaționale de natură similară și cunoașterea bună a reglementărilor UE și a cerințelor programului
- Capacități și abilități financiare și de personal pentru planificarea și managementul proiectelor, precum și capacitatea de a prefinanța costurile (înainte de a fi decontate de Programul transfrontalier)
- Cunoașterea temeinică a temei proiectului

<b>Coordonare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilitatea de a menține strategia, obiectivele și planul de lucru.</li> <li>• Posibilitatea de a negocia rolurile și responsabilitățile cu toți partenerii proiectului.</li> <li>• Flexibil și gata de a face față unor noi factori sau evenimente sau probleme neprevăzute, fără a renunța la ideea principală a proiectului.</li> </ul>
<b>Comunicare / Conectivitate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conduce și deține împreună cu toți partenerii planul proiectului; îi motivează pe aceștia.</li> <li>• Coordonează și controlează calitatea datelor furnizate de partenerii proiectului și de alții (de exemplu experți externi).</li> <li>• Reprezintă principalul contact cu Autoritatea de Management și Secretariatul comun și reprezintă legătura dintre partenerii proiectului și angajații programului transfrontalier, informează regulat despre schimbări și rezultate.</li> <li>• transmite partenerului de proiect informații privind programul transfrontalier (de exemplu, privind cerințele, eligibilitatea costurilor etc.).</li> <li>• Oferă neutralitate și, în același timp, o incluziune reală și o abordare personală în relațiile cu partenerii de proiect și problemele lor sau în rezolvarea conflictelor interne.</li> <li>• Disponibil pentru partenerii proiectului și problemele lor atunci când au nevoie de ajutor.</li> <li>• Gestionează diferențele și problemele care decurg din diferențele culturale și diferitele limbi: educă și informează.</li> </ul>
<b>Gestiunea financiară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigură că partenerii de proiect cunosc toate cerințele de raportare, documentare și control</li> <li>• Reglează orarele și respectă termenele limită.</li> </ul>

Așa cum se arată în tabelul de mai sus, rolul unui partener lider în calitate de “manager de proiect” implică mai multă responsabilitate și un volum de muncă mai mare decât a celorlalți parteneri de proiect. De ce ai fi interesat să fii un partener lider? În special pentru organizațiile mici, rolul unui partener lider poate fi prea dificil, dar poate fi de asemenea util.

#### 4.1.2 Responsabilitățile partenerilor de proiect

Toți partenerii proiectului sunt responsabili pentru îndeplinirea sarcinilor proprii, așa cum este descris în formularul de cerere din aplicare. De asemenea, toți partenerii proiectului sunt responsabili pentru asigurarea fondurilor care sunt cheltuite numai pentru activitățile enumerate în formularul de candidatură. Divizarea responsabilităților formale între partenerul principal și ceilalți parteneri de proiect este definită în tabelul următor.

Etapa proiectului	Responsabilitățile partenerului principal	Responsabilitățile partenerului de proiect
<b>Dezvoltare și aplicare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonează informația partenerilor de proiect.</li> <li>• Semnează și depune un formular de aplicare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiectul și formularul de cerere ar trebui să fie dezvoltate de parteneriate în comun.</li> <li>• Toți partenerii ar trebui să convină împreună cine va fi partenerul principal.</li> </ul>
<b>Contribuție financiară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă contribuție financiară.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferă contribuție financiară.</li> </ul>
<b>Obiecții</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenerul principal semnează un contract de subvenționare.</li> <li>• Partenerul-lider elaborează un acord de parteneriat, care include prevederi pentru un management financiar solid și pentru returnarea fondurilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acordul de parteneriat în proiect trebuie semnat de toți partenerii proiectului.</li> </ul>
<b>Punerea în aplicare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenerul-cheie are responsabilitatea generală pentru asigurarea implementării întregului proiect în conformitate cu formularul de cerere aprobat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiecare partener este responsabil pentru desfășurarea activităților din formularul de solicitare și din acordul de parteneriat al proiectului.</li> </ul>
<b>Finanțe și raportare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenerul principal verifică dacă toate costurile partenerilor de proiect sunt verificate de audit.</li> <li>• Partenerul principal asigură faptul că costul raportat a fost suportat numai pentru activitățile aprobate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiecare partener este responsabil pentru a asigura verificarea costurilor de către audit.</li> <li>• Ar trebui să se asigure, pe cât posibil, verificarea și furnizarea altor documente partenerului principal înainte de termenul limită.</li> </ul>

<b>Plăți către parteneri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenerul-lider primește plăți din programul transfrontalier și transferă fonduri către alți parteneri de proiect fără întârziere și fără deduceri, cu excepția cazului în care este convenit cu acordul de parteneriat.</li> </ul>	
<b>Nereguli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenerul-lider este responsabil pentru returnarea imediată către programul transfrontalier a oricărei sume care trebuie rambursată din cauza neregulilor descoperite, chiar și după finalizarea proiectului. Partenerul principal apoi rambursează aceste fonduri de la partenerul de proiect care a cauzat neregulile. Dacă fondurile nu pot fi rambursate de un partener, statul partenerului este responsabil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiecare partener este responsabil pentru toate neregulile în costurile pe care le-a suportat.</li> </ul>

Rolul fiecărui partener este de a face ceea ce poate pentru a asigura succesul proiectului.

## 4.2 PREGĂTIREA PROPUNERII DE PROIECT

Programele transfrontaliere aprobă finanțări pentru proiecte bazate pe cereri de depunere a proiectelor în care sunt evaluate și selectate cele mai bune propuneri de proiecte. Programul transfrontalier selectează acele propuneri de proiecte care au o probabilitate mai mare de a contribui la rezultatele dorite de program. Programele transfrontaliere evaluează contribuția proiectului la obiectivele programului și fezabilitatea operațională a propunerii de proiect.

Formularul de candidatură este considerat un document obligatoriu oficial, precum și un contract. Descrie proiectul (obiective, rezultate, finalități, parteneriate) și oferă informații detaliate privind planul de lucru și datele financiare. Formularul de candidatură trebuie depus la Programul transfrontalier și evaluat de către organismele de program pentru a selecta proiecte care urmează să fie finanțate prin programul transfrontalier. Odată ce proiectul este aprobat, formularul de candidatură devine documentul de referen-



ință pentru implementarea globală a proiectului până la încheierea acestuia. Conținutul poate fi modificat într-o anumită măsură în timpul implementării, dar numai în conformitate cu regulile și procedurile de modificare. Fiecare program transfrontalier are cerințe ușor diferite în ceea ce privește modul în care trebuie prezentată propunerea de proiect în formularul de candidatură, precum și nivelul de detaliere necesar. Consultați formularul de candidatură cu mai mult timp în avans pentru a vedea ce este necesar. Formularul de candidatură definește fiecare program transfrontalier și este, de obicei, disponibil pe tot parcursul anului pe site-ul respectivului program. Recent, programele transfrontaliere utilizează formulare electronice care sunt completate direct prin intermediul unui portal web. Cu toate acestea, o versiune PDF sau un document care poate fi editat pentru pregătirea și redactarea unei versiuni poate fi disponibilă.

Cele mai multe formulare de cerere de finanțare sunt împărțite în o parte tematică a proiectului (explicând strategia proiectului, contextul și planul de lucru) și a o parte a finanțării (care prezintă resursele necesare pentru implementarea proiectului). În plus, programele transfrontaliere necesită informații despre organizațiile partenere și mai multe documente justificative, în funcție de natura proiectului. Pregătirea unei propuneri bune ar trebui privită ca o investiție în creșterea șanselor unui formular de cerere de finanțare de succes. Fiecare promotor potențial al proiectului trebuie să țină cont de faptul că, fără resurse interne suficiente, nu este posibilă pregătirea unor propuneri de succes.

**Tabel:** Resurse necesare pentru procesul de pregătire a formularului de candidatură

Active financiare	Resurse umane	Timp
Pregătirea proiectului necesită resurse financiare (pentru persoanele angajate în proiect, călătoriilor, întâlniri și, eventual, asistență profesională suplimentară). Cu toate acestea, există o posibilitate de rambursare a costurilor suportate pentru pregătirea proiectului, însă aceste costuri pot fi solicitate numai dacă propunerea de proiect este aprobată.	Partenerii - în special partenerul lider - trebuie să aibă suficient personal pentru pregătirea formularului de cerere de finanțare, inclusiv coordonatori și experți în domeniu (în unele cazuri, consultanți externi). Organizațiile partenere trebuie să fie implicate serios într-un stadiu incipient și să le ofere personalului lor timp pentru a lucra la formular de candidatură. Ar trebui să se analizeze dacă partenerii care nu doresc să facă acest lucru vor contribui în mod semnificativ la proiect.	Pregătirea propunerii de proiect este adesea lungă. Unele propuneri sunt pregătite timp de până la doi ani, dar pregătirea în medie a unui proiect bun va dura aproximativ un an. Nu durează mult timp pentru a completa formularul de candidatură (până la două luni), dar dezvoltarea informațiilor necesare are nevoie de timp.

Surse care trebuie studiate în faza de pregătire a propunerii de proiect:

- Manualul și instrucțiunile: Programele transfrontaliere dezvoltă manuale sau un set de ghiduri de sprijin pentru solicitanți în timpul procesului de depunere a formularului de candidatură, explicând regulile și procedurile.
- Organisme de program: ofițerii programului transfrontalier pot consilia cu privire la alinierea conținutului proiectului la prioritățile programului, legăturile necesare între ideea proiectului și alte cerințe ale programului, orientări privind stabilirea indicatorilor și corelarea acestora.
- Criterii pentru evaluarea propunerilor de proiecte: se va menționa ce va căuta programul transfrontalier la proiectul dvs. Comparați criteriile de evaluare cu formularul de solicitare pentru a decide unde să includeți informațiile necesare.

**Participarea experților externi** este considerată utilă pentru anumite proiecte atunci când se dezvoltă conținutul formularului de solicitare - în special pentru persoanele cu experiență mai redusă din partea organizației partenere care dezvoltă proiectul. Experții buni pot contribui la expertiza și pot lua sarcina administrativă pentru organizațiile care nu sunt interesate în dezvoltarea capacității de gestionare a fondurilor europene. Cu toate acestea, consultanții externi ar trebui selectați numai după o examinare atentă. Unele proiecte au constatat că serviciile consultanților externi sunt scumpe, dar în același timp nu și-au asumat nicio responsabilitate pentru succesul proiectului. De asemenea, implicarea consultanților externi nu poate înlocui implicarea partenerilor în pregătirea proiectelor: în schimb, consultanții externi ar trebui văzuți ca moderatori care trasează ideile partenerilor și susțin procesul cu propriile cunoștințe despre procedurile și cerințele programelor transfrontaliere.

Dacă consultantul este implicat doar în elaborarea unui formular de solicitare, și nu în punerea în aplicare, gândiți-vă critic și dacă partenerii vor putea să implementeze ceea ce este propus. Luați în considerare momentul în care consultantul părăsește proiectul: este necesar să se asigure că acest lucru nu duce la o reducere bruscă a progresului proiectului.

### Sfaturi pentru pregătirea formularului de candidatură

- *Trimiteți formularul de cerere de proiect și modelele de buget partenerilor cât mai curând posibil pentru a-i familiariza cu structura și pentru a explica ce informații trebuie colectate de la alți colegi sau departamente.*
- *Citiți cu atenție regulile programului transfrontalier, în special regulile de eligibilitate.*
- *Nu subestimați părțile descriptive ale formularului de cerere și ale explicațiilor. Trebuie să vă prezentați situația cu argumente competente și convingătoare.*
- *Creați propriile fișiere Word pentru a crea secțiuni descriptive; acest lucru va facilita examinarea și comentarea de către parteneri.*
- *Verificați formularul de candidatură înainte de termenul limită de depunere. Asigurați-vă că știți care părți sunt introduse automat; acest lucru vă va ajuta să monitorizați orice eroare.*
- *Permiteți și partenerilor dvs. câteva runde de examinare și verificați documentația completă înainte de a trimite formularul de candidatură.*
- *Angajarea unui consultant nu garantează un formular de cerere de finanțare de succes.*

### 4.3 CONȚINUTUL TEMATIC AL PROIECTULUI

Ideea proiectului este destul de matură pentru a se transforma într-o propunere de proiect concretă când partenerii implicați au ajuns la un acord cu privire la scopul și amploarea proiectului. O parte din conținutul formularului de cerere este deseori împărțită în patru părți principale: explicarea proiectului, logica intervenției proiectului, planul de lucru al proiectului și alte informații.

#### 4.3.1 Explicarea proiectului

În această parte a formularului de candidatură, este descris contextul proiectului (de unde a venit ideea) în raport cu nevoile grupurilor țintă (pentru care se realizează proiectul) și acțiunile anterioare finalizate (pentru a nu suprapune sau repeta activitățile) pentru a explica necesitatea unui proiect.

