

BUGETAREA ÎN CADRUL PROIECTELOR INTERNAȚIONALE

Conf. univ. dr. Iuliana ȚUGULSCHI, ASEM

The budget provides the project sponsor with a best estimate of how much the project will cost. Also the budget helps manage expectations and gives the project sponsor information to develop costs for the project. In this context, in the present article are recommended the main rules applicable in the execution and control process which will help to determine whether the project is financially on track.

Jel: M-41

Bugetarea resurselor financiare reprezintă cea mai responsabilă etapă în realizarea oricărui proiect, deoarece de calitatea elaborării bugetului depinde, în mod direct, posibilitatea realizării acestuia. Prin bugetarea proiectului, se subînțelege activitatea de estimare a tuturor costurilor necesare pentru realizarea activităților prestabilite de proiect.

Orice buget adecvat elaborat presupune:

- ⇒ identificarea costurilor pe tipuri de activități, cât și în ansamblu pe proiect;
- ⇒ orientarea activităților, conform obiectivelor proiectului;
- ⇒ specificarea contribuției finanțatorului străin și cofinanțării;
- ⇒ focusarea pe rezultate și monitorizarea modului de gestionare a costurilor;
- ⇒ menținerea scopului privind implementarea proiectului.

La elaborarea bugetelor proiectelor internaționale, este necesară urmărirea strictă a liniilor bugetare potrivit activităților ce urmează a fi derulate. Astfel, în cadrul programelor de finanțare ale diferiților finanțatori, există o serie de *factori limitativi pentru proiectarea bugetului*, cum ar fi:

- limita minimă de finanțare a unui proiect (de exemplu, nu mai puțin de 50 mii de Euro);
- limita maximă de finanțare a unui proiect (de exemplu, nu mai puțin de 3 mil de Euro);
- limitări în utilizarea resurselor pentru lucrări, servicii și infrastructură (de exemplu, maximum 80% din bugetul local);
- limitarea costurilor pentru resursele umane (de exemplu, nu mai mult de 30% din bugetul local);
- impunerea unor cote maxime de cheltuieli (de exemplu, diurnele nu pot depăși limitele stabilite pentru fiecare țară);
- limitarea cotelor maxime ale cheltuielilor administrative sau/și neprevăzute (de regulă, ele nu depășesc 5-7% din bugetul total);
- stabilirea unor cuantumuri pentru co-finanțare (de exemplu, minimum 10%) etc. [2].

La elaborarea bugetelor proiectelor internaționale, pot fi aplicate ***două abordări***:

- pe tipuri de activități – potrivit acesteia, inițial, se desemnează activitățile din cadrul proiectului, iar în cadrul acestora, se identifică tipurile de cheltuieli, pe fiecare tip de activitate, prin însumarea ulterioară a acestora în bugetul total;

pe categorii de costuri – necesită un grad mai înalt de cunoaștere a procesului de bugetare, dat fiind faptul că planificarea se efectuează pe fiecare tip de costuri în parte.

În prezentul articol, ne vom referi la a doua abordare de elaborare a bugetului proiectului. În acest context, inițial, este necesară cunoașterea **categoriilor de costuri**. Din acestea fac parte:

- I. **resursele umane;**
- II. **transportul;**
- III. **echipamente și bunuri;**
- IV. **sediul local;**
- V. **alte costuri/servicii;**
- VI. **altele.**

Prima categorie de costuri o reprezintă *resursele umane*, care implică determinarea costurilor legate de personalul implicat în proiect și cuprinde două grupe: salariile și diurnele.

Salariile se stabilesc în funcție de activitățile proiectului, iar mărimea acestora în funcție de responsabilitățile și graficul de lucru (de bază, prin cumul). De menționat că mărimea salariului stabilită în buget cuprinde toate tipurile de rețineri prevăzute de legislația națională în vigoare (sociale, fiscale) atât ale angajatorului, cât și ale angajatului. Totodată, în cadrul proiectelor internaționale se va face distincție între salariile experților internaționali, care se reflectă, de regulă, în categoria a V-a – alte costuri/servicii.

Diurna acoperă cazarea, masa și transportul local la locul misiunii și alte costuri, în cazul în care misiunile se află la distanță de locul operațiunii. Calculul diurnelor și ratelor aplicabile trebuie să se bazeze pe cele practicate de către beneficiar și partenerii săi în conformitate cu legislația națională în vigoare și nu trebuie să depășească baremele publicate în Uniunea Europeană (în continuare, UE).

Un model de reflectare în bugetul proiectului internațional a primei categorii de costuri este prezentat în tabelul 1.

