

Evaluarea administrării instituționale a proiectelor de cercetare

Asociația Ad Astra
www.ad-astra.ro

Rezumat. Impactul științific al fondurilor cheltuite pentru cercetare este condiționat de capacitatea instituțiilor beneficiare (contractoare) de a le administra. Acest document descrie starea de normalitate a relației profesionale între echipele de cercetare și instituțiile gazdă.

Rostul serviciului administrativ (management, financiar, contabilitate, achiziții, juridic, resurse umane) este să preia activitățile de suport logistic ale cercetării și aplicării ei.

Propunem criterii de evaluare a prestației administrației instituționale a proiectelor de cercetare care pot fi sintetizate sub forma unui scor relativ simplu de estimat de către orice persoană implicată. Criteriile măsoară degrevarea cercetătorilor de activități administrative și se bazează pe experiența autorilor în instituții performante pe plan mondial, precum și pe prevederile Cartei Europene a Cercetătorului.

Propunem o serie de măsuri care ar putea fi luate de cercetători, conducerea instituțiilor și organismele guvernamentale pentru normalizarea și creșterea eficienței administrării locale (instituționale) a proiectelor de cercetare.

1 Introducere

Finanțările proiectelor de cercetare din programele naționale, cum sunt CEEX, PNCDI sau CNCIS sunt acordate în cea mai mare parte instituțiilor de cercetare și nu cercetătorilor individuali. În ultimii 15 ani, aceste programe s-au soldat cu rezultate deosebit de modeste:

- cercetarea tehnologică de nivel internațional este practic absentă din sistemul public de cercetare;
- cercetarea fundamentală situează România este pe ultimul loc în Uniunea Europeană și pe locul 67 în lume în ce privește numărul de articole științifice raportat la populație [1];

Strategia națională a cercetării în perioada 2007–2013 [2] și-a fixat obiective foarte ambițioase, cum ar fi atingerea de către România, în clasificările internaționale, a unei poziții corespunzătoare importanței politice și economice a țării pe plan mondial, corespunzător nevoilor cognitive și inventive ale societății noastre.

Este îmbucurător faptul că aceste ambiții vor fi însoțite și de o normalizare a volumului finanțărilor activităților de cercetare, care se preconizează să ajungă la 3% din

PIB spre sfârșitul acestui interval. O treime din aceste cheltuieli vor fi făcute din surse private [3].

Transformarea acestui efort financiar în rezultate științifice relevante reprezintă o problemă complexă ce poate fi descompusă în:

1. alocarea adecvată a finanțărilor, către organizații și echipe care propun proiecte competitive și sunt capabile să le ducă la îndeplinire;
2. evaluarea adecvată a rezultatelor științifice ale proiectelor, relevanța rezultatelor pentru finanțări ulterioare;
3. derularea eficientă a finanțărilor, care să ducă la identificarea, motivarea și susținerea echipelor de cercetare valoroase.

Rezultatele investițiilor în cercetare vor fi condiționate simultan de performanța celor trei tipuri de activități, disfuncționalitatea gravă a oricăreia excluzând succesul finanțării.

Primele două componente au fost abordate—cu rezultate variabile—prin eforturi ale societății civile [1, 4] și guvernului [2], pentru cel de al treilea fiind dificil de găsit ghiduri de practică și metode de evaluare operaționale.

Acest eseu își propune să ajute la evaluarea și creșterea performanței administrării locale a proiectelor de cercetare, fie că sunt proiecte finanțate prin programe naționale sau internaționale sau sunt proiecte interne ale instituțiilor.

Cea mai mare parte a fondurilor de cercetare de la buget este cheltuită de institute de cercetare tehnologică, întreprinderi și universități tehnice, dar rezultatele exprimate prin brevete internaționale sunt absente. Puținele brevete internaționale existente (sub 20 pe an) sunt exclusiv rezultatul cercetărilor efectuate în întreprinderi private¹;

Cercetarea fundamentală produce, în schimb, peste 3000 de articole științifice pe an. Deși peste 60% din cheltuielile cu cercetarea de la buget se fac prin contracte de cercetare, doar 7% din articole sunt rezultatul acestor contracte; 30% sunt rezultate ale finanțărilor din străinătate, peste 60% fiind rodul unor eforturi individuale, locale, sau al colaborărilor externe [1, 6].

Aceste discordanțe între potențialul creator și inventiv manifest din România și capacitatea instituțiilor de a identifica, angaja, și sprijini prin contractele de cercetare obținute acest potențial, s-ar putea explica în general printr-o formă de disfuncție a instituțiilor de cercetare din România, pe care încă nu ne-o explicăm în detaliu, dar pe care ne propunem s-o măsurăm și s-o caracterizăm.

Ne propunem să începem prin descrierea stării de normalitate în desfășurarea activității cercetătorilor și a relației lor profesionale cu instituțiile în care lucrează. În concordanță și cu Recomandarea Comisiei Europene nr. 115/2004 [5] propunem o listă de criterii pe baza cărora se poate monitoriza apropierea de această normalitate.

Pe scurt, criteriile propuse măsoară gradul de degrevare a cercetătorilor de activitățile financiar-contabile, administrative și de reprezentare (achiziții, evidențe contabile, plata salariilor, urmărirea contractelor cu furnizorii, întocmirea documentelor corespunzătoare, reprezentarea în relația cu potențialii beneficiari) ceea ce le permite concentrarea pe activitățile pentru care sunt pregătiți și performanți.

Această degrevare există și este percepută drept firească în celelalte activități ale instituțiilor (educație, asistență medicală, consultanță, producție) dar încă nu și în activitățile de cercetare.

¹Pentru a verifica acest fapt mergeți la <http://www.uspto.gov> la "Advanced search" și căutați cu strategia 'ACN/RO' (asinee country Romania)

2 Principiile administrării cercetării

Încercăm să particularizăm principiile din [5] la detaliile relației între administrația instituțională și cercetătorii individuali, care ar trebui să se bazeze și pe:

- încredere în cercetători;
- relație nediscriminatorie cu cercetătorii;
- flexibilitate financiară în interesul bunei desfășurări a activităților de cercetare-dezvoltare, aceste activități implicând prin natura lor o proporție importantă de neprevăzut;
- prioritate absolută pentru activitățile de cercetare în unitățile de profil (INCD, Institute ale Academiei, etc.) și o prioritate definită administrativ în unitățile care au și alte obiective (de producție, medicale, de învățământ sau instituții publice);
- autonomie financiar-contabilă, cel puțin pentru proiectele de cercetare finanțate prin competiție în cadrul unui program național (CEEX, PNCDI-2, etc.) sau internațional (FP 6 & 7, etc.);
- evaluarea și monitorizarea continuă a performanței administrației, în primul rând prin măsurarea capacității acesteia de a degreva cercetătorii de activități colaterale și recompensarea financiară a performanței administrative.

2.1 Responsabilitățile cercetătorilor

- să propună teme de cercetare originale, competitive pe plan internațional;
- să planifice și să desfășoare activitățile experimentale și teoretice aferente proiectului;
- să dezvolte, cu susținerea instituției, legăturile de colaborare internațională și națională relevante pentru programul de cercetare;
- să formuleze în timp util cerințele către administrația instituției, cum ar fi referate de necesitate pentru: achiziții, solicitări de angajări de personal, deplasări, etc;
- să furnizeze toate detaliile tehnice și practice, documentate acolo unde este cazul, privitor la aceste cerințe, împreună cu explicații într-un limbaj accesibil privind rațiunea și utilitatea acestor achiziții;
- să întocmească toate documentele cu caracter științific necesare proiectului;
- să cultive excelența în experimente, publicații, comunicarea cu colegii și cu administrația;
- alte responsabilități menționate în Carta Europeană a Cercetătorilor [5].

2.2 Responsabilitățile administrației

- să susțină logistic toate dimensiunile activității de cercetare și formare profesională a cercetătorilor;
- să identifice strategiile financiare cele mai favorabile satisfacerii nevoilor proiectelor de cercetare;
- să efectueze toate formalitățile administrative care nu țin direct de activitatea științifică:

- să urmărească desfășurarea contractelor și să întocmească la timp toate documentele și situațiile cerute de autoritatea contractantă și care nu au caracter științific;
 - să efectueze toate achizițiile, importurile, gestiunea bunurilor;
 - să efectueze toate formalitățile necesare deplasărilor în interesul proiectelor (rezervări, taxe de participare, etc)
 - să întocmească toate documentele necesare plății salariilor și să asigure plata acestora la timp;
 - să efectueze toate comunicările de natură administrativă și contractuală cu furnizorii, subcontractorii, autoritatea contractantă fără să solicite participarea cercetătorilor atunci când nu e absolut necesar;
 - să găsească surse de creditare a activității, și cu prioritate a salariilor cercetătorilor;
 - să țină la dispoziția directorului de proiect toate datele și documentele legate de acesta, inclusiv prin ținerea fondurilor proiectului într-un cont bancar separat, și să nu efectueze plăți din bugetul proiectului fără aprobarea directorului de proiect.
- să explice în scris cercetătorilor baza legală a tuturor constrângerilor care apar și să caute din proprie inițiativă și în mod activ, în consultare și cu colegii din administrația altor instituții, cei din administrația publică sau consultanți privați, soluții legale pentru depășirea acestor constrângeri;
 - să utilizeze resursele financiare obținute prin finanțare directă (gen Programul Nucleu) pentru acoperirea cu precădere a cheltuielilor de funcționare ale instituției (energie, telecomunicații, chirii, salarii personal fără atribuții de cercetare) și să reducă ponderea acestor cheltuieli în bugetele proiectelor de cercetare finanțate prin competiție.
 - să asigure un management financiar-contabil transparent și performant, ideal prin utilizarea de software dedicat;
 - să întrețină o atmosferă de lucru pozitivă, să elimine atitudinile obstructive și să intermedieze între angajați și între departamente;
 - alte responsabilități descrise în [5];
 - în cazul în care conducerea instituției constată incapacitatea propriei administrații de a asigura îndeplinirea obligațiilor de mai sus, este dator să ia măsuri corective cum ar fi:
 - să informeze echipa de cercetare și autoritatea contractantă;
 - să procedeze la contractarea unui serviciu de consultanță care să preia funcțiile deficitare;
 - să procedeze la restructurarea departamentului de administrare a finanțărilor de cercetare.

2.3 Ce ar putea face ANCS și agențiile de conducere a programelor

- să pună în practică o documentație simplificată pentru evaluarea, contractarea și decontarea etapelor proiectelor finanțate prin competiție, sau o documentație separată explicit în două componente: una pentru echipa de cercetare, a cărei completare să necesite minimum de elemente de natură administrativ/contabilă

și una pentru administrația instituției, a cărei completare să necesite minimum de cunoștințe din specialitatea proiectului, reducând nevoia de personal cu dublă competență (și administrativ/juridică și științifică);

- să încurajeze, prin mecanismele create, cu precădere activitatea de cercetare propriu-zisă, la nivelul cercetătorului implicat direct în realizarea activităților contractate;
- să monitorizeze buna desfășurare a activităților de cercetare contractate și alocarea corespunzătoare a resurselor financiare;
- să acorde la timp consultanță și sprijin pentru rezolvarea promptă a eventualelor divergențe între eșaloanele financiar-contabile, respectiv științifice, implicate în realizarea proiectelor de cercetare finanțate prin competiție.
- să asigure o formare profesională continuă pentru personalul departamentelor financiar-contabile implicate în derularea programelor naționale, în conformitate cu bunele practici financiar-contabile din aria europeană a cercetării; în acest sens, o metodă cu potențial de succes ar fi metoda numită *twinning* prin care personal administrativ efectuează un stagiu practic pe lângă specialiști omologi dintr-o instituție performantă;
- să formeze o comisie care să urmărească relația între cercetători și administrațiile instituționale și care să întrețină un îndrumar de practică a administrării cercetării pe baza exemplelor de bună practică și a precedentelor constatate;
- să propună modificări legislative care să faciliteze rezolvarea problemelor financiar contabile, cum ar fi creșterea cuantumului avansului acordat sau trecerea de la regimul de ‘decontare’ la regimul de ‘finanțare’;
- să încurajeze în mod activ crearea unei piețe concurențiale a serviciilor administrative necesare derulării proiectelor de cercetare, apariția unor oferte comerciale de consultanță și suport logistic, precum și facilitarea alegerii de către echipele de cercetare a unor administrații concurente—de exemplu prin dezvoltarea mobilităților interne;
- să adere la, să traducă, să popularizeze și să monitorizeze aplicarea Recomandărilor Comisiei Europene nr 115/2005 [5].

2.4 Propunere privind structura rapoartelor de fază

Îmbunătățirea interfeței între cercetători și administrația instituției și clarificarea responsabilității fiecărei părți s-ar putea atinge prin structurarea rapoartelor de fază ale contractelor în trei componente:

- raportul științific care se elaborează exclusiv de către echipa de cercetare a proiectului;
- colecția referatelor și notificărilor interne, datate și înregistrate, scrise de directorul de proiect și de reprezentantul administrației instituției—cuprinzând toate solicitările de servicii administrative de către cercetători, explicația acestora și explicațiile administrației privitor la eventualele dificultăți apărute în rezolvarea solicitărilor; aceste documente pot fi ținute și într-un registru separat al administrării proiectului;

- raportul administrativ care cuprinde situațiile contabile și copii ale documentelor justificative și care poate să înceapă cu un opis cuprinzând: data și numărul de înregistrare al fiecărei solicitări din partea cercetătorilor, data și referințe la documentele corespunzătoare efortului de satisfacere a acestor solicitări de către administrație; raportul administrativ se întocmește integral de către personalul administrativ care are, când documentele sunt organizate în acest fel, toate datele necesare pentru alcătuirea lui.

Deși volumul raportului de fază ar crește, dificultatea și cheltuielile de timp necesare elaborării lui ar trebui să fie mai mici pentru că fiecare specialist ar putea lucra exclusiv în domeniul propriu de competență.

Prin clarificarea responsabilităților s-ar putea ajunge să se prevină numeroasele confuzii și neplăceri cauzate de antrenarea cercetătorilor în chestiuni care țin de legislația contabilă, sau invers, a administratorilor în chestiuni care țin de disciplina specifică a proiectului.

În sfârșit, pe baza opisului din raportul administrativ se poate face măsurarea obiectivă a profilului de performanță al instituției după criteriile pe care le propunem în continuare.

3 Criterii pentru evaluarea performanței administrației

Performanța administrației se reflectă în proporția de timp în care cercetătorii se pot dedica activității propriuzise de cercetare, nemaifiind obligați să se ocupe cu activități de evidență contabilă, secretariat, curierat, comunicare cu furnizorii—așa cum administrația oricărei instituții reușește în general pentru toate celelalte categorii de angajați.

Cerințele de mai jos descriu în esență direcțiile în care poate acționa administrația instituției pentru optimizarea acestui criteriu general și unii parametri cantitativi—în special timpi de răspuns la solicitări.

3.1 Cerințe pentru prestația administrativă în relația cu cercetătorii

1. îndeplinirea cerințelor contractuale care privesc administrația, cum ar fi deschiderea unui cont specific proiectului și ținerea tuturor evidențelor administrative privind derularea contractului de cercetare;
2. plata lunară, la termenul obișnuit, a drepturilor salariale prevăzute în contract;
3. plata la timp a tuturor taxelor de brevetare, publicare, participare la congrese aferente proiectului;
4. efectuarea achizițiilor cerute de directorul de proiect, în limita fondurilor alocate pentru anul în curs, în termen de maximum 30 de zile—de la primirea referatului de necesitate până la livrarea produselor cerute; acest criteriu se referă la toate produsele (aparate, piese de schimb, cărți, periodice, reprint-uri, reactivi, materiale, servicii de întreținere și consultanță curente) care ar putea fi obținute de pe piața internă și internațională de orice persoană privată care dispune de un card de credit;
5. efectuarea investițiilor din fonduri de cercetare, pentru care legea impune efectuarea unei licitații, în termen de 90 de zile de la solicitarea de către directorul de proiect;

6. decontarea cheltuielilor făcute de cercetători în interes de serviciu, pentru realizarea cerințelor proiectului de cercetare, în limitele bugetului acestuia, în termen de 15 zile de la predarea documentelor care le atestă;
7. efectuarea achizițiilor solicitate în regim de urgență în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la primirea referatului de necesitate de urgență de la directorul de proiect; este vorba de materiale și piese de schimb a căror lipsă împiedică desfășurarea lucrărilor și a căror necesitate nu putea fi anticipată anterior;
8. înființarea unui cont având atașat un card de credit, utilizabil de către directorul de proiect și după caz de către alți participanți la proiect, prin care acesta poate achita cheltuieli curente necesare proiectului, inclusiv în cursul deplasărilor, fără a credita activitatea din fondurile proprii;
9. întocmirea la timp a tuturor documentelor care nu reprezintă rezultate științifice ale activității de cercetare, fie că sunt acte interne ale instituției sau acte cerute de autoritatea contractantă;
10. angajarea de personal tehnic sau colaboratori cu contract de muncă temporar, necesar proiectului, plătiți din bugetul proiectului, în termen de 30 de zile de la emiterea solicitării de către directorul de proiect.
11. asigurarea unei persoane de contact, din partea administrației, pentru clarificarea oricăror neînțelegeri apărute în relația cu cercetătorii;
12. asigurarea la un nivel de funcționalitate a tuturor condițiilor materiale necesare desfășurării activității (spații, mobilier, servicii de curățenie, conexiune la internet, întreținere și reparații, etc);
13. recunoașterea și diseminarea în cadrul instituției a Cartei Europene a Cercetătorului [5].
14. funcționarea unui serviciu intern, sau contractarea unui serviciu extern, de consultanță pentru scrierea de propuneri de cercetare, identificarea de surse de finanțare și derularea de contracte de cercetare, la dispoziția cercetătorilor din cadrul instituției;
15. un serviciu de documentare funcțional care poate aduce orice carte sau reprint în termen de maximum 5 zile lucrătoare de la solicitarea directorului de proiect și care poate arhiva aceste documente la nivelul instituției;
16. același serviciu de documentare abonează instituția la revistele științifice primare specifice domeniului de activitate, acestea fiind accesibile cercetătorilor imediat după apariție;
17. serviciu de secretariat, tehnoredactare computerizată și grafică pe calculator cu timp de răspuns în 48 de ore de la primirea materialelor;
18. existența sau contractarea unui serviciu care preia toate nevoile administrative pentru asigurarea materială a deplasărilor (rezervarea și plata în avans a cazării, transportului, taxelor de participare, etc) pentru toți cercetătorii care se deplasează justificat în cadrul proiectelor de cercetare;
19. un serviciu de consultanță, intern sau contractat, care caută în mod activ finanțări de cercetare, promovează rezultatele instituției și susține logistic cercetătorii în efectuarea aplicațiilor la granturi și caută parteneri și beneficiari ai cercetării în industrie;

20. întreținerea unui manual intern cu procedurile de urmat, formularele de completat și persoanele de contactat pentru diversele solicitări ale serviciilor administrative de către cercetători precum și cu oferta generală a instituției către cercetătorii care aplică pentru finanțări, criteriile obiective de salarizare și de promovare a personalului de cercetare.

3.2 Procedura de evaluare

Unele criterii pot fi determinate obiectiv—de exemplu prin examinarea duratelor între emiterea solicitării scrise de către cercetător și documentele corespunzătoare satisfacerii de către administrație.

În general însă, orice persoană implicată în instituția respectivă ar trebui să poată face imediat o cuantificare grosieră a nivelului general al administrației, de exemplu prin media aritmetică a unei 'note' între zero și zece pentru fiecare criteriu.

Rezultatul evaluării se poate prezenta ca un profil de performanță la diverse criterii (dacă ne interesează de exemplu capacitatea instituției de a realiza o anumită componentă la un proiect dat) sau într-un singur număr (dacă urmărim de exemplu ierarhizarea generală a instituțiilor). Astfel de evaluări pot fi cerute în cadrul ofertelor de proiecte în scopul finanțării și ar putea fi corelate cu cuantumul cheltuielilor de regie.

Un indicator important poate fi variabilitatea prestației administrative în relația cu cercetătorii diferiți, o valoare crescută sau o distribuție multimodală a distribuției scorurilor estimate de fiecare putând indica existența unei discriminări a unora dintre ei.

Bibliografie

- [1] Asociația Ad Astra. Carta albă a cercetării. <http://www.ad-astra.ro/cartea-alba/>
- [2] Strategia Națională de Cercetare Dezvoltare și Inovare, 2007–2013, 13/12/2006, http://www.mct.ro/ancs_web/index.php?action=view&idcat=25
- [3] Romanian National Agency for Scientific Research. 2006 Report.
- [4] Asociația Ad Astra. Evaluarea cercetării științifice. Revista Ad Astra 4, 2005. http://www.ad-astra.ro/journal/7/ad_astra.pdf
- [5] Recomandarea nr 115 din 11 martie 2005 a Comisiei Europene către Statele Membre, Carta Europeană a Cercetătorului, Principii generale și cod de conduită pentru recrutarea cercetătorilor http://ec.europa.eu/eracareers/pdf/am509774CEE_EN_E4.pdf
- [6] A.D. Corlan, R. Florian. Sursele de finanțare a cercetării românești. Revista Ad Astra 5 (1), 2006. http://www.ad-astra.ro/journal/8/corlan_surse_de_finantare.pdf