Formularul de cerere de proiect trebuie să descrie:

- Ce provocări comune și / sau resurse comune fac parte din proiect?
- De ce este necesară cooperarea transfrontalieră pentru a obține rezultatele proiectului?
- Care sunt beneficiile pe care partenerii de proiect / grupurile țintă / zona de proiect / zona de program le pot aștepta de la proiect?
- Cum este proiectul bazat pe rezultatele proiectelor anterioare?
- Abordarea aleasă de partenerii proiectului reprezintă o noutate față de abordările anterioare?

#### 4.3.2 Logica intervenției proiectului

Logica intervenției oferă un cadru pentru proiect și trebuie să asigure o organizare logică a proiectului. În mod obișnuit, managerii de proiect trebuie să arate că activitățile și rezultatele planificate sunt logic legate de atingerea rezultatelor și obiectivelor menționate.

Logica intervenției trebuie să furnizeze informațiile necesare privind evaluarea contribuției proiectului la "realizarea obiectivelor și a rezultatelor specifice priorității programelor transfrontaliere relevante". Pentru a putea evalua și măsura contribuția proiectului la realizarea obiectivelor programului, proiectul trebuie să stabilească o logică de intervenție a proiectului care să ilustreze logica intervenției programului transfrontalier.

**Figura 3.** Logica intervenției proiectului

<b>Ideea proiectului</b>	<b>Obiective și rezultate ale proiectului</b>	<b>Efecte (outputs) și indicatori de proiect</b>	<b>Planul de lucru și bugetul</b>
Care sunt nevoile și potențialul nostru comun?	Ce vrem să schimbăm? Cum va fi diferit?	Ce ar trebui să facem pentru a obține o schimbare?	Cum o facem? Ce resurse avem nevoie pentru a face acest proiect?

### 4.3.2.1 Obiectivele proiectului

Obiectivele proiectului sunt principalii piloni ai proiectului și rămân aceiași pe tot parcursul proiectului. Obiectivele exprimă viziunea partenerului și ce se va schimba. În obiective, partenerii se angajează să realizeze anumite activități care să permită realizarea rezultatelor proiectului și să contribuie la obiectivul specific al Programului transfrontalier.

Obiectivele proiectului pot fi împărțite în diferite niveluri, de la viziunea generală până la intenția operațională care se referă la rezultate. În primul caz, ele se referă la o situație care are un efect pe termen lung, o schimbare (obiective generale). În cel de-al doilea caz, ele stabilesc o legătură directă între viziunea proiectului și activitățile proiectului, specificând cu ce va contribui concret proiectul la atingerea unui obiectiv superior / general (obiective specifice).

Este important să se formuleze obiective într-un mod clar și logic pentru a se asigura, înainte de toate, că toți partenerii le înțeleg în același fel și, în al doilea rând, că aceștia pot rămâne disponibili pe toată durata proiectului. O metodologie care este adesea citată pentru formularea obiectivelor este prezentată mai jos.

#### **Obiective SMART**

**Specific:** scopul trebuie să fie acela de a explica ceea ce este concret și precis cu privire la ceea ce va fi atins.

**Măsurabile:** trebuie să puteți măsura rezultatul sau efectele, pentru a vedea dacă obiectivul este atins. Acest lucru este mai ușor de definit și anume care este scopul mai operativ și mai strâns corelat cu indicatorii proiectului. Unitatea și suma ar trebui să fie incluse (de exemplu, creșterea în %).

**Accesibil:** obiectivele trebuie să fie realiste și posibile la un moment dat și cu resurse (timp, buget, personal de proiect, competențe). Un proiect cu obiective evident nerealiste este probabil să fie respins.

**Relevant:** toate obiectivele ar trebui să fie relevante pentru programul transfrontalier, parteneriatul și grupurile țintă.

**Perioada de timp:** Fiecare obiectiv trebuie legat de data de încheiere până când este atins: până la sfârșitul proiectului sau mai devreme.

#### **Sfaturi pentru dezvoltarea obiectivelor proiectului**

- Formularea folosind un verb care indică situația dorită.
- Evitați:
  - obiective generale, ambigue cu condiții neclare;
  - formularea de obiective în termeni de activitate;
  - expresii precum sprijin, întărire, promovare.
- Evitați să utilizați "și" sau ":" într-o singură propoziție. Nu stabiliți mai multe sub-obic-

tive pentru un anumit obiectiv. De exemplu: "Creșterea capacității de inovare în turismul durabil, realizarea cercetării și dezvoltării și utilizarea noilor tehnologii inovatoare pentru dezvoltarea serviciilor turistice pentru turismul montan durabil" (cel puțin trei obiective specifice).

- Evitați utilizarea termenilor generici și nespecifici fără explicații suplimentare (cum ar fi inovarea, deoarece inovația este ceva greu de înțeles și multifactorial în natură).

### 4.3.2.2 Rezultatele (results) și finalitățile (outputs) proiectului

Rezultatele și efectele proiectului sunt utilizate pentru a măsura dacă obiectivele proiectului au fost atinse. Rezultatele trebuie să fie proporționale cu resursele disponibile partenerilor și cu factorii care ar putea afecta performanța acestora. Rezultatele ar trebui să fie pe termen lung și, prin urmare, să continue să ofere beneficii după încheierea proiectului. Rezultatele sunt punctul de plecare pentru planificarea activităților și a resurselor specifice proiectului, așa cum acestea vor fi descrise în planul de lucru și bugetul proiectului.

**Tablel:** Caracteristicile rezultatelor (results) și efectele (outputs) proiectului

<b>Rezultatul (result) proiectului</b>	<b>Efectul proiectului (output)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informații despre situația nouă, de dorit pe care proiectul dorește să o atingă.</li><li>• Indică modul în care această realizare va fi benefică pentru zona de program și pentru oameni.</li><li>• Este un efect direct al utilizării rezultatelor proiectului și / sau al efectului direct al activităților proiectului.</li><li>• Este formulată într-o declarație care descrie o îmbunătățire a condiției sau condițiilor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este necesar "instrumentul" pentru a obține schimbarea.</li><li>• Se spune ce va fi produs sau utilizat de grupul țintă.</li><li>• Poate fi:<ul style="list-style-type: none"><li>• material: ca dispozitiv sau produs,</li><li>• imaterial: ca serviciu furnizat, capacitate crescută sau abilități dobândite.</li></ul></li></ul>

În acest stadiu, partenerii vor selecta indicatorii Programului transfrontalier care vor fi menționați. Indicatorii permit monitorizarea progresului în timpul implementării și avertizează că sunt necesare măsuri corective. Indicatorul constă din descrieri, valori și unități de măsură.

### 4.3.2.3 Stabilirea unei legături între Programul transfrontalier și proiect

Este foarte important să se stabilească o legătură logică între cerințele programului transfrontalier și proiectul propus. Pentru a înțelege mai bine relațiile dintre program și proiect, următorul tabel oferă o prezentare generală a modului și a motivului pentru care trebuie corelate cerințele programului și propunerile de proiecte.

De ce	Cum
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logica intervenției de proiect este modul în care proiectul își va atinge obiectivele.</li> <li>• Programul transfrontalier are, de asemenea, o logică de intervenție care se reflectă în strategia sa.</li> <li>• Un proiect de succes își atinge obiectivele prin activități și rezultate. De asemenea, un program transfrontalier de succes își realizează obiectivele prin intermediul operațiunilor sale: proiecte.</li> </ul> <p>Prin urmare, cea mai sigură modalitate de a face proiectul de succes este de a relaționa logica proiectului de intervenție cu programul transfrontalier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiectivul general al proiectului contribuie la obiectivul specific al programului prioritar.</li> <li>• Rezultatul proiectului contribuie la rezultatul programului.</li> <li>• Obiectivele specifice contribuie în mod direct la obiectivul general și măsoară rezultatele.</li> <li>• Rezultatele proiectului ar trebui să contribuie la rezultatele programului, astfel încât acestea să coincidă.</li> </ul>

Faptul că proiectul este în concordanță cu strategia programului justifică cererea de finanțare. În cazul în care proiectul nu este acoperit de domeniul de aplicare al programului, este evident că nu există niciun interes ca programul să investească într-un proiect care vizează rezultate și obiective care nu sunt în concordanță cu programul.

Legături între proiect și Programul transfrontalier:

- Programul axei prioritare - Axa prioritară a proiectului
- Program - Proiect
- Obiectivul prioritar al programului - obiectivul specific al priorităților programului transfrontalier
- Rezultat program - indicator de rezultat al programului
- Obiectivele generale ale programului - obiectivele generale ale proiectului
- Rezultatele programului - rezultatele proiectului
- Acțiuni care trebuie sprijinite - activități sprijinite
- Indicator de încheiere a programului - indicator al încheierii proiectului
- Obiective specifice programului - obiective specifice ale proiectului
- Rezultatul principal al proiectului - finalitatea principală (output) a proiectului

### 4.3.3 Planul de lucru

Planul de lucru al proiectului este coloana vertebrală a proiectului. Nu numai că definește lucrarea reală care trebuie făcută, dar și cine, în ce ordine și în cât timp va fi nevoie să o realizați. Atât partenerii de proiect, cât și Autoritatea de Management vor verifica planul de lucru de-a lungul perioadei de implementare pentru a vedea dacă proiectul este pe drumul cel bun.

Deși proiectul nu a fost încă aprobat când se face elaborarea planului de lucru, este recomandabil să investim suficient timp în acest proces pentru a evita neînțelegerile cu privire la exact ceea ce fiecare partener va face în cadrul proiectului. Acest lucru poate contribui în mod semnificativ la evitarea problemelor și conflictelor mai târziu în implementare, când lucrurile tind să se schimbe în general.

Planul de lucru al proiectului definește procesele (ce trebuie să facem, cum să planificăm munca necesară pentru a atinge obiectivele) și responsabilitățile (cine va face ce, ce partener va avea grijă de anumite aspecte ale proiectului, cum vor colabora partenerii?).

Care este modalitatea cea mai logică și eficientă de a organiza munca în parteneriat, pentru a obține rezultatele și realizarea obiectivelor, în cadrul programului și la nivelul dorit de calitate? Una dintre soluții poate fi adoptarea unei abordări bazate pe rezultate: identificați mai întâi activitățile și resursele necesare pentru a obține aceste efecte.

### 4.3.3.1 Structura planului de lucru

În programele transfrontaliere, oamenii care dezvoltă proiectul au de obicei o mare libertate de a decide cu privire la propriile cunoștințe și experiență, care activități vor avea cel mai mare impact asupra nevoilor identificate.

Cele mai multe programe transfrontaliere utilizează un pachet de lucru pentru a prezenta activitățile proiectului într-un mod structurat. În general, pachetul de lucru este un grup de activități conexe necesare pentru realizarea rezultatelor. Activitățile din pachetele de lucru sunt organizate pe baza dependenței și a interdependenței: "Ce trebuie făcut mai întâi pentru a face următoarea chestiune"? De exemplu, dacă un proiect intenționează să utilizeze un rezultat (ieșire) al unui proiect care nu există încă, se vor planifica mai întâi activitățile necesare pentru a obține acest rezultat (ieșire) și apoi va începe să îl utilizeze.

Pentru ca proiectul să fie complet, este necesar să existe cel puțin trei pachete de lucru, care reprezintă de obicei minimumul pentru realizarea activităților de bază. Aceste pachete de lucru sunt:

- 1. Managementul general al proiectelor:** toate activitățile necesare pentru coordonarea activității parteneriatului, monitorizarea, justificarea costurilor, raportarea și monitorizarea implementării globale a proiectului.
- 2. Comunicarea:** Toate activitățile necesare pentru a asigura o conștientizare a muncii și a realizărilor proiectului, dincolo de parteneriatul de proiect.
- 3. Lucrarea tematică:** acest pachet de lucru combină activitățile specifice proiectului. Proiectul poate stabili cât mai multe pachete tematice de lucru după cum este nevoie, pentru a realiza toate activitățile necesare pentru livrarea rezultatelor și atingerea obiectivelor. Proiectele transfrontaliere au în medie 3-5 pachete de lucru.

Un punct important este atunci când se negociază în cadrul parteneriatului despre ce

vor fi activitățile reale și, poate, mai important, ce activități nu sunt adecvate. Partenerii de proiect trebuie să dezvolte activități suficient de detaliate pentru a face o evaluare realistă a timpului și a bugetului, păstrând în același timp o anumită flexibilitate pentru a permite schimbări care vor apărea cu siguranță mai târziu în implementarea proiectului. Cu obiective bine definite, deciziile privind pachetele și activitățile de lucru adecvate sunt relativ ușor de conturat. Planificarea se poate face la nivelul care poate fi gestionat și prevăzut. Planificarea exactă a detaliilor cu privire la ceea ce va face fiecare partener în următoarele 24 sau 36 de luni va fi aproape sigur incorectă după numai câteva săptămâni. Cât de detaliat ar trebui să fie planul de lucru al proiectului? Utilizați simțul măsurii astfel:

- Evitați fragmentarea pachetelor de lucru în prea multe activități. Va fi dificil să le monitorizați în timpul implementării.
- Evitați declarațiile care sunt prea vagi; acestea vor împiedica partenerii să aibă o înțelegere clară a ceea ce se așteaptă de la ei, și dacă programul transfrontalier este ceea ce vor să facă.

Unul dintre lucrurile utile pe care trebuie să le luați în considerare este cât de multe informații detaliate sunt necesare în formularul de cerere de finanțare. Aceste date stabilesc în mod clar cerințele minime.

### 4.3.3.2 Structura pachetelor de lucru

Programele transfrontaliere au cerințe diferite cu privire la ce trebuie inclus în pachetul de lucru. În principiu, partenerii ar trebui să descrie ce se va face (activitățile), cine o va face (ce partener), când va fi făcut (calendarul) și cât va costa (bugetul detaliat prezentat în tabelele bugetare).

Activitățile din cadrul pachetelor de lucru ar trebui grupate într-un mod logic, nu arbitrar. Ar trebui să fie clar de ce aceste activități sunt grupate și ce se obține prin completarea pachetului de lucru.

#### **Descrierea pachetului de lucru**

Fiecare pachet de lucru are un titlu care reflectă conținutul acestuia. Pentru majoritatea programelor transfrontaliere, este necesară o descriere sau un rezumat al unui pachet de lucru în care ar trebui să se includă scopul sau obiectivele și pașii principali ai acestuia.

#### **Activitățile și rezultatele proiectului (outcomes)**

Există diferite abordări în care și în ce mod oamenii trebuie să descrie activitățile proiectului în cadrul pachetelor de lucru. În ultimul timp, este o utilizare populară a planificării bazate pe rezultate. Aceasta implică gruparea activităților pe principalele rezultate. În funcție de complexitatea proiectului, un obiectiv specific poate fi atins printr-un singur pachet de lucru.

În plus, proiectul va furniza câteva produse secundare sau servicii numite rezultate care



contribuie la dezvoltarea rezultatelor principale. Includerea activităților care încurajează utilizarea în continuare a rezultatelor sau continuarea lucrărilor asupra proiectului reprezintă o parte esențială a planului de lucru. Exemple de informații care susțin durabilitatea proiectului:

- Organizațiile dedicate gestionării / menținerii rezultatelor după finalizarea proiectului sunt implicate activ în proiect,
- Stabilitatea financiară este procesată în timpul implementării proiectului și s-a constatat o soluție pentru perioada de după finalizarea proiectului,
- Problemele de proprietate intelectuală sunt identificate înainte de începerea proiectului, procesate în timpul proiectului și asigurate după finalizarea proiectului.

### **Rolul partenerilor de proiect**

Fiecare partener va lua diferite roluri în proiect și va îndeplini diverse sarcini. Ar trebui să se sublinieze din nou că toți partenerii trebuie să fie puternic implicați în acest proces.

În general, un partener preia conducerea unui pachet de lucru și coordonează activitatea celorlalți în cadrul acestui pachet. El va fi responsabil pentru a asigura că, până la sfârșitul pachetului de lucru, proiectul oferă ceea ce este planificat.

### **Includerea grupurilor țintă**

Includerea sau implicarea grupurilor țintă și a altor părți interesate este necesară în proiect pentru a asigura durabilitatea rezultatelor. Când descrieți grupurile țintă, fiți cât mai concreți posibil. Amintiți-vă că nu puteți ajunge la toată lumea și concentrați-vă asupra celor pe care îi puteți influența.

### **Buget**

Unele programe transfrontaliere vor necesita un buget indicativ pe pachet de lucru sau pe activități. Dacă treceți prin toate etapele bugetare (a se vedea următoarea subrubrică), este relativ ușor să calculați costurile pe pachetul de lucru și / sau activități.

## **4.4 GESTIUNE FINANCIARĂ / BUGET**

Când este clar ce va face exact proiectul, următorul pas este să vedem cât va costa. Aici, programarea, regulile naționale și europene joacă un rol important: orice cost planificat ar trebui să fie verificat pentru a vă asigura că poate fi decontat de programul transfrontalier. Este posibil ca unele costuri să fie modificate pentru a se conforma regulilor, în timp ce unele costuri și activități corespunzătoare să fie eliminate.

Este esențial ca proiectele să înceapă să ia în considerare problemele financiare și bugetul proiectului de la început.

Sfatul Programului transfrontalier este de a solicita finanțarea în cadrul bugetului disponibil ca modalitate de definire a domeniului de aplicare al proiectului - nu are nici un scop în planificarea activităților pe care nu vi le puteți permite. Unele programe trans-

frontaliere pot avea valori maxime și minime ale bugetului proiectului.

Indiferent de dimensiunea globală a bugetului, toate programele transfrontaliere se axează pe raportul calitate / preț și dacă obiectivele proiectului justifică finanțarea solicitată.

Toți partenerii de proiect ar trebui să fie implicați în mod egal în procesul de pregătire a bugetului. Dacă partenerul-lider dezvoltă independent proiectul și apoi încearcă să aloce activități și bugete potențialilor parteneri în proiect, acest lucru creează nemulțumiri în parteneriat și are ca rezultat propuneri nerealiste. Toți partenerii de proiect ar trebui să-și asume responsabilitatea pentru bugetul propriu și să elaboreze date care reflectă gama de prețuri din țara lor.

Cele mai multe programe transfrontaliere necesită ca bugetul proiectului să se bazeze pe un plan detaliat de lucru care constituie o parte importantă a formularului de candidatură. Planul de lucru ajută partenerii la proiect să evalueze costurile reale pentru activitățile lor și să reducă la minimum riscul de depunere a unor bugete greșite.

Această abordare înseamnă că programul transfrontalier poate fi sigur că fiecare proiect are o idee clară asupra a ceea ce va face și că poate controla în detaliu toate costurile propuse. Dezavantajul este că necesită multă muncă în timpul fazei de dezvoltare a proiectului și limitează flexibilitatea de adaptare la circumstanțele în schimbare și la ideile noi din timpul implementării proiectului.

### Sfaturi de planificare bugetară

Când vă planificați bugetul, luați în considerare următoarele:

- Fiți realiști atunci când spuneți de ce aveți nevoie pentru a finaliza proiectul și cât va costa. Costurile neclare sau excesive și numerele nerealiste vor fi observate în evaluare.
- Bugetul proiectului ar trebui să reflecte implicarea partenerilor de proiect în activitățile planificate.
- Spuneți partenerilor dvs. cum să planificați bugetul și ce costuri sunt eligibile. Asigurați-vă că sistemele de contabilitate internă ale partenerilor pot furniza informații conform liniilor bugetare.
- Țineți minte că bugetarea necesită timp. Începeți destul de devreme.
- Fiți conștienți de întârzierile aproape inevitabile atunci când începeți un proiect.
- Experiența arată că este periculos când bugetele se bazează pe presupuneri.
- Nu există comenzi rapide și nu este disponibil un buget standard.

#### 4.4.1 Stabilirea bugetului final

Există limitări și cerințe speciale pentru anumite tipuri de costuri în programele transfrontaliere, iar acest lucru ar trebui luat în considerare la pregătirea bugetului. Poate fi necesar să se reducă sau chiar să se elimine unele dintre costurile pe care proiectul le-a planificat. Regulile sunt diferite deoarece ele sunt deseori influențate de programul transfrontalier și de normele naționale, însă unele dintre principalele puncte sunt prezentate mai jos. **NOTĂ:** Informațiile enumerate mai jos descriu unele dintre principalele reguli utilizate în multe programe transfrontaliere, dar asigurați-vă că verificați regulile

specifice pentru programul Excepții și interpretare alternativă.

### 4.4.1.1 Costurile de personal pentru proiect

Acestea includ costurile angajaților din cadrul unei organizații partenere angajate în mod oficial pentru a lucra la un proiect:

1. Angajați cu normă întreagă
2. angajați cu fracțiune de normă
  - Pe termen scurt, cu un procent fix lunar al timpului de angajare pe proiect
  - Pe termen scurt, cu un număr flexibil de ore de lucru pe proiect pe lună
3. Angajații la plata cu oră.

În cadrul acestei linii bugetare, fiecare partener va fi inclus în costurile angajaților în conformitate cu contractele de muncă noi sau cu cele de muncă existente. Aceasta poate include și costurile persoanelor care lucrează pentru o organizație parteneră, dar care nu sunt angajate permanent de această organizație, de exemplu, managerul de proiect extern.

#### Principii generale

- Cheltuielile de personal trebuie să se refere la activitățile pe care organizația parteneră le-ar putea implementa în realizarea proiectului.
- Cheltuielile generale și alte cheltuieli administrative nu pot fi incluse în această linie bugetară.
- Cheltuielile zilnice și alte cheltuieli de deplasare nu pot fi incluse în această linie bugetară.

#### Forme de compensare

Există o serie de opțiuni în regulamentele de calculare a costurilor angajaților în proiect. Fiecare program transfrontalier selectează, în general, un număr limitat de astfel de opțiuni și pot exista diferite reguli de contabilitate a costurilor pentru diferite țări sau diferite tipuri de organizații. Cele mai frecvente opțiuni utilizate de programe sunt:

1. Costuri reale
2. Rata fixă (până la) 20% din costurile directe

### 4.4.1.2 Cheltuieli administrative

Această linie include cheltuieli administrative ale partenerilor care au fost create în cadrul proiectului. Cu alte cuvinte, acestea sunt costuri operaționale și administrative care sprijină realizarea activităților proiectului.

#### Principii generale

- Costurile administrative pot fi atât costuri directe, cât și / sau indirecte.
- Echipamente de birou, hardware și software IT, mobilier și echipamente nu pot fi incluse în această linie bugetară; aceste costuri trebuie raportate ca și costuri de echipament. Acest lucru nu este inclus în sistemul informatic.

- Costul controlului și revizuirii proiectelor nu ar trebui inclus în această linie bugetară. Ele trebuie raportate ca și costuri externe.

### **Forme de compensare**

Cheltuielile administrative pot fi rambursate de programul transfrontalier, fie pe baza costurilor reale, fie a unei rate fixe de (până la) 15% din costul angajaților din proiect.

#### **4.4.1.3 Călătorii și cazare**

Această linie include costurile de călătorie și costurile de cazare pentru un partener de proiect de la o organizație parteneră, acolo unde acest lucru este justificat de rezultatele proiectului. Include cheltuielile de călătorie, costurile de cazare, mesele, vizele și / sau cheltuielile zilnice.

### **Principii generale**

- costurile de călătorie și de cazare trebuie să fie în mod clar legate de proiect și de executarea efectivă a activităților proiectului; de ex. participarea la întâlniri de proiect, vizite la șantier, întâlniri cu organisme de program, seminarii, conferințe etc.
- Organizația parteneră trebuie să suporte costurile.
- Alegerea transportului și a cazării ar trebui să includă opțiunile mai favorabile.
- Cheltuielile de călătorie și cazarea experților externi și a prestatorilor de servicii nu pot fi incluse în această linie bugetară. Ele trebuie raportate ca costuri externe ale expertizei și serviciilor.
- Cheltuielile de călătorie și cazare pentru formatori, președinți și alți invitați, care contribuie la proiect, trebuie raportate ca expertiză externă și costuri de serviciu.

#### **4.4.1.4 Expertiza externă**

Această linie bugetară se referă la costurile de finanțare ale expertizei externe și a serviciilor furnizate de o întreprindere publică sau privată sau de o persoană din afara unei organizații partenere. Această linie bugetară include costurile plătite pe bază de contracte sau facturi celor care îndeplinesc anumite sarcini sau activități în cadrul proiectului.

### **Principii generale**

- Toate activitățile experților externi și furnizorilor de servicii trebuie să fie esențiale pentru proiect.
- Fiecare partener este responsabil pentru asigurarea conformității cu normele UE, cu Programul transfrontalier, cu normele naționale și organizatorice privind achizițiile publice și că toate contractele respectă principiile de bază ale transparenței, nediscriminării și egalității de șanse.
- Nu este permisă subcontractarea partenerului de proiect.

#### **4.4.1.5 Echipament**

Costurile pentru finanțarea echipamentelor achiziționate sau închiriate de un partener

sunt uneori necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

### Principii generale

- Costurile echipamentelor sunt eligibile dacă sunt aprobate de Programul transfrontalier.
- Costurile echipamentelor sunt eligibile dacă nici o altă finanțare UE nu a contribuit la finanțarea aceluiași cost, adică finanțarea dublă nu este permisă.
- Toate costurile fac obiectul normelor aplicabile privind achizițiile publice, iar fiecare organizație parteneră este responsabilă de asigurarea conformității cu aceste reguli.



#### 4.4.1.6 Infrastructură

Adesea, programele transfrontaliere au o linie bugetară suplimentară care se referă la finanțarea infrastructurii și a lucrărilor de construcție. Acestea includ costurile de pregătire, asamblare, renovare și cumpărare a terenurilor, acolo unde este posibil. În programele transfrontaliere care permit investiții în infrastructură, reglementările generale sunt foarte asemănătoare cu cele pentru linia bugetară a echipamentelor, în special având în vedere necesitatea de a asigura respectarea normelor privind achizițiile publice.

#### 4.4.1.7 Co-finanțarea

Toate programele transfrontaliere finanțează proiecte până la o anumită sumă (rata de co-finanțare) calculată pe baza costurilor eligibile ale proiectului. Fondurile rămase sunt furnizate din surse proprii sau din alte surse publice sau private. Motivul introducerii acestui principiu este de a asigura proprietatea asupra investiției pe teren. Nivelul participării UE la proiecte variază. În cadrul proiectelor transfrontaliere nu ar trebui să depășească 85%.

**Instrument practic:** Lista de verificare pentru pregătirea unui proiect de turism montan durabil

	Criterii de succes			Comentarii
<b>relevanță</b>	Proiectul vizează provocări teritoriale comune sau avantaje comune ale ariei programului.			
	Proiectul contribuie în mod clar la o strategie de dezvoltare mai extinsă (la nivel UE / național / regional).			
	Proiectul utilizează cunoștințele disponibile și se bazează pe rezultatele și practicile existente.			
	Rezultatele nu pot fi realizate (sau pot fi realizate doar într-o oarecare măsură) fără cooperare, care are o valoare adăugată semnificativă pentru parteneri.			

<b>Intervenție logică</b>	Obiectivul general al proiectului se referă în mod clar la obiectivul specific al priorității programului.			
	Rezultatele proiectului sunt în mod clar legate de indicatorul de rezultate al programului.			
	Obiectivele specifice ale proiectului sunt în mod clar legate de obiectivul general al proiectului.			
	Rezultatele proiectului sunt în mod clar legate de obiectivele specifice ale proiectului.			
	Rezultatele proiectului sunt în mod clar legate de rezultatele programului.			
	Rezultatele (results) sunt specifice, realiste și în concordanță cu nevoile grupurilor țintă selectate.			
<b>asociere</b>	Proiectul include parteneri relevanți care pot aborda provocările teritoriului programului și obiectivele propuse.			
	Parteneriatul proiectului este echilibrat în raport cu sectoarele și teritoriile și este necesar pentru realizarea rezultatelor proiectului.			
	Organizațiile partenere au dovedit experiență și competențe în turismul (montan), precum și capacitățile necesare pentru implementarea proiectului (financiare, resurse umane, etc.).			
	Toți partenerii au un rol deosebit în parteneriat și au beneficii reale din partea acestuia.			
<b>Plan de lucru</b>	Activitățile și livrabilele propuse sunt relevante și conduc la rezultatele și efectele principale planificate.			
	Este adecvată repartizarea sarcinilor între parteneri (de exemplu sarcinile sunt clare, logice, în conformitate cu rolul partenerilor de proiect).			
	Calendarul este real (inclusiv situațiile neprevăzute).			
	Activitățile și rezultatele sunt stabilite într-o serie de timp logică.			

<b>Buget</b>	Se planifică un buget suficient și rezonabil pentru a asigura implementarea proiectului.			
	Bugetul proiectului este proporțional cu planul de lucru propus și rezultatele și efectele scontate.			
	Bugetele globale ale partenerului reflectă implicarea reală a partenerului (adică sunt echilibrate și realiste).			

MANUAL PENTRU IDENTIFICAREA  
PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE PRIVIND  
INIȚIATIVELE TURISMULUI MONTAN DURABIL



CONTRACTAREA ȘI DERULAREA PROIECTELOR  
TRANSFRONTALIERE ÎN TURISM





### 5.1 NEGOCIEREA

#### 5.1.1 Decizia privind finanțarea proiectelor

După ce formularul de înscriere a fost depus la programul transfrontalier, în general, proiectele nu au voie să contacteze reprezentanții programului până când nu se va decide dacă proiectul va fi aprobat sau nu. Un program transfrontalier poate contacta un partener lider dacă lipsesc anumite documente. Proiectul este evaluat pe baza a ceea ce este scris în formularul de candidatură.

Proiectele vor trece mai întâi prin verificarea admisibilității condițiilor formale, de exemplu dacă există parteneri din cele două țări, dacă există dovezi că, contribuția financiară a partenerilor va fi asigurată, dacă partenerii se află în zona eligibilă etc. Ulterior, proiectul va fi analizat în funcție de criteriile de evaluare a calității. Evaluatorii verifică măsura în care proiectul va contribui la obiectivele programului și ce fel de beneficii va aduce proiectul pentru zona programului. Evaluarea calității este efectuată de autoritățile de gestionare a frontierelor și / sau experți externi.

#### Procesul de selecție a proiectelor

<ul style="list-style-type: none"> <li>Un apel fix sau restricționat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrarea și verificarea admisibilității</li> <li>Evaluarea calității</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consiliul de Supraveghere</li> <li>Consiliul de Administrație</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informarea solicitantului</li> <li>încheierea unui contract</li> </ul>
apel pentru aplicare	procesul de evaluare a proiectului	procesul de selecție	Urmărirea selecției
au primit formularele de cerere		decizia de selecție	
	Propunere de finanțare		

Formularele de cerere și rezultatele evaluării sunt apoi transmise membrilor Consiliului de Supraveghere și pot fi luate în considerare în continuare. Membrii consiliului de supraveghere sunt cei care iau decizia finală cu privire la aprobarea proiectului sau nu. La scurt timp după încheierea ședinței Consiliului de Supraveghere, proiectele vor primi o scrisoare pentru a le informa despre decizie.

**Tabel:** Tipuri de decizii de finanțare

<b>Aprobare</b>	Partenerii principali ai proiectelor aprobate primesc o scrisoare prin care se precizează deciziile consiliului de supraveghere, precum și bugetul total aprobat. Programul transfrontalier poate recomanda, de asemenea, anumite modificări ale proiectului.
<b>Aprobarea condiționată</b>	Unele programe transfrontaliere aprobă proiecte specifice numai dacă îndeplinesc o serie de condiții (de ex. Reduceri bugetare, modificări ale planurilor de lucru) înainte de aprobarea finală. Condițiile nu pot schimba în mod fundamental proiectul și ar trebui îndeplinite în termenul limită. În caz contrar, proiectul ar putea fi respins.
<b>Lista de rezerva</b>	Dacă unele dintre proiectele inițiate nu cheltuiesc toate fondurile aprobate, programul transfrontalier ar putea aproba proiecte suplimentare din lista de rezervă.
<b>Respingere</b>	Solicitanții formularelor de cerere respinse vor primi o scrisoare de notificare împreună cu un rezumat al rezultatelor evaluării, precizând motivele pentru care propunerea lor nu a fost îndeplinită.
<b>Respingere cu recomandarea de a aplica din nou</b>	Proiectele care sunt importante pentru programul transfrontalier, dar, de exemplu, sunt insuficient de bine scrise sau parteneriatul nu include toți partenerii necesari, este posibil să li se ofere posibilitatea de a depune un formular de cerere îmbunătățit la deschiderea următorului apel. Asigurați-vă că înțelegeți ce este în neregulă cu proiectul înainte de a vă înscrie din nou.

Dacă proiectul dvs. nu este aprobat, aveți posibilitatea de a apela la Autoritatea de Management. Pentru mai multe informații despre procedurile de contestație, trebuie să contactați Programul transfrontalier, deoarece variază de la program la program. Cu toate acestea, înainte de a decide să depuneți contestația, trebuie să înțelegeți motivul pentru care propunerea dvs. a fost respinsă. În principiu, vi se permite să solicitați informații suplimentare din programul transfrontalier.

### 5.1.2 Acorduri juridice

Când proiectul dvs. este aprobat, înainte de a începe implementarea proiectului, trebuie să aveți un contract legal și anume Contractul de Acordare Subvenție și Acordul de Parteneriat.

### 5.1.2.1 Contract de acordare subvenție (Subsidy contract)

Proiectele de succes vor semna un contract de subvenționare între Autoritatea de Management a Programului Transfrontalier și liderul de proiect. Cele mai multe informații sunt standard și respectă legile și regulamentele programelor, naționale și locale.

Formularul de contract este, de obicei, disponibil pe site-ul Programului transfrontalier. Este important să citiți acest document înainte de a redacta o propunere de proiect pentru a înțelege obligațiile legale. Formularul de contract propus nu poate fi modificat și reprezintă un document juridic care stabilește condițiile pentru obținerea unei subvenții.

Trebuie subliniate mai multe caracteristici ale contractului:

- Contractul permite proiectelor să desfășoare activități aprobate și, de obicei, un formular de cerere aprobat este anexat la contract. Prin urmare, nu se pot desfășura activități suplimentare fără aprobarea prealabilă a programului transfrontalier.
- Contractul conține informații privind bugetul proiectului pe baza informațiilor din formularul de candidatură. Se așteaptă ca proiectele să atingă aceste obiective (sau cel puțin să fie apropiate), iar în cazul în care acestea nu reușesc, s-ar putea să scadă finanțarea proiectului.

### 5.1.2.2 Acord de parteneriat (Partnership Agreement)

Acordul de parteneriat privind proiectul este un tip de acord semnat între partenerul principal și toți ceilalți parteneri ai proiectului. El enumeră toate sarcinile și responsabilitățile partenerilor de proiect înainte, în timpul și după implementarea proiectului.

Acordul de parteneriat este utilizat ca document de referință care descrie rolurile-cheie și responsabilitățile tuturor partenerilor. Stabilirea cerințelor cheie pe hârtie într-un document oficial mărește probabilitatea ca organizațiile partenere să ia măsuri pentru a se asigura că aceste obligații sunt îndeplinite. În practică, Acordul de parteneriat în proiect este rar folosit pentru a rezolva neînțelegerile dintre parteneri. Este extrem de neobișnuit ca parteneriatele să se încheie cu dispute juridice, iar majoritatea conflictelor pot fi soluționate în moduri mai puțin formale, cum ar fi comunicarea regulată și întâlnirile.

### 5.1.3 Stabilirea unei culturi comune de lucru

Împărțirea rolurilor și a responsabilităților este necesară pentru a implica partenerii în capacitățile, experiențele și resursele lor în cadrul proiectului. Acest proces, totuși, se aplică persoanelor, nu echipei. În general, partenerii vor lucra împreună la un proiect pentru o perioadă relativ lungă de timp și ar trebui să se dezvolte o cultură comună a muncii care să permită funcționarea acestui proces.

*Nu subestimați importanța încrederii și cooperării între persoanele implicate în proiect. Acești factori pot avea un impact puternic asupra performanței partenerilor și asupra rezultatelor proiectului.*

Se pot folosi diferite instrumente pentru a susține acest proces. Aceasta include elaborarea de manuale / ghiduri pentru determinarea rolurilor, proceselor și structurilor, precum și a normelor de lucru.

### **5.1.3.1 Construirea unei echipe**

În proiectele în care unii sau toți partenerii lucrează împreună pentru prima dată, ei trebuie să se dezvolte într-o echipă, și nu trebuie să lucreze ca un grup de indivizi. Echipa de proiect este o nouă formă de organizare care permite partenerilor să beneficieze de o participare mai largă a experților, facilitează învățarea individuală și conduce la performanțe și realizări mai bune prin proiect.

În timp ce rezultatele, structura și responsabilitățile sunt definite pe o bază foarte tangibilă și tehnică, lucrul în echipă implică o mulțime de aspecte "mai ușoare" ale interacțiunii oamenilor. Echipele nu se compun numai din oameni cu medii și specialități diferite, dar și din diferite tipuri de personalități.

### **5.1.3.2 Depășirea barierelor lingvistice**

În ciuda utilizării largi a limbii engleze în numeroase proiecte, unele proiecte nu găsesc un limbaj comun de lucru pe care toți partenerii să îl adopte confortabil la lucru. Aceasta este o barieră cheie care poate reduce caracterul comun al proiectelor și trebuie să fie bine gestionată.

Limba nu ar trebui să constituie niciodată cauza faptului că unii parteneri sunt mai puțin activi în proiect decât alții. Dacă nu se găsește o limbă comună, partenerii ar trebui să ia în considerare următoarele:

- Capacitatea adecvată de traducere la ședințe și alte mijloace de comunicare,
- Traducerea publicațiilor,
- Serviciile de interpretariat și traducere ar trebui planificate deja în faza de dezvoltare,
- Distribuția timpului va crește datorită timpului necesar interpretării și traducerii.

## **5.2 ÎNCEPEREA PROIECTULUI**

### **5.2.1 Comunicarea în cadrul parteneriatului**

Trebuie să fie foarte clar încă de la început ce informație trebuie transferată și către cine. Comunicarea insuficientă poate duce cu ușurință la conflicte și probleme. Prea multe informații sau informații irelevante, pe de altă parte, pot duce la confuzie sau la

o scădere a interesului pentru proiectele de comunicare.

**Tabel:** Sfaturi pentru comunicarea internă

informații	Sfaturi	Exemple
Informații necesare pentru ca partenerii să colaboreze.	Toți partenerii trebuie să aibă acces complet, clar și nelimitat la informațiile relevante pentru ei.	Formularul de cerere, contractul de subvenționare, sarcini corespunzătoare în proiecte, bugetul total, planul de lucru detaliat etc.
sursele informațiilor oficiale	Toți partenerii trebuie să aibă acces la surse oficiale de informații. De asemenea, este adesea mai eficient să se contacteze un partener lider în loc să se redacteze un manual de management al proiectului care să reproducă informațiile disponibile pe site-ul Programului transfrontalier sau să fie furnizate direct partenerilor de către punctele de contact naționale sau regionale.	Legăturile și contactele punctelor de contact naționale / regionale, unde partenerii pot primi sfaturi privind detaliile specifice fiecărei țări, regulile de eligibilitate pentru programul transfrontalier, legătura cu informațiile oficiale ale programului, informații despre program către partenerul principal.
Informații privind progresul proiectului în vederea identificării și soluționării problemelor și a succeselor	Toți partenerii ar trebui să fie informați despre progresele fiecăruia și alte aspecte importante pentru toți partenerii; de exemplu, cât de departe suntem de atingerea scopului general, ce altceva trebuie să facem, care sunt problemele și obstacolele sau unde am avut succes.	Partenerii se informează reciproc despre amânarea procesului de colectare a datelor, rezultatul reușit al unei întâlniri cu părțile interesate, finalizarea cu succes a perioadei de studiu pilot etc.
Informații privind deciziile interne și schimbările din cadrul proiectului și deciziile externe, în conformitate cu Programul transfrontalier	Indiferent de cât de bine este pregătit și planificat proiectul, vor fi necesare ajustări și modificări. Atât partenerii, cât și programul transfrontalier trebuie să cunoască aceste modificări.	O conferință programată pentru a 12-a lună a proiectului în conformitate cu planul de lucru trebuie amânată până în a 15-a lună a proiectului, pentru a prezenta conținut mai relevant / mai important.

### 5.2.1.1 Manuale și ghiduri de proiect

Programele transfrontaliere dezvoltă manuale de implementare a proiectelor (PIM) și alte instrumente. Aceste instrumente oferă o bază bună pentru comunicarea cu cerințele programului și oferă partenerilor îndrumări și sfaturi practice cu privire la aspectele tehnice, cum ar fi utilizarea formularelor etc.

Pe lângă procese și proceduri, este recomandabil să se includă formularele și modelele de programe relevante pe care partenerii trebuie să le utilizeze în timpul procesului de implementare și de raportare.

### 5.2.1.2 Metode de schimb de informații

Există două modalități prin care partenerii pot fi informați: față în față sau prin mass-media (de exemplu, telefon, e-mail, medii de lucru partajate și conferințe virtuale).

#### a) Comunicarea internă față-în-față

Comunicarea față-în-față este esențială pentru gestionarea eficientă a proiectelor. Frecvența întâlnirilor trebuie să fie stabilită de parteneri în funcție de disponibilitatea resurselor și de necesitățile proiectului. Aceste aspecte ar trebui decise la început, în timpul pregătirii bugetului, pentru a calcula un număr rezonabil de întâlniri.

**Tabel:** Tipuri de întâlniri

Întâlnire pregătitoare	Întâlnire inițială	Întâlnire periodică la jumătatea duratei proiectului	Întâlnire finală
Elaborați un proiect înainte de a trimite formularul de cerere de proiect.	Finalizați cele mai recente detalii și începeți proiectul de îndată ce este aprobat.	Pentru a vorbi despre progres, raportare, plan de lucru, modificări, exemple de succes și riscuri.	Pentru a evalua rezultatele și a începe finalizarea proiectului.

Întâlnirile față în față sunt foarte valoroase, dar apelurile telefonice frecvente sau întâlnirile virtuale pot urmări progresul și pot răspunde repede la situații de urgență.

#### b) Comunicare internă virtuală

Utilizarea instrumentelor IT facilitează nu numai comunicarea dintre parteneri, ci și gestionarea proiectelor, în special coordonarea și raportarea. Telefonul și e-mailul sunt instrumentele directe cele mai frecvent utilizate.

- Postarea online a documentelor este o modalitate bună pentru toți partenerii de a avea acces ușor la cele mai recente informații, documente, modele etc.
- Mediile de lucru obișnuite permit nu numai partajarea documentelor, ci și co-editar-

ea și urmărirea comentariilor și a noilor versiuni de documente.

- Apelurile și conferințele pe Internet vă permit să apălați în străinătate la prețuri scăzute (sau gratuite), unde documentele pot fi vizualizate simultan sau afișate pe ecran.
- Platformele de management de proiect permit partajarea planurilor de lucru, atribuirea sarcinilor și termenelor limită și urmărirea progreselor. Aceste platforme integrează adesea toate punctele menționate - cu excepția apelurilor telefonice pe internet.
- Platformele integrate oferă majoritatea datelor de mai sus, precum și mesajele scrise și video simultane pentru grupul de utilizatori.

Mijloacele media gratuite disponibile și oportunitățile extrem de mari prin care permit comunicarea și gestionarea proiectelor, le fac a fi necesare pentru a lucra în proiecte transfrontaliere. Fără a renunța la întâlniri față în față, platformele virtuale contribuie la economisirea costurilor fără pierderi semnificative de eficiență.

### 5.2.1.3 Întâlnirea inițială

Punctul de plecare al implementării proiectului și primul punct de referință al proiectului este întâlnirea inițială, la care toți partenerii trebuie să fie prezenți și unde (uneori) se întâlnesc pentru prima dată. Acesta este un pas esențial în procesul de management și coordonare, deoarece oferă partenerilor posibilitatea de a se cunoaște reciproc, de a elabora planuri de lucru detaliate și de a decide cu privire la procedurile administrative.

Întâlnirea inițială ar trebui să aibă loc cât mai curând posibil după aprobarea proiectului. Aceasta este o modalitate de a vă asigura că toți partenerii sunt pregătiți să lanseze lucrări privind punerea în aplicare și știu clar ce trebuie să facă în continuare.

## 5.3 COMUNICAREA EXTERNĂ A PROIECTULUI



Proiectele transfrontaliere încearcă să ducă la schimbări sau îmbunătățiri ale problemelor sau provocărilor identificate în mod obișnuit. Este important ca proiectele să se bazeze pe comunicare pentru a deveni vizibile și cu ajutorul anumitor mijloace să atingă efectul dorit:

- Informații despre proiect;
- Stabilirea unei relații cu cei care au un interes în proiect - părțile interesate. Ei trebuie să obțină feedback și să monitorizeze impactul activităților proiectului;
- Influențează decizia / atitudinea / comportamentul grupului țintă.

Proiectul trebuie să investească suficient timp, energie și resurse pentru comunicarea externă. Angajarea unui manager de comunicare cu experiență în echipa de proiect de la început vă va ajuta. În timp ce comunicarea se poate face ca o activitate secundară în plus față de sarcinile obișnuite deja alocate unei persoane, abilitățile profesionale în acest domeniu pot ajuta activitățile de comunicare să aibă efectul scontat.

În faza de lansare a proiectului, este necesar să se înceapă planificarea activităților de comunicare care să permită o legătură mai amplă cu părțile interesate și, în plus, să furnizeze informații despre modul în care este finanțat proiectul (publicitate). Unele dintre aceste activități vor fi convenite la întâlnirea inițială și vor începe imediat după întâlnire. Alte activități de comunicare vor avea loc pe întreaga durată a proiectului, până la finalizarea proiectului.

**Instrument practic:** Lista de verificare pentru contractarea și lansarea unui proiect de turism montan durabil

Criteriul pentru succes				Comentariu
Începerea proiectului	A fost semnat un contract de finanțare (Subsidy contract).			
	A fost semnat un acord de parteneriat (Partnership Agreement)			
	Inițierea planificată / realizată.			
	Au fost convenite fluxuri interne de comunicare.			
	Instrumentele IT sunt utilizate pentru monitorizare, raportare și comunicare.			
Comunicarea proiectului	Abordările alese (instrumente și metode) sunt adecvate pentru atingerea obiectivelor de comunicare.			
	Activitățile de comunicare sunt adecvate pentru a ajunge la grupurile țintă relevante și la părțile interesate.			
	Obiectivele de comunicare sunt în mod clar legate de obiectivele specifice ale proiectului.			
Planificare detaliată	Au fost identificate termenele limită.			
	Rolurile partenerilor în activitățile proiectului (de obicei, definite în avans în formularul de candidatură).			
	Au fost identificate probleme care indică starea critică a proiectului.			
	Resursele necesare sunt detaliate (timp, persoană de contact, buget) pentru livrarea rezultatelor proiectului (outputs).			



MANUAL PENTRU IDENTIFICAREA  
PROIECTELOR TRANSFRONTALIERE PRIVIND  
INIȚIATIVELE TURISMULUI MONTAN DURABIL



IMPLEMENTAREA PROIECTULUI DE TURISM

## 6 IMPLEMENTAREA PROIECTULUI DE TURISM



Implementarea proiectului înseamnă punerea în aplicare a activităților propuse în formularul de candidatură pentru atingerea obiectivelor proiectului și furnizarea de rezultate și finalități. Succesul proiectului depinde de mulți factori interni și externi. Unele dintre cele mai importante elemente sunt: o echipă de proiect foarte bine organizată și o evidență eficientă a progresului proiectului și a costurilor aferente.

### 6.1 ÎNCEPEREA IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI

Conducerea generală trebuie să fie preluată de partenerul lider de proiect și de managerul de proiect, adesea angajat de partenerul lider. Managementul de proiect trebuie să aibă un sistem eficient de gestionare și trebuie să fie întotdeauna flexibil față de nevoile curente și de schimbările de situație, deoarece proiectul se aplică foarte rar în conformitate cu planul inițial. Cu toate acestea, parteneriatul ar trebui să vizeze obținerea unor rezultate de calitate. Calitatea înseamnă îndeplinirea așteptărilor descrise în formularul de candidatură și cele convenite în cadrul parteneriatului.

#### 6.1.1 Responsabilitățile partenerilor în timpul implementării proiectului

În conformitate cu principiul partenerului lider de proiect, responsabilitatea globală pentru monitorizarea proiectului se află în sarcina acestuia. Cu toate acestea, toți partenerii ar trebui să fie responsabili pentru monitorizarea propriei activități.

**Tabel:** Responsabilități în parteneriat

Responsabilitate	Partener principal/lider	Parteneri
<b>Monitorizează în-continuu progresul proiectului</b> (asigurarea faptului că proiectul rămâne pe calea cea bună)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorizarea progresului elementelor cheie ale proiectului</li> <li>livrabilele sunt în concordanță cu cerințele de conținut și de calitate</li> <li>Obiectivele preliminare au fost îndeplinite</li> <li>Revizuirea și procesarea cererilor de modificare a planului de lucru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revederea progresului sarcinilor la nivel de partener</li> <li>Raportarea progresului către partenerul principal</li> <li>Informații despre potențialele riscuri și amenințări</li> </ul>

<p><b>Monitorizarea activității echipei de proiect</b> (o prezentare generală a progresului și a planului de acțiune care urmează)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea nevoilor de comunicare în cadrul parteneriatului</li> <li>• Vorbiți despre cât de bine să comunicați</li> <li>• Obținerea informațiilor necesare (de exemplu, prin documentația programului transfrontalier)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicări despre informațiile necesare și discutarea lor cu partenerul lider și cu ceilalți parteneri</li> <li>• Faceți periodic schimb de informații</li> <li>• Prezentarea / discutarea planurilor pentru activitățile care urmează</li> </ul>
<p><b>Gestionarea modificărilor</b> (monitorizarea modificărilor unuia sau mai multor parametri de proiect)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentați modificările solicitate, prioritizați modificările care includ întregul parteneriat</li> <li>• Estimarea resurselor asociate modificării</li> <li>• Informează Autoritatea de Management a Programului Transfrontalier sau înaintează o cerere de modificare</li> <li>• Include soluții alternative</li> <li>• Descrie modul în care modificările solicitate afectează rezultatele și finalitățile proiectului</li> <li>• Verificați dacă modificările aprobate sunt încorporate în structura proiectului și executate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicați modificarea – relaționați-o cu planul inițial – pentru a indica abaterile</li> <li>• Evaluarea impactului modificării asupra partenerului de proiect, precum și asupra proiectului în ansamblu</li> <li>• Notificați și discutați cu Partenerul Lider și cu alți parteneri</li> </ul>
<p><b>Comunicarea</b> (asigură că rezultatele realizării proiectului sunt transferate părților interesate relevante)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sincronizează mesajele cheie utilizate pentru comunicare</li> <li>• Pregătirea materialelor de informare și comunicare</li> <li>• Comunică realizările proiectului în cadrul rețelei lor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea și prezentarea rezultatelor și realizărilor la cerere</li> <li>• Să comunice realizările proiectului în cadrul rețelelor lor</li> </ul>

<p><b>O prezentare formală a progresului proiectului</b> (asigurarea faptului că organismele relevante de program sunt informate periodic cu privire la progresul proiectului)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificați ce trebuie pregătit pentru revizuire</li> <li>• Acordarea de sarcini parteneriatelor în furnizarea de informații</li> <li>• Stabiliți logistica pentru fluxul de informații între parteneriat și Programul transfrontalier</li> <li>• Realizați o prezentare generală a progresului proiectului</li> <li>• Pregătirea periodică a rapoartelor de proiecte și transmiterea lor către Programul transfrontalier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificați progresul</li> <li>• Pregătiți și prezentați informații despre starea proiectului</li> <li>• Identificarea unor părți ale activităților care necesită atenția conducerii și / sau a părților interesate</li> </ul>
--	--	--

### 6.1.2 Rolul programului transfrontalier în timpul implementării proiectului

În timp ce partenerii de proiect implementează planul de lucru, programul cofinanțează proiectul și monitorizează implementarea acestuia. Monitorizarea progresului proiectului este instrumentul principal al Autorității de Management a Programului transfrontalier.

Programele transfrontaliere pun un accent deosebit pe monitorizarea proiectelor și aceasta este una dintre principalele sarcini ale managementului de programe. Monitorizarea implementării proiectului furnizează informații vitale despre impactul global al programului transfrontalier; în special în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor (cantitative și calitative) și sarcinilor-cheie ale programului.

## 6.2 IMPLEMENTAREA PLANULUI DE LUCRU

Implementarea proiectului constă în implementarea activităților cu scopul de a realiza rezultatele proiectului și de a monitoriza progresul în raport cu planul de lucru. Monitorizarea poate fi definită ca un control al implementării proiectului pentru a menține proiectul pe calea cea bună și pentru a obține rezultatele finale ale acestuia. Managerul de proiect este responsabil de monitorizarea periodică a proiectului, dar și organizațiile partenere ar trebui să contribuie activ la monitorizarea eficientă a proiectului.

Chiar și parteneriatul va beneficia de monitorizarea progresului proiectului, deoarece:

- Oferă sprijin pentru punerea în aplicare și acționează ca o indicație a îndeplinirii obiectivelor;
- Prin feedback, duce la îmbunătățirea rezultatelor proiectului;
- Oferă fiabilitate și credibilitate rezultatelor;
- Preconizează problemele potențiale la momentul potrivit și simplifică luarea deciziilor, mai ales dacă este necesară o acțiune de corectare.

### **6.2.1 Menținerea unei bune implementări a proiectului**

Formularul de candidatură pentru un proiect aprobat de Programul transfrontalier reprezintă baza pentru implementarea proiectului. Acesta este documentul principal care ajută managerul de proiect să urmărească progresul proiectului. Formularul de candidatură conține obiectivele proiectului, descrierea activităților pentru realizarea lor și indicatori măsurabili ai realizării rezultatelor și finalităților proiectului. Cu toate acestea, nu se poate aștepta ca proiectul să fie implementat exact așa cum a fost planificat.

Indiferent cât de bun este un plan, vor exista întotdeauna unele abateri în timpul implementării. Acest lucru ar trebui să fie cunoscut, iar obiectivul managementului de proiect este de a urma abaterile pentru a se asigura că acestea corespund proiectului și să re-direcționeze activitățile proiectului din nou pe traiectoria vizată inițial. Cu cât proiectul avansează în desfășurare, este important să se monitorizeze sistematic desfășurarea pentru a evita abaterea de la proiectul inițial. Trebuie reținut, de asemenea, că multe modificări vor fi de fapt îmbunătățiri și că acest lucru este un aspect dinamic al managementului de proiect. Abilitatea de a se adapta la modificări duce, de obicei, la succes.

Cum să începeți monitorizarea?

- Identificați punctele de plecare ca referință pentru comparație.
- Definiți ce informații sunt necesare de la partener și când. Normele privind programul transfrontalier oferă informații clare cu privire la termenele limită pentru perioadele de raportare, dar informațiile de bază privind progresele fiecărui partener trebuie să fie actualizate mult mai des (de exemplu o dată pe lună).
- Documentarea și comunicarea oportunităților cu partenerii, adică estimări și progrese reale.
- Decideți o abordare generală privind diferitele grade de abatere de la plan (abaterea ușoară din cadrul planului, abaterea medie în limitele cadrului planului de lucru, abaterea în afara cadrului).

### **6.2.2 Gestiunea financiară**

Partenerul principal/liderul de proiect trebuie să aibă responsabilitatea globală pentru gestiunea financiară, dar fiecare organizație parteneră trebuie să monitorizeze cheltuielile, adică punerea în aplicare a bugetului și păstrarea propriului raport al costurilor proiectului. Sarcina partenerului principal este să se asigure că partenerii de proiect raportează costurile în conformitate cu bugetul prezentat.

### **6.2.3 Managementul riscului**

Pot apărea riscuri în timpul punerii în aplicare a proiectului și ar putea pune în pericol realizarea obiectivelor proiectului și a proiectului în ansamblu. Riscul ar putea fi, de exemplu, un partener care se retrage dintr-un parteneriat sau o schimbare-cheie în politică care contravine cu ceea ce încearcă să realizeze proiectul. Gestionarea riscului de bază este importantă pentru fiecare proiect, dar nivelul de detaliere necesar variază

În funcție de mărimea proiectului și de numărul de riscuri și de posibilele impacturi asupra atingerii obiectivelor. Gestionarea riscurilor include trei etape:

1. **Identificarea riscului** - Pentru a identifica riscurile, puteți examina eventualele surse de risc sau amenințări / probleme care pot deveni riscuri. Sursele includ membrii echipei, părțile interesate, subcontractorii, grupurile țintă etc. Problemele ar putea fi, de exemplu, o schimbare în mediul politic sau plecarea unui membru al echipei de proiect.
2. **Evaluarea riscului** - Când se identifică riscurile potențiale, acestea trebuie să fie calificate în funcție de impactul lor posibil asupra proiectului și de probabilitatea apariției acestora. Ca și în cele mai multe alte aspecte ale planificării, estimarea probabilității poate fi bazată adesea doar pe ipoteze și presupuneri. Cu toate acestea, impactul poate fi adesea evaluat în raport cu bugetul și timpul petrecut sau cu indicatorii care nu au fost atinși. Această evaluare permite proiectelor să prioritizeze riscurile - în primul rând, trebuie luate decizii și acțiuni de "risc ridicat".

**Tabel:** Evaluarea riscului

	Impact scăzut	Impact mediu	Impact mare
Probabilitate mare	Risc mediu	Risc ridicat	Risc ridicat
Probabilitate medie	Risc scăzut	Risc mediu	Risc ridicat
Probabilitate mică	Risc scăzut	Risc scăzut	Risc mediu

3. **Managementul riscului** - Când vine vorba de probleme, este adesea prea târziu să luăm măsuri preventive sau alternative. Prin urmare, managerul de proiect și partenerii trebuie să decidă în prealabil cum să facă față fiecărui risc în timp ce este suficient timp. Abordările posibile sunt:
  - Ignorați riscul. Acest lucru este rezonabil pentru riscurile cu impact redus sau în cazul în care resursele pentru dezvoltarea alternativelor ar fi mai mari decât impactul problemei sau dacă probabilitatea este mică, dar implicațiile ar fi atât de importante încât proiectul nu le poate compensa deloc.

Aveți un plan de urgență pentru a reduce impactul problemelor care se întâmplă. Acest lucru nu elimină riscul, dar este bun ca o soluție temporară.

- Identificarea unor modalități alternative de eliminare a riscului. Aceasta este, de obicei, o abordare care ar trebui luată pentru riscuri cu impact ridicat și probabilitate ridicată. Exemplu: Succesul proiectului depinde de sprijinul politic în toate municipalitățile participante. Se știe că un guvern municipal poate pierde alegerile care vor avea loc în timpul implementării proiectului. O eventuală nouă autoritate municipală va avea priorități diferite și, probabil, nu va susține proiectul.

Trebuie să existe un plan de urgență pentru a reduce impactul problemelor care ar apărea. Acest lucru nu elimină riscul, dar este o soluție temporară. Exemplu: Persoana care a dezvoltat proiectul a fost forța pentru dezvoltarea ideii și formarea unui

parteneriat. El / ea este un instrument cheie în proiect. Planurile trebuie făcute în cazul plecării acestui membru al echipei, asigurându-se că, cunoștințele și ideile sale sunt transferate altor persoane din organizație și din echipa de proiect, astfel încât proiectul să poată fi continuat fără ele, dacă este necesar.

Este recomandabil să revizuiți și să monitorizați riscurile pe tot parcursul proiectului pentru a le avea în vedere, deoarece acestea pot fi transformate sau vor apărea altele noi.

### 6.2.4 Revizuirea planului de lucru

Planurile sunt instrumente de planificare pe termen scurt care conțin multe detalii despre activitățile care se desfășoară în cadrul proiectului. Ca parte a procesului de monitorizare, planurile de lucru sunt periodic revizuite și ajustate acolo unde este necesar.

#### 6.2.4.1 Întârzieri neprevăzute

Perioadele de timp ale proiectului nu țin cont de timpul necesar pentru anumite proceduri administrative care trebuie finalizate înainte ca proiectul să poată fi continuat. Două exemple comune sunt obținerea unei autorizații de construcție pentru lucrări de construcție și punerea în aplicare a procedurilor de achiziții publice pentru contractarea serviciilor externe. Ambele proceduri sunt inevitabile și trebuie incluse în planificarea proiectului.

Unele aspecte nu pot fi planificate. Vremea rea este un exemplu tipic pentru proiectele de infrastructură. Ceea ce se poate face este includerea acestui tip de problemă în evaluarea riscului proiectului și încercarea de a dezvolta activitățile proiectului astfel încât progresul proiectului să nu depindă de finalizarea activităților care pot fi afectate.

#### 6.2.4.2 Modificări ale proiectului

Abordarea programului transfrontalier privind modificarea proiectului variază. În general, cu cât sunt mai detaliate informațiile solicitate în formularul de candidatură, cu atât mai mult este posibil ca proiectele să solicite modificări mai mici (deoarece formularul de cerere aprobat este partea principală a contractului). Cu toate acestea, adăugarea unor activități complet noi sau eliminarea celor planificate va necesita întotdeauna aprobarea Programului transfrontalier și poate însemna că proiectul trebuie să revizuiască din nou comitetul de monitorizare al programului.

Pentru a ajuta organismele de program să fie bine informate și să ia decizii în timp util cu privire la modificarea solicitată, este bine să se furnizeze informații cu privire la:

- Modificări (activități, parteneriate etc.)
- Cine influențează - un parteneriat / parteneriat?
- Are un impact asupra bugetului proiectului?
- Are un impact asupra duratei proiectului?
- Există pericolul ca proiectul să nu dea toate sau unele rezultate?

- Modificarea se referă la metode și proceduri, obiective și rezultate?
- Expunerea unor soluții alternative, justificarea acestora în ceea ce privește alinierea la formularul original de cerere (adică nu modifică semnificativ planul inițial).

Toate programele transfrontaliere au anumite limite de flexibilitate în ceea ce privește modificările proiectului. Partenerii lideri trebuie să fie conștienți de aceste constrângeri și de flexibilitatea permisă a proiectelor. Modificările activităților și rezultatelor proiectului pot fi aspecte deosebit de sensibile, deoarece aceasta presupune modificarea condițiilor de bază pentru aprobarea bugetului.

*Căutați întotdeauna sprijin la Programul Transfrontalier atunci când aveți dubii sau când anticipați modificări semnificative ale proiectului! În general, toate solicitările de modificări ar trebui să treacă prin Partenerul Lider. Notificați în prealabil, dacă este posibil - este mai bine să fiți siguri decât să vă răzgandiți!*

## 6.3 RAPORTAREA PROIECTULUI

Toate programele transfrontaliere necesită raportarea progreselor înregistrate în timpul implementării proiectului. Scopul procesului de raportare este de a determina dacă obiectivele proiectului au fost atinse, ce resurse sunt cheltuite, problemele întâmpinate de parteneri și dacă se așteaptă ca proiectul să fie finalizat la timp și în limitele bugetului. În cazul în care progresul este suficient și se efectuează plăți în conformitate cu bugetul propus, proiectul va primi o rambursare pentru costurile suportate în cadrul programului transfrontalier.

Cea mai obișnuită practică este ca programele transfrontaliere să aibă un raport unic privind progresele înregistrate, care include informații și date financiare legate de tema proiectului și ar trebui completate cu anexele necesare. În plus, programele transfrontaliere au adesea un raport final separat care este prezentat la sfârșitul proiectului. Frecvența rapoartelor este determinată de programul transfrontalier propriu-zis, iar acest lucru diferă de la program la program.

### 6.3.1 Procesul de raportare

Procesul începe la nivel de partener, fiecare partener de proiect raportează operatorului, ceea ce confirmă costul declarat. Activitățile, rezultatele și costurile aprobate de controlori sunt rezumate în raportul de progres al proiectului elaborat de partenerul principal/lider. Acest raport este trimis Secretariatului comun (Joint Secretariat) pentru aprobare. Plata se efectuează de către Autoritatea de Certificare către Partenerul Lider numai dacă costurile sunt efectiv suportate, în conformitate cu Contractul de Subvenție și plătite de Partenerul de Proiect. Responsabilitatea partenerului principal este transferarea integrală și fără întârziere a finanțării de la Programul transfrontalier către partenerii proiectului. Procedurile de finanțare ar trebui definite în acordul de parteneriat.



### **Procesul de raportare:**

- Joint Secretariat – Secretariatul comun
- Report –Raport
- Transfer of funds – transferul fondurilor
- Lead Partner – partener lider
- Project partner – partener proiect
- Service, invoice – serviciu, factura
- Payment – plata
- Subcontractor – subcontractor
- Managing Authority – Autoritatea de Management
- Certifying Authority – Autoritatea de Certificare
- First Level Control – Control de Prim Nivel
- Certificate - certificat

Figura de mai sus arată că există două fluxuri principale de informații în procesul de raportare: de la partener la partener lider și de la partener lider la Autoritatea de Management a Programului transfrontalier. În acest proces, partenerul lider este o figură centrală, cu un rol important de coordonare și mediere. Un lider de proiect eficient ar trebui să asigure un flux neîntrerupt de informații de la Programul transfrontalier către parteneri și invers, de la partenerii proiectului la Programul transfrontalier. În ceea ce privește raportarea, partenerul principal este considerat o legătură practică între parteneriat și managerul de program.

### **6.3.2 Cerințe de raportare**

Pentru a monitoriza în mod eficient proiectul, programele transfrontaliere necesită de obicei ca proiectele să prezinte un raport de progres în timpul implementării proiectului. Raportul include informații privind activitățile desfășurate, rezultatele obținute și costurile suportate. Informațiile din raport sunt comparate cu formularul de cerere (inclusiv toate modificările aprobate) pentru a determina dacă proiectul este implementat în conformitate cu planul.

Partea financiară a raportului oferă informații privind suma cheltuită după ultima raportare și este împărțită în conformitate cu aceleași linii bugetare ca și în formularul de candidatură. Fiecare partener de proiect depune, de asemenea, un certificat eliberat de controlor, precizând că toate sumele sunt corecte și cheltuite în conformitate cu regulile. În final, se pregătește o cerere de plată a fondurilor cheltuite, care este transmisă de lider la programul transfrontalier.

Principiul de bază este că programele transfrontaliere oferă modele de raportare care sunt transmise în prealabil liderilor și sunt de asemenea disponibile pe site-urile Programului transfrontalier. În aceste modele se precizează și cum trebuie furnizate informațiile. Rapoartele narative și raportarea financiară necesită diferite modele, dar sunt pregătite simultan pentru aceleași perioade de raportare și prezentate în comun la Programul transfrontalier.

**Sfaturi de raportare:**

- Aflați exact ceea ce cere programul dvs. transfrontalier în ceea ce privește semnătura, ce documente și date justificative trebuie pregătite înainte de a vă pregăti primul raport. Este esențial ca aceste informații să fie transmise prin întregul parteneriat și integrate în procedurile de lucru ale fiecărui partener.
- Stabiliți termenele limită pentru raportare.
- Luați în considerare relevanța informațiilor furnizate.
- Nu raportați cu privire la activitățile și rezultatele planificate (rezultate) - numai despre activitățile efectiv realizate, precum și despre rezultatele oferite de proiect.
- cantitatea de informații furnizate ar trebui să fie proporțională cu costul (de exemplu, dacă ați cheltuit cea mai mare parte din bugetul dvs. pentru o investiție, este necesar să raportați cel mai mult despre această investiție).
- Evidențiați principalele realizări - acestea sunt necesare pentru comunicarea programelor.
- Raportați în timp.
- Vedeți dacă există o lungime maximă pentru diferitele părți ale raportului - și respectați-o.
- Raportarea ar trebui să fie consecventă și să urmeze un formular de cerere aprobat cu atașamente.

*Informațiile insuficiente și neclare din rapoarte pot duce la neînțelegeri în proiectul dvs. și, prin urmare, la întârzierea plății proiectului. Asigurați-vă că toți partenerii au posibilitatea de a examina raportul complet înainte de-l trimite. Acest lucru asigură faptul că partenerul-lider nu interpretează greșit informațiile primite de la partener.*

**6.3.3 Controlul financiar**

De fiecare dată când un proiect solicită bani prin programul transfrontalier, costurile raportate trebuie mai întâi verificate prin controlul financiar. Această verificare este denumită de obicei Controlul de prim nivel (FLC). În plus față de acest tip de control, există un control secundar. Conducătorii de la primul nivel de control (FLC) sunt denumiți în mod obișnuit "controlori", funcționari de nivel doi ai "auditorilor".

Trebuie să vă întâlniți cu controlorul și să vă asigurați că știe despre proiectul dvs. Unii controlori sunt gata să furnizeze informații utile și să vă ajute să îmbunătățiți raportarea financiară. Controlul financiar și auditul pot avea numeroase reguli, dar este unul fundamental: toate resursele cerute de Comisia Europeană trebuie să fie certificate.

**Ce parteneri de proiect sunt verificați de către controlori?**

Fiecare partener din proiect este verificat. Fiecărui partener i se atribuie un controlor care este aprobat de autoritatea relevantă din țara în care este situat partenerul. După certificarea costurilor de către controlor, partenerul principal colectează costurile certificate ale fiecărui partener și verifică dacă acestea au fost semnate de controlor. Partenerul lider pregătește apoi o solicitare de rambursare a întregului proiect și îl tri-

mite la Programul transfrontalier. Procedura și documentația exactă depuse diferă de la program la program.

Trebuie să vă întâlniți cu controlorul și să vă asigurați că știe despre proiectul dvs. Unii controlori sunt gata să furnizeze informații utile și să vă ajute să îmbunătățiți raportarea financiară. Controlul financiar și auditul pot avea numeroase reguli, dar este unul fundamental: toate resursele cerute de Comisia Europeană trebuie să fie certificate.

### **Cine / ce este controlul de prim nivel (First Level Control – FLC)?**

Toate țările care participă la programele transfrontaliere trebuie să formeze un organism responsabil de controlul de prim nivel (FLC) în țara lor. Controlul poate fi delegat, de exemplu, autorităților de stat / regionale / locale sau instituțiilor private.

Autoritatea bancară sau Secretariatul comun (Joint Secretariat) joacă, de asemenea, un rol important în control. Autoritatea de Management va conduce, cel puțin, livrabilele care se concentrează asupra rezultatelor și conformitatea cu regulile nefinanciare, cum ar fi vizibilitatea rezultatelor proiectelor și difuzarea informațiilor despre proiecte.

### **Ce se verifică în timpul implementării controlului de prim nivel?**

Controlorii verifică fiecare cerere de rambursare cu privire la costurile efectuate. Unele controale de prim nivel (FLC) nu verifică fiecare element, ci se bazează pe modele.

Astfel, controlorii revizuiesc documentele-cheie ale raportului financiar pentru a se asigura că:

- costurile de rambursare necesare sunt costurile efectiv realizate (cu excepția unor rate egale pentru echipa de proiect sau cheltuielile de birou);
- că activitățile au avut loc efectiv (de exemplu, liste de participanți la evenimente) și
- respectarea regulilor (de exemplu, documentația privind achizițiile publice).

Pista de audit trebuie să permită controlorilor și auditorilor să monitorizeze toate costurile raportate la facturile originale (sau documente cu valoare echivalentă). Acest lucru este deosebit de important în cazul partenerilor de proiect (adică partenerii care nu sunt lideri) care nu sunt întotdeauna bine informați cu privire la cerințele programului transfrontalier față de partenerul-lider.

Uneori, verificările vor necesita trimiterea dovezilor pentru costurile raportate operatorului, care apoi va efectua controlul. Unele costuri vor fi controlate la fața locului pentru a se asigura că dovezile furnizate sunt corecte și că, de exemplu, orice investiție solicitată este întrunită într-adevăr și corespunde descrierilor furnizate Programului transfrontalier.

În cadrul rolului său de supraveghere, Autoritatea de gestionare și Secretariatul comun (Joint Secretariat) pot monitoriza proiectele de pe teren. De obicei, vizitele se concen-

trează pe verificarea faptului că sistemele administrative ale organizațiilor partenere funcționează bine, dacă documentația proiectului este arhivată în mod adecvat și dacă există dovezi că activitățile au fost efectiv realizate.

### Care este pista de audit?

Regulamentele și multe documente ale programului se referă la necesitatea de a asigura existența unei piste de audit. Pentru acest lucru trebuie păstrată o evidență pentru a demonstra modul în care fiecare euro a fost cheltuit. În majoritatea cazurilor, aceasta este doar o chestiune de arhivare a facturilor obținute pentru produsele și serviciile pe care le-ați achiziționat. Autoritatea de Management ține evidența locului în care toate aceste documente sunt arhivate (cele mai multe vor fi în birourile de proiect), astfel încât controlorii să știe întotdeauna unde sunt.

Toată documentația trebuie să fie disponibilă la sediul partenerului de proiect. Pentru unele documente, poate fi suficientă asigurarea accesului la sistemul digital. Acest lucru trebuie verificat în prealabil de controlor / auditor. Pentru regulile detaliate ale fiecărui program transfrontalier, consultați Manualul de implementare a proiectului (PIM) din cadrul programului.

Tabelul de mai jos prezintă tipurile de documente și dovezi care ar trebui să fie disponibile. Unele manuale de implementare a proiectelor (PIM) din cadrul programelor transfrontaliere oferă astfel de liste partenerilor de proiect, făcându-le mai ușor să furnizeze documentația completă. Această listă poate arăta ca o mulțime de detalii, dar toate acestea sunt informații care ar trebui să fie standard: toți partenerii ar trebui să fie obișnuiți să colecteze aceste dovezi de la începutul proiectului. Este întotdeauna important să rețineți că unul dintre principalele motive pentru refuzarea rambursării revendicărilor este lipsa dovezilor.

**Tabel:** Documentele cheie care demonstrează diferitele tipuri de costuri

<p><b>Documente administrative de bază</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contract de subvenționare cu anexele aferente</li> <li>• Ultima versiune a formularului de candidatură</li> <li>• Dovada sistemului contabil pentru toate tranzacțiile legate de proiect</li> <li>• Acordul de parteneriat cu eventualele amendamente</li> <li>• Documente de program: Program de cooperare, instrucțiuni pentru implementarea controlului de prim nivel, instrucțiuni de program etc.</li> </ul>
--	--

<p><b>Documente de bază pentru raportarea proiectelor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un raport intermediar care include toate anexele obligatorii semnate și primite în mod corespunzător</li> <li>• O listă de cheltuieli</li> <li>• Copii ale principalelor rezultate ale proiectului, cum ar fi studii, agende</li> <li>• întâlniri etc., în conformitate cu raportul de activitate</li> <li>• Articole pentru vizibilitate, cum ar fi broșuri, publicații, site-uri web etc.</li> <li>• primirea de fonduri</li> </ul>
<p><b>Costurile de personal pentru proiect</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document care prezintă relațiile contractuale (de exemplu, contract de muncă sau un alt acord oficial) pentru toți angajații pentru care sunt declarate costurile</li> <li>• Acorduri scrise cu persoane implicate într-un proiect care indică munca care trebuie făcută pentru nevoile proiectului</li> <li>• Documentul care stabilește salariul lunar pentru fiecare persoană care lucrează la proiect</li> <li>• dovada plății salariilor și a altor obligații ale angajatorului (de exemplu, asigurările sociale)</li> </ul>
<p><b>Cheltuieli de călătorie și cazare</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda întâlnirii / seminarului / conferinței sau evenimentului similar</li> <li>• Dovada participării (de exemplu, lista de participanți semnată sau fotografii)</li> <li>• facturi plătite sau documente cu valoare probatorie egală (conturi de hotel, hărți etc.)</li> <li>• Informații privind diurnele</li> <li>• dovada plății cheltuielilor de călătorie și de cazare (de exemplu, extras de cont bancar)</li> </ul>
<p><b>Expertiză externă și servicii</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta sau contractul selectat</li> <li>• Facturi și dovada plății serviciilor externe și a experților (de exemplu, extras de cont bancar)</li> <li>• rezultatele și alte dovezi ale activității efectuate de experți externi</li> <li>• documente de achiziții publice</li> </ul>
<p><b>Echipe și infrastructură</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta sau contractul selectat</li> <li>• Facturi și dovada plății</li> <li>• în scopuri de amortizare: schema de calcul a amortizării</li> <li>• dovada existenței bunurilor livrate / lucrărilor livrate (imagini, minute de predare etc.)</li> <li>• documente de achiziții publice</li> </ul>

Există excepții de la aceste reguli care permit programelor transfrontaliere să utilizeze rate forfetare. De exemplu, costurile personalului proiectului și cheltuielile administra-

tive și de birou pot fi acordate într-un procent din costurile directe (cheltuieli de călătorie și cazare, expertiză și servicii externe, echipament și infrastructură). Toate documentele de însoțire trebuie să fie disponibile pentru o perioadă de cinci ani începând cu data de 31 decembrie a anului în care proiectul este finalizat.

Dacă, la un anumit preț, nu există o pistă de audit, se poate considera că acest cost a fost suportat în mod nerezonabil. În acest caz, regula este: dacă nu puteți dovedi acest lucru, acesta nu s-a întâmplat! Documentația este necesară în întregime, chiar dacă operatorul nu cere să o vadă. Este necesar să existe pentru sistemul de audit (control de altă instanță) sau pentru organismele naționale.

Documentele pe care controlul de prim nivel (FLC) le va cere pentru inspecție nu trebuie să fie aceleași pentru toți partenerii. Unii controlori vor verifica totul, în timp ce alții vor presupune că există multe dovezi disponibile și fără o verificare detaliată. Cu toate acestea, toate documentele pentru pista de audit sunt necesare, pentru că se întâmplă adesea ca Secretariatul comun (Joint Secretariat) sau revizuirea să verifice proiectele care au fost finalizate și documentația furnizată pentru primul nivel de control - FLC.

### **6.3.3.1 Reguli privind eligibilitatea costurilor**

Pentru a obține fondurile, nu este suficient ca, costurile suportate pentru proiect să fie calculate și introduse în sistemul contabil al organizației dvs. Ele trebuie, de asemenea, să fie acceptabile, ceea ce înseamnă că ar trebui să fie în conformitate cu normele care reglementează costurile fondurilor UE. Toate programele transfrontaliere au propriile norme de eligibilitate pentru a se asigura că fondurile alocate proiectelor nu sunt utilizate în mod abuziv. Costurile eligibile vor fi mai întâi certificate și rambursate, în timp ce costurile care nu sunt eligibile nu vor fi certificate și nu vor fi rambursate.

Programele transfrontaliere înșiși își pot adăuga propriile reguli, cu acordul țărilor participante în program. Ele pot permite anumite tipuri de costuri sau nu permit anumite costuri (de exemplu, costurile din afara zonei programului vor fi acceptate numai cu permisiunea anterioară a programului).

### **Care sunt problemele controlorilor financiari?**

Valoarea și caracteristicile costului care este inacceptabil și considerat inutil de către primul nivel de control (FLC) sunt foarte diferite de la proiect la proiect. Cele mai multe programe transfrontaliere organizează seminarii speciale pentru managerii de proiect pentru a reduce problemele de implementare. Amintiți-vă întotdeauna că multe proiecte sunt implementate de la început până la sfârșit fără erori financiare și acest lucru este posibil!

Problemele frecvente cu care se confruntă controlorii și auditorii:

- Greșeli în achizițiile publice (documentație lipsă, încălcarea a normelor, contractare directă fără achiziție în general) – este problema numărul unu!
- Solicitarea de plată nu coincide cu situația financiară.

- Costurile sunt raportate sub linia bugetară greșită și / sau în pachetul de lucru.
- Modificările la bugetul proiectului au fost efectuate fără aprobarea prealabilă a programului transfrontalier.
- costurile nu corespund activităților și obiectivelor planificate ale proiectului; lipsa documentației care arată o legătură clară între activitatea efectuată și costurile raportate (de exemplu, documentele lipsă pentru traseul de audit).
- Activități suplimentare care implică ajutor de stat.
- Bugetul incorect al costurilor de personal pentru costurile de proiect, birou și administrativ, rate forfetare, amortizare etc.
- Se aplică o rată de contabilitate incorectă.
- Costuri care nu sunt clar documentate (facturi lipsă sau inadecvate, dovezi lipsă de plată etc.).
- Cerințele privind vizibilitatea nu au fost respectate (de exemplu, în publicații lipsește logo-ul UE).
- Nu sunt disponibile documente și dovezi privind contribuția financiară a partenerului de proiect.
- Conturi plătite după termenul limită pentru raportarea cheltuielilor.
- Aceleași facturi au fost raportate de două ori, fie pentru aceleași proiecte, fie pentru alte proiecte.

Din cele de mai sus se poate observa că multe probleme sunt de bază, și cu puțin efort, ele pot fi evitate. Controlul financiar nu ar trebui să reprezinte o problemă serioasă dacă se respectă orientările financiare de bază prezentate în manualul Programului transfrontalier și dacă există o bună comunicare cu Controlul de Prim Nivel (FLC) și cu Programul Transfrontalier însuși.

### **6.3.3.2 Opt sfaturi pentru a evita problemele legate de managementul financiar**

Nu este neobișnuit ca în timpul controalelor la fața locului, să apară probleme în costurile raportate sau în raportul cu practicile de management financiar de bază care se aplică. Cele mai multe dintre aceste probleme pot fi rezolvate, însă acest lucru necesită mult timp și efort și poate duce la suspendarea plății până când toate problemele sunt rezolvate. Următoarele sfaturi simple rezumă ceea ce puteți face pentru a evita cele mai frecvente probleme.

#### **1. Deschideți conturi speciale pentru fondurile proiectului**

Sau, cel puțin asigurați-vă că fiecare sistem contabil al fiecărui partener poate separa în mod clar costurile proiectului. Se întâmplă ca această cerință de bază să lipsească. În acest caz, este dificil sau imposibil de documentat care este costul legat de proiect și de o astfel de situație ducând la evaluarea costurilor ca fiind considerată inacceptabilă.

#### **2. Includeți managerii financiari încă de la început**

Organizațiile au propriile sisteme și proceduri de gestiune financiară. Toți partenerii

de proiect trebuie să verifice dacă gestiunea financiară este în conformitate cu cerințele programului și că aceste sisteme pot furniza dovezile necesare. Nu presupuneți că acesta este cazul, verificați-l!

### **3. Furnizați o pistă de audit**

Toți partenerii de proiect trebuie să păstreze toate facturile. Documentele de însoțire sunt, de asemenea, necesare, cum ar fi documentația de licitație. Dacă aceste documente lipsesc, costurile raportate nu vor fi acceptate. Rețineți că toate documentele trebuie păstrate mult timp după finalizarea proiectului! În cazul în care documentele sunt pierdute, orice plăți efectuate care au avut loc pentru proiect pot fi revendicate.

### **4. Arhivați documentația în timp util**

Vizitele de control sunt anunțate, de obicei, cu puțin timp înainte de vizită. Prin urmare, trebuie să vă asigurați că aveți întotdeauna toate documentele disponibile. Cele mai des întâlnite documente sunt contractele și dovezile privind punerea în aplicare a achizițiilor publice. Dacă nu puteți prezenta aceste documente, înseamnă că nu ați respectat regulile.

### **5. Aflați care sunt valorile limită pentru achizițiile publice în cadrul Programului transfrontalier**

Valoarea resurselor financiare disponibile pentru o anumită achiziție publică determină procedura prin care această achiziție va fi realizată, iar suma se numește valoarea limită de achiziție. De obicei programele transfrontaliere definesc ele însele aceste valori pentru a evita neînțelegerile și îndoielile cu privire la procedura de achiziții publice. În esență, normele privind achizițiile publice solicită organizațiilor să liciteze pentru furnizarea de servicii și produse. Există trei valori care sunt de obicei luate în considerare. Contractele foarte mici nu trebuie să fie publice. Contractele mai mari pot face obiectul unei licitații restrânse, care necesită mai puține oferte. Contractele mari trebuie să facă obiectul unei licitații publice cu reguli și proceduri stricte. „Mic” și „mare” este relativ în acest context: există diferențe mari între țări în jurul pragurilor pentru achizițiile publice (valoarea contractului care stabilește că ar trebui utilizată procedura de licitație). În unele țări, pentru sume foarte mici, este necesară publicarea ofertelor publice, iar managerii de proiect ar trebui să fie conștienți de întârzierile care vor cauza acest lucru.

### **6. Asigurați-vă că aveți un acord pentru toate activitățile din afara zonei eligibile a programului**

Există multe situații diferite care trebuie luate în considerare în acest caz și toate proiectele trebuie să știe cum programul lor transfrontalier definește activitățile din afara zonei eligibile (de exemplu, partenerii de proiect din afara zonei, călătoriile din afara zonei, costurile din afara zonei etc.). Activitățile planificate în afara zonei eligibile a programului transfrontalier ar trebui, de obicei, să fie incluse în formularul de candidatură.





## 7. Evitați “economia gri”

Uneori există o tentație de a stabili reguli sau de a interpreta greșit sau de a evita. Dacă aveți dubii, consultați și acceptați instrucțiunile din documentele programului. Programele transfrontaliere pot fi foarte dure pentru proiectele care au ignorat în mod deliberat regulile.

## 8. Raportați numai costurile legate direct de implementarea proiectului

Trebuie să puteți demonstra că toate costurile raportate au fost suportate efectiv și plătite (cu excepția sumei forfetare, contribuția în natură, deprecierea și amortizarea), și că acestea au fost necesare pentru proiect. Toate costurile care nu îndeplinesc aceste criterii pot fi considerate inacceptabile.

**Instrument practic:** Lista de verificare pentru implementarea proiectelor de turism montan durabil

Criteriul pentru succes				Comentarii
<b>Progresul proiectului</b>	Parteneriatul urmărește progresul proiectului în conformitate cu formularul de candidatură.			
	A fost elaborat un plan de urgență pentru identificarea riscurilor.			
	Proiectul este revizuit în funcție de necesități.			
	Livrabilele sunt produse conform așteptărilor (calitativ și cantitativ).			
<b>Gestiunea operațională</b>	Realizările proiectului sunt transferate părților interesate (inclusiv Programului transfrontalier).			
	A avut loc un contact permanent cu Secretariatul comun al Programului transfrontalier pentru a asigura schimbul reciproc de informații.			
	Toți partenerii raportează progresele către organismele relevante ale programului și în conformitate cu programul convenit.			
	Toți partenerii proiectului sunt conștienți de regulile financiare care se referă la programul transfrontalier.			
	Toți partenerii au oferit vizibilitate.			
	Au fost deschise conturi speciale pentru fondurile din proiect.			



Trg oslobođenja bb  
19000 Zaječar  
Serbia

Tel. +381 (0)19 426 376  
Fax. +381 (0)19 426 377

office@raris.org  
www.raris.org

**Interreg - IPA CBC**  
România - Serbia



**Cooperare dincolo de frontiere.**



Programul INTERREG IPA de Cooperare Transfrontalieră Romania-Serbia este finanțat de Uniunea Europeană prin Instrumentul de Asistență pentru Preaderare (IPA II) și cofinanțat de statele partenere în program.

Titlul proiectului: Carpathians Connects (eMS Code: RORS30)  
Editorul materialului: RARIS - Regional Development Agency Eastern Serbia  
Data publicării: october 2018.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.

Pentru eventuale sesizări, contactați: romania-serbia@mdrap.ro

[www.romania-serbia.net](http://www.romania-serbia.net)