



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

21. Pe de altă parte, în ceea ce privește răspunsul la întrebarea de evaluare 1, disponibilitatea datelor statistice oficiale a permis realizarea analizei indicatorilor statistici pentru evaluarea progresului observat în zonele, sectoare și grupurile țintă vizate doar până la nivelul anului 2019 inclusiv. În aceste condiții efectele economice generate de pandemia Covid-19 nu au putut fi analizate din perspectiva efectului brut, ci doar din perspectiva sustenabilității. Pe de altă parte, analiza teritorială pe baza indicatorilor de program nu a putut fi realizată din cauza faptului că datele furnizate de beneficiar nu dețineau variabile teritoriale (regiuni de dezvoltare), lipsind informația cu privire la valorile indicatorilor pentru fiecare regiune de dezvoltare în parte.

1.5 Sumar executiv

22. Prezentul document reprezintă cel de-al doilea Raport de evaluare (RE) elaborat în cadrul proiectului „Implementarea Planului de Evaluare a Programului Operațional Capital Uman 2014-2020. Evaluarea intervențiilor în domeniul ocupării forței de muncă”. Raportul de evaluare a fost realizat sub coordonarea Ministerului Fondurilor Europene de o echipă de experți mobilizați de asocierea formată din ERNST & YOUNG, Institutul Național de Cercetare Științifică în Domeniul Muncii și Protecției Sociale și QURES Quality Research and Support.
23. Scopul evaluării este de a facilita un management informat al Programului Operațional Capital Uman 2014-2020 și adoptarea deciziilor pe bază de dovezi. În acest sens, în urma realizării analizelor aferente evaluării, sunt așteptate un set de concluzii robuste precum și recomandări care să fie utile managementului programului.
24. Aria de acoperire a evaluării cuprinde 6 teme, care vizează obiectivele specifice ale POCU direct relevante pentru domeniul „ocuparea forței de muncă”, după cum urmează:
- Evaluarea contribuției POCU la creșterea ocupării în rândul tinerilor NEETs (Aria de acoperire – obiectivele specifice 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 6.1);
 - Evaluarea contribuției POCU la creșterea gradului de ocupare a grupurilor țintă, alții decât tinerii NEETs (Aria de acoperire – obiectivele specifice 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.9);
 - Evaluarea contribuției POCU la creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană (Aria de acoperire: obiectivul specific 3.7);
 - Evaluarea contribuției POCU la adaptarea structurilor SPO la nevoile pieței muncii și sporirea gradului de satisfacție al clienților SPO (Aria de acoperire: obiectivele specifice 3.10 și 3.11);
 - Evaluarea contribuției POCU la creșterea adaptabilității întreprinderilor din sectoarele cu potențial competitiv și din domeniile de specializare inteligentă (aria de cuprindere – obiectivul specific 3.8);
 - Evaluarea contribuției POCU la îmbunătățirea cunoștințelor/ competențelor/ aptitudinilor angajaților din sectoarele cu potențial competitiv și din domeniile de specializare inteligentă (aria de acoperire: obiectivul specific 3.12).
25. În plus, evaluarea cuprinde o a șaptea temă, suplimentară, în cadrul căreia se realizează „Evaluarea intervențiilor POCU 2014 – 2020 privind contribuția la evoluția unor indicatori macroeconomici la nivel național”.
26. Pentru a răspunde întrebărilor de evaluare, abordarea prevede un mix de metode și instrumente de colectare și prelucrare a datelor, asigurând un echilibru între metodele cantitative și cele calitative. Evaluarea bazată pe teorie a fost combinată cu evaluarea contrafactuală de impact în cazul a trei teme de evaluare (temele 1, 2 și 3) și în cazul tuturor temelor au fost realizate interviuri, studii de caz și focus grupuri. Sondajul aplicat doar grupului țintă și analiza cantitativă a datelor statistice au fost realizate în cadrul temei de evaluare 5 și, respectiv, în cadrul temei suplimentare. Nu au fost identificate limitări majore, care să împiedice sau să submineze semnificativ rigurozitatea exercițiului de evaluare.