Tabelul 1

Bugetarea costurilor resurselor umane

Nr. crt.	Categoria de costuri	Unit/ măsură	Nr. de unități	Cost unitar, Euro	Cost total, Euro
I.	Resurse umane				
1.1	Salarii				
1.1.1	<i>Personalul tehnic</i>				
1.1.1.1	Manager de proiect (20 luni * 100%, 8 ore/zi, 800 EUR salariu lunar)	pe lună	20	800	16000
1.1.1.2	Coordonator de proiect (20 luni * 100%, 8 ore/zi, 700 EUR salariu lunar)	pe lună	20	700	14000
1.1.2	<i>Personalul administrativ</i>				
1.1.2.1	Asistent manager de proiect (20 luni * 100%, 8 ore/zi, 650 EUR salariu lunar)	pe lună	20	650	13000
1.1.2.2	Manager financiar/contabil (20 luni * 100%, 8 ore/zi, 500 EUR salariu lunar)	pe lună	20	500	10000
1.2	<i>Diurnele</i>				
1.3.1.1	Vizite în Moldova (2 persoane *3 vizite*2 zile)	Diurnă/zi	12	120	2400
1.3.1.2	Vizite în România (10 persoane *1 vizite*4 zile)	Diurnă/zi	40	180	7200
I.	Total resurse umane	*	*	*	62600

Sursa: Elaborat de autor

A doua grupă de costuri o reprezintă costurile legate de *transport*. Acestea se împart în costuri de transport internațional și local. De regulă, costurile date trebuie să acopere toate costurile legate de transportare la locul de destinație, cum ar fi: autobuzul, trenul, biletele de avion, arenda autovehiculului, viza, asigurarea călătoriei. Costurile de transport nu trebuie să le depășească pe cele practicate, în mod normal, de către beneficiar sau partenerii săi în conformitate cu legislația națională în vigoare, după caz. Transportul local se determină în funcție de costul lunar necesar ținând cont de perioada de derulare a proiectului.

Costurile privind *echipamentele și bunurile* cuprind costurile legate de achiziționarea diferitelor echipamente și utilaje eligibile în cadrul proiectului. Acestea se determină și se reflectă pe fiecare linie de buget aparte și trebuie să fie argumentate în funcție de activitățile proiectului și buna derulare a acestuia. Finanțatorii străini, de regulă, au restricții față de calitatea și proveniența bunurilor procurate în special cele provenite din UE.

Un model de reflectare, în bugetul proiectului internațional, a costurilor privind echipamentele și bunurile este prezentat în tabelul 2.

Tabelul 2

Bugetarea costurilor privind echipamentele și bunurile

Nr. crt.	Categoria de costuri	Unit/măsură	Nr. de unități	Cost unitar, Euro	Cost total, Euro
III.	Echipamente și bunuri				
3.1	<i>Arenda autovehiculor</i>	pe lună	7	300	2100
3.2	<i>Mobilă, echipament de oficiu</i>				
3.2.1	Lap-top	pe unit	1	400	400
3.2.2	Computer	pe unit	1	700	700
3.2.3	Copiator multifuncțional	pe unit	1	1300	1300
3.2.4	Telefoane mobile	pe unit	3	500	150
3.2.5	Mobilă de oficiu	pe contract	1	600	600
III.	Total echipamente și bunuri	*	*	*	5250

Sursa: Elaborat de autor

Următoarea categorie de costuri o reprezintă costurile legate de *sediul local*, care presupune stabilirea, după necesitățile proiectului, a costurilor privind leasingul (arenda) oficiului, serviciile comunale aferente, telefon, fax, internet și alte costuri de întreținere.

O atenție deosebită în cadrul proiectelor internaționale trebuie acordată *altor costuri/servicii* care se planifică în funcție de tipul proiectului și necesitățile acestuia, care nu s-au regăsit în liniile de buget descrise mai sus. În această grupă, intră costurile legate de studii, cercetări, auditul proiectului, serviciile de evaluare, traducere, organizarea diferitelor conferințe, forumuri, precum și acțiunile de vizibilitate ale proiectului.

Bugetul se finalizează cu o grupă aparte – costurile administrative, care nu trebuie să depășească 7% din totalul costurilor eligibile ale proiectului.

Pentru realizarea cu succes a unui proiect internațional, este necesar să se țină cont de anumite aspecte, care pot pune în pericol atât implementarea, cât și finalizarea cu succes a acestuia. Referindu-ne la etapa de bugetare, dorim să evidențiem următoarele:

- ↗ desemnarea sursei de finanțare – poate comporta un caracter rambursabil sau nerambursabil. Sursele de finanțare rambursabile pot fi atât din fonduri proprii, cât și împrumutate de la terți (credite, împrumuturi etc.) În cazul pledării pentru fonduri cu caracter nerambursabil, trebuie de luat în calcul faptul că acestea implică o responsabilitate înaltă legată de realizarea cu exactitate a obiectivelor proiectului și implică riscuri foarte mari de absorbție a acestora;
- ↗ fixarea scopului entității ce implementează proiectul – care trebuie să fie focusat pe implementarea activităților prevăzute în proiect, având drept scop prioritar ridicarea imaginii entității, în societate și nu doar pe atragerea resurselor financiare;
- ↗ stabilirea unor obiective eronate – presupune fixarea cât mai clară a acestora de la momentul inițierii proiectului și până la finalizarea acestuia. Obiectivele trebuie să corespundă regulii SMART, unde: S – specific (ceea ce dorim exact să se întâmple), M- măsurabil (cuantificabil), de Atins (se pot realiza, în mod sigur, pe perioada derulării proiectului), R- Realiste (conduc la realizarea scopului proiectului), T- În Timp (se realizează într-un interval exact de timp);
- ↗ neclaritatea unor activități de proiect – care, nefiind corelate cu obiectivele proiectului, pot, într-un final, să împiedice derularea, în termenele stabilite, a acestuia. Acest fapt presupune stabilirea incorectă a tipurilor, precum și a limitelor cheltuielilor bugetare legate de realizarea unei acțiuni concrete, calcularea eronată a

termenelor de realizare a activităților, precum și omiterea unei activități importante, care pot conduce, în anumite situații, la respingerea proiectului;

- ✍ bugetarea incorectă a activităților proiectului – se poate contura prin fixarea unor sume de cheltuieli bugetare fără a ține cont de anumite restricții impuse de finanțatorul străin. Din acest motiv, la calcularea cheltuielilor pe anumite linii de buget, este necesară cunoașterea prealabilă a tuturor cerințelor stabilite de finanțator, care, ulterior, vor influența, în mod direct, încasarea la timp a ratelor;
- ✍ termenele de finanțare – care sunt în legătură directă cu realizarea la timp a activităților prestabilite. Totodată, înainte de a depune cererea de finanțare, este necesar de a consulta perioada de finanțare care va fi acceptată de către finanțatorul străin;
- ✍ condițiile de implementare a proiectului – presupune inițierea înainte de a proceda la etapa de bugetare privind scopul și obiectivele proiectului, condițiile de eligibilitate a anumitor cheltuieli bugetare, tipurile, termenele și modul de raportare a activităților definite de proiect etc. Toate aceste condiții trebuie să coreleze nu doar cu obiectivele proiectului, dar și cu cele ale finanțatorului străin pentru a cunoaște ce fel de proiect va fi sau nu acceptat de către acesta.

Pentru evitarea aspectelor nominalizate, este necesară verificarea bugetului proiectului atât la etapa aprobării, cât și pe parcursul implementării acestuia. În acest context, considerăm oportună exercitarea unui control continuu al cheltuielilor bugetare pe următoarele direcții:

- 1) monitorizarea continuă a procesului de executare a bugetului, prin urmărirea termenelor și condițiilor impuse de finanțatorul străin privind realizarea anumitor activități. Ca rezultat, va fi facilitată procedura de efectuare a unor ajustări bugetare, ținând cont de faptul că, în cadrul proiectelor internaționale, finanțatorii solicită justificări foarte clare privind necesitatea efectuării acestor ajustări;
- 2) revederea regulată a costurilor personalului, care se explică prin faptul că necesitățile bugetare trebuie revăzute continuu, deoarece implică diferite categorii de personal și timp. Iar pentru a fi realizate în termenele prevăzute de proiect, managerii trebuie să revadă componența personalului din punct de vedere al suficienței acestora sau necesității implicării unor voluntari, efectuării schimbărilor în componența echipei de proiect etc.;
- 3) informarea continuă a echipei, care este extrem de importantă în procesul efectuării controlului bugetar, precum și luării diferitelor decizii de gestiune. Acest aspect necesită fixarea periodică a minutelor privind ședințele echipei de implementare a proiectului cu evidențierea minuțioasă a procesului de executare a activităților, cât și a măsurilor ce urmează a fi luate pe viitor în vederea îndeplinirii diferitelor obiective;
- 4) urmărirea meticuloasă a scopului proiectului – presupune focusarea strictă pe scopul prestabilit inițial. Orice deviere de la acest scop poate conduce la scăparea de sub control a prevederilor bugetare și ca rezultat a nerealizării proiectului. Pentru evitarea acestui risc este necesară informarea permanentă a finanțatorului străin privind cheltuielile bugetare, modificarea anumitor cheltuieli care nu pot fi evitate prin elucidarea acestor momente în notificări.

Astfel, ținând cont de aspectele elucidate mai sus, entitatea care implementează un proiect internațional va putea asigura o bună derulare a acestuia pe toată perioada proiectului și ca rezultat, va putea aplica experiența acumulată pentru atragerea altor fonduri internaționale pe viitor.

Bibliografie:

1. Legea Contabilității nr.113-XVI din 27.04.2007. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2007, nr.90-93 din 29.06.
2. BULAT, V., *Cum să scriu un proiect. Ghid de reguli și principii de bază de scriere a unui proiect*. Chișinău: 2011. 64 p.
3. HORNGREN, C., DATAR, S., FOSTER, G. *Contabilitatea costurilor, o abordare managerială*: ed. a 9-a. Chișinău: Editura ARC, 2006. 939 p. ISBN 978-9975-61-343-9.
4. ГИНЗБУРГ, А. И. *Экономический анализ*. Санкт-Петербург: Питер, 2011, 448 с. ISBN 978-5-4237-0217-5.