Principalele constatări și concluzii

27. În ansamblu, analizele realizate de prezenta evaluare relevă faptul că efectul intervențiilor Axelor Prioritare 1, 2 și 3 ale POCU asupra ocupării forței de muncă a totalizat pentru perioada 2016-2018 un număr de

83,18 mii persoane, rezultatele fiind influențate atât de dimensiunea populației ocupate în activitățile economice în care a fost realizată investiția POCU, cât și de volumul investițiilor. Totuși, situația economică generată de pandemia Covid-19 a afectat implementarea proiectelor contractate, dar și materializarea efectelor și durabilitatea acestora.

28. Relevanța și importanța activităților planificate și realizate prin intermediul proiectelor POCU sunt confirmate de prevederile cadrului strategic și legislativ aferent programului, dar și de provocările întâmpinate de România în domeniul ocupării forței de muncă, provocări evidențiate de datele statistice disponibile. Astfel, deși până la finalul anului 2019 rata șomajului a scăzut semnificativ în toate regiunile de dezvoltare, pe total și pentru ambele sexe, dinamica ocupării în perioada 2014-2019 este mult sub nivelul înregistrat în Uniunea Europeană (creștere de 0,7% comparativ cu 5,4%). Cu toate că România a atins rata de ocupare propusă pentru anul 2020, persistă diferențe structurale, precum și o populație inactivă în proporție foarte mare și în creștere. Pe de altă parte, în perioada 2014-2019 numărul participanților la formare profesională a scăzut, la finalul perioadei fiind cu 23,2% mai puține persoane cuprinse în cursuri de formare comparativ cu 2014. Procentul tinerilor care nu beneficiază de educație, ocupare sau formare (NEETs) în totalul populației de tineri a scăzut într-o mică măsură în România, mai ales comparat cu dinamica europeană. În același timp, în majoritatea regiunilor analizate, evoluția numărului mediu de angajați ai întreprinderilor active nou create în România a fost descrescătoare în perioada 2014-2018, pe fondul unei diminuări, atât a numărului de societăți comerciale, cât și a numărului de întreprinzători privați.
29. În ansamblu, programul a produs beneficii importante la nivel micro, în primul rând în ceea ce privește creșterea ocupării forței de muncă în rândul unor grupuri greu ocupabile (șomeri de lungă durată și persoanele de etnie roma), deși evoluția la nivel sectorial dar și contribuția POCU din această perspectivă sunt mai limitate comparativ cu așteptările. Participarea în proiectele POCU a condus și la îmbunătățirea nivelului de competențe al forței de muncă, mai cu seamă în rândul persoanelor șomere și inactive cu nivel de educație scăzut și în rândul persoanelor din mediul rural. Analizele contrafactice realizate au concluzionat faptul că POCU a condus la creșterea cu aproximativ 12% a șanselor șomerilor de lungă durată și cu 16% a șanselor persoanelor de etnie romă participanți la intervenții de a fi ocupați la 6 luni după intervenție, comparativ cu alte persoane din aceste categorii înregistrate în baza ANOFM în cursul aceluiași an, și care nu au participat la programele din cadrul POCU. Activitățile de mediere, consiliere profesională și cele de formare profesională au sprijinit în cea mai mare măsură creșterea șanselor participanților de angajare pe piața muncii. Prin participarea la aceste activități, persoanele sprijinite manifestă un nivel îmbunătățit de încredere în propria persoană, o mai bună informare cu privire la piața muncii și un nivel superior de pregătire pentru participarea la selecțiile de angajare, aspecte esențiale pentru participarea pe piața muncii.
30. Pe de altă parte, proiectele POCU contribuie în mică măsură la formarea și ocuparea tinerilor NEETs deși se observă o atenție sporită, și, pe cale de consecință, beneficii mai importante în cazul tinerilor NEETs romi. Aceste efecte sunt observate de evaluare în contextul în care doar puțin peste o treime dintre tinerii șomeri de 15-24 de ani sunt înscrși la serviciul public de ocupare, iar proiectele POCU au contribuit la înscrierea la SPO doar a aproximativ 35% dintre aceștia (aproximativ 12% din totalul de tineri NEETs la nivel național). Deși moderat, acest efect este sustenabil și generează efecte pe termen lung: tinerii șomeri activi beneficiază de măsuri active de ocupare, sunt „vizibili” pentru potențialii angajatori și își cresc semnificativ șansele de angajare. Evaluarea a evidențiat că ocuparea și ocupabilitatea limitate a tinerilor sunt mult influențate de participarea scăzută a acestora la educație și la formare, în condițiile în care analiza datelor colectate pentru prezenta evaluare arată că sub 2% dintre tineri se întorc în educație dacă au părăsit timpuriu școala. Datele legate de participarea la educație și formare se reflectă în procente mari de tineri de peste 15 ani care nu au competențe necesare pentru piața muncii, așa cum relevă testele PISA și Indexul Economiei și Societății Digitale (DESI) de la nivel european. În acest context proiectele POCU contribuie în mică măsură la formarea tinerilor NEETs, asigurând formarea a doar 2,42% dintre aceștia și contribuind cu doar 1% la rata de participare la educație și formare profesională a tinerilor.
31. În ceea ce privește înființarea de noi afaceri, intervențiile POCU au o contribuție pozitivă importantă, dacă avem în vedere că circa 50 % dintre beneficiari nu ar fi demarat o afacere pe cont propriu dacă nu ar fi

beneficiat de sprijin. Spre exemplu, șansele de supraviețuire a întreprinderilor sprijinite prin POCU OS 3.7 au fost cu 10% mai mari comparativ cu alte întreprinderi similare non-beneficiare. POCU a dus și la creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană, avându-se în vedere că la sfârșitul anului 2019 întreprinderile sprijinite prin POCU înregistrau, în medie, cu un salariat mai mult față de întreprinderi similare non-beneficiare.

32. Evaluarea a evidențiat faptul că, în perioada 2014-2020, a existat un progres din punct de vedere al creșterii adaptabilității întreprinderilor la dinamica sectoarelor SNC / SNCDI. Un număr tot mai mare de întreprinderi și-au adaptat activitatea la sectoarele SNC / SNCDI, iar performanțele acestora sunt aliniate celor realizate de întreprinderile cu activitate principală de industrie, construcții, comerț și servicii de piață. Deși dificil de a estima impactul în ansamblu, evaluarea evidențiază că intervențiile implementate de POCU în această arie au generat rezultate pozitive pentru participanții la formare și firmele sprijinite. Astfel, adaptabilitatea întreprinderilor a fost facilitată de tematica și calitatea cursurilor furnizate, în urma cărora managerii și antreprenorii au fost mai bine echipați să identifice nevoile de creștere ale întreprinderilor în care activează, să gestioneze riscurile și schimbările și să ia decizii mai bine informate. Totodată, managementul resurselor umane în firmele care au beneficiat de intervenții a devenit mai performant și mai adaptat la schimbările și cerințele de pe piața muncii. Ca urmare a proiectelor POCU, angajații, inclusiv cei noi, beneficiază de planuri de dezvoltare individuală și de creștere a competențelor, în corelare cu nevoile de dezvoltare ale întreprinderilor în care activează. Evaluarea a identificat câteva exemple de modele inovatoare de organizare a muncii, productive și „verzi” implementate, e.g. practici privind tratamentul egal al angajaților, utilizarea eficientă a resurselor de energie, practici de sănătate și securitate la locul de muncă, digitalizarea anumitor procese. Pe de altă parte, exemplele puține identificate în ce privește formele flexibile de ocupare sugerează însă că implementarea acestora a fost, mai degrabă, impusă de pandemia Covid-19 și numai în parte un rezultat al POCU.
33. În ceea ce privește formarea profesională continuă a angajaților, eficacitatea intervențiilor finanțate din POCU în cadrul OS 3.12 era mică la momentul evaluării, acest aspect fiind cauzat pe de o parte de lansarea târzie a apelurilor de proiecte și de procesul relativ lung de evaluare, selecție și contractare a proiectelor (peste 6 luni de la depunerea proiectelor până la semnarea primelor contracte), iar pe de altă parte de întârzierile substanțiale generate de pandemia de COVID-19. Această dinamică cere o atenție aparte, avându-se în vedere faptul că formarea profesională continuă a angajaților continuă să fie o excepție mai degrabă decât regula în România, aspect confirmat de statistica ce arată procentul foarte mic de adulți activi care participă la programe de formare profesională. Situația generală creionată de evidențe statistice se datorează în mare parte cadrului legislativ și instituțional complex, modificat de mai multe ori pe parcursul ultimilor ani. În condițiile în care atribuțiile în acest domeniu sunt împărțite între mai multe instituții cheie, procedurile de autorizare a programelor de formare profesională la ANC, precum și procedurile impuse pentru organizarea fiecărei sesiuni de formare sunt greoaie iar monitorizarea administrativă a formării profesionale continue este limitată, nu se sprijină dezvoltarea politicilor publice de promovare și realizare a formării pe tot parcursul vieții (și implicit, nici intervențiile POCU în acest domeniu).
34. Totuși, este important de subliniat că, pe lângă efectele înregistrate și prezentate în paragrafele anterioare, beneficiile economice ale intervențiilor sunt importante prin taxele plătite de participanții care au obținut un loc de muncă și prin realizarea de economii în ceea ce privește beneficiile sociale, existând premise pentru recuperarea pe termen mediu (2 ani pentru tineri NEETs și 3-4 ani pentru alte categorii de șomeri) a investițiilor, cu condiția durabilității efectelor intervențiilor. Costul intervențiilor pentru o persoană sprijinită poate fi recuperat în mai puțin de un an, dacă acea persoană se angajează sau își deschide o afacere proprie.
35. Pe de altă parte, în ceea ce privește adaptarea structurilor SPO la nevoile pieței muncii și sporirea gradului de satisfacție al clienților SPO, contribuția POCU este limitată în condițiile în care, în cadrul obiectivului specific integrat 3.10, 3.11, a fost contractat un singur proiect, care deși este în faza avansată de implementare, încă nu fost finalizat. În acest context, progresele înregistrate la nivel de program sunt limitate iar probabilitatea este scăzută ca indicatorii stabiliți la nivel de obiectiv specific să fie îndepliniți, în condițiile în care proiectul nu acoperă toate activitățile ce ar fi putut fi sprijinite prin acest obiectiv specific

integrat. Noi proiecte sunt în pregătire în cazul acestui obiectiv specific, prin care se preconizează că, totuși, se vor obține rezultatele așteptate.

36. Într-o notă optimistă, POCU a înregistrat și efecte pozitive neplanificate inițial, dar care aduc valoare adăugată beneficiilor principale obținute. Astfel, a crescut nivelul de trai și s-a redus durata de timp până la găsirea unui loc de muncă în cazul șomerilor, a crescut mobilitatea în rândul tinerilor în căutarea unui loc de muncă, au fost obținute brevete, și au fost dezvoltate produse noi. Furnizorii de formare profesională care au implementat proiecte și-au diversificat oferta de cursuri. În același timp, POCU a determinat și efecte pozitive la nivelul firmelor care oferă servicii conexe intervențiilor (catering, închirierea spațiilor, furnizarea de materiale promoționale), precum și asupra familiilor care au beneficiat de reîntoarcerea membrilor migranți, de creșterea nivelului de trai și al veniturilor, de cunoștințele și competențele noilor antreprenori.
37. Astfel, efectele POCU depășesc granița sectoarelor sau grupurilor vizate de intervenție. Acestea s-au manifestat în primul rând prin efecte pozitive asupra mediului de afaceri de la nivel local sau regional prin creșterea competiției, și pe cale de consecință, a calității produselor și serviciilor furnizate la nivel local. Efectele asupra familiilor au fost în mare parte pozitive, acestea beneficiind de reîntoarcerea membrilor migranți, de creșterea veniturilor și a standardului de viață, de cunoștințele și competențele noilor antreprenori, însă au și avut mai puțin timp comun de petrecut cu cei dragi. Angajații din firmele noi înființate au beneficiat de un loc de muncă și de venituri stabile și mai ridicate, în timp ce solicitanții și partenerii și-au crescut capacitatea de a implementa proiecte cu finanțate europeană, au devenit mai vizibili la nivel local și și-au diversificat și consolidat paleta de servicii de sprijin pentru noii antreprenori.
38. Eficacitatea intervențiilor POCU a fost facilitată sau chiar determinată de o serie de mecanisme, dintre care cele mai importante sunt relevanța și calitatea sesiunilor de instruire, măsura în care acestea au fost adaptate la nevoile directe ale grupului țintă (care, în multe cazuri, nu sunt reflectate de cursurile acreditate de către ANC), precum și existența și nivelul subvenției pentru cursanți. Pe de altă parte factorii favorizanți ai eficacității proiectelor și programului sunt comunicarea bună și digitalizarea relației dintre beneficiar și OIR/AM, campaniile de promovare la nivel de proiect care au condus la identificarea și implicarea în intervenție a grupurilor țintă cele mai relevante, precum și susținerea antreprenorilor prin coaching și mentorat după declanșarea pandemiei.
39. O serie de elemente au afectat negativ implementarea proiectelor POCU și, pe cale de consecință, eficacitatea acestora. Infrastructura și serviciile deficitare de transport, prin corelare cu lipsa locurilor de muncă în localitate și nivelul salarial nemotivat oferit de angajatori, constituie un mecanism cu efecte negative importante asupra ocupării participanților la program. În unele cazuri, condițiile de finanțare descurajante au împiedicat formularea de proiecte pentru a se atinge țintele programului. Alte mecanisme cu efect negativ fac referire la lipsa unor colecții complete de date statistice cu ajutorul cărora să de fundamentarea analizele efectuate în cadrul proiectelor dar și colaborarea deficitară între organizațiile care au implementat intervențiile și serviciile publice de ocupare. În ceea ce privește SPO, în condițiile în care, în cadrul obiectivului specific integrat 3.10, 3.11, a fost implementat un singur proiect, contribuția POCU la performanța instituțională a acestuia este limitată.
40. Implementarea POCU a fost afectată și de o serie de factori interni, precum: birocrăția excesivă, insuficientă claritate a ghidurilor solicitanților, a instrucțiunilor sau a informațiilor primite de la echipele de monitori, neclarități cu privire la condițiile aferente subvențiilor, sistemul informatic MySMIS neintuitiv, întâzieri în efectuarea plăților, precum și ponderea insuficientă a cheltuielilor indirecte sau a prefinanțării.
41. În urma constatărilor și concluziilor prezentate anterior, echipa de evaluare formulează următoarele recomandări principale:
- În special în contextul anului 2020, este necesară continuarea și furnizarea unui număr și mai ridicat de pachete de măsuri pentru îmbunătățirea nivelului de competențe profesionale și creșterea gradului de ocupare a șomerilor și persoanelor inactive. Acestea trebuie adaptate la situația economică generată de pandemia COVID-19;



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Programele de formare profesională oferite (atât pentru persoanele în căutarea unui loc de muncă cât și pentru angajați) trebuie diversificate și corelate nu numai cu cererea de forță de muncă existentă la nivel local, ci și cu profilul, interesele și aspirațiile grupului țintă astfel încât, prin întărirea relevanței acestora, să fie susținute eficacitatea și sustenabilitatea intervențiilor POCU. În acest sens, este recomandată realizarea frecventă a unor analize strategice de nevoi ale grupului țintă, care să informeze procesul decizional în ce privește lansarea apelurilor de proiecte și definirea activităților eligibile în cadrul acestora;
- O importanță mai mare trebuie acordată dezvoltării competențelor digitale, mai ales avându-se în vedere că, în contextul pandemiei COVID-19 și a evoluțiilor tehnologice, telemunca și-a sporit importanța, iar nivelul competențelor digitale se constituie într-un factor major care influențează accesul indivizilor la oportunitățile economice și sociale;
- Este imperios necesară modernizarea guvernății în domeniul Formării Profesionale Continue (FPC), proces care ar permite formularea unei viziuni strategice cu privire la dezvoltarea formării profesionale continue, promovarea pe scară largă a formării profesionale continue la nivelul angajatorilor și angajaților și oferirea unor stimulente convingătoare pentru ambele categorii de beneficiari dar și disponibilitatea unor surse de finanțare constante, predictibile și atractive pentru FPC, care să nu se bazeze exclusiv pe programele operaționale cu finanțare prin FESI (dat fiind că acestea au o ciclicitate specifică ce nu permite continuitate). Ar trebui asigurat un mecanism funcțional de previziune, monitorizare și evaluare a impactului politicilor de FPC, dar și adaptarea procedurilor de elaborare și aprobare a standardelor ocupaționale și de acreditare a programelor de formare la dinamica mare a pieței muncii, ținând cont de faptul că apar rapid tot mai multe meserii noi, o dată cu progresul tehnologic;
- Specific pentru grupul țintă al POCU constituit din tinerii NEETs, programul ar trebui să permită solicitanților să propună activități pentru tinerii NEETs activi, înregistrați la SPO, dar și pentru alți tineri NEETs, cu condiția înregistrării lor la SPO pe parcursul proiectului. În acest sens, cheltuieli pentru identificarea tinerilor NEETs și activități de identificare a acestora ar trebui să fie eligibile. În acest fel, beneficiarii proiectelor pot sprijini activitatea SPO de identificare și înregistrare și pot ajunge la tinerii NEETs cei mai greu accesibili pentru SPO, iar rezultatele încă modeste ale proiectului INTESPO ar putea fi întărite. Totodată, este necesar ca activități de mobilizare a tinerilor, specifice lucrului cu tinerii, să fie eligibile și promovate (punctate suplimentar la selecția proiectelor). Activitățile de lucru cu tinerii sunt capabile să dezvolte competențe transversale pentru viață și pentru muncă și să ridice nivelul de motivație al tinerilor, fiind adaptate la nevoile, dar mai ales la interesele tinerilor;
- În ceea ce privește antreprenoriatul, este necesară, pe de o parte, continuarea finanțării unor intervenții similare care să conțină un mix de activități de dezvoltare a competențelor antreprenoriale și de susținere financiară a demarării unor afaceri pe cont propriu, dar, pe de altă parte, și introducerea unor noi programe subsecvente care să permită dezvoltarea afacerilor înființate (spre exemplu granturi în rândul celor ce au urmat astfel de programe la nivelul intervențiilor similare). Totodată, este necesară creșterea nivelului subvențiilor acordate și a perioadei de acordare a sprijinului pentru întreprinderile nou-înființate dar și flexibilizarea structurii programului pentru a putea sprijini antreprenorii cu intervenții specifice de tip coaching și mentorat la nevoie și în etapele de implementare și sustenabilitate, precum și pregătirea unor mecanisme de ajustare a indicatorilor pentru situații de criză, precum cea generată de pandemie;
- Recomandăm și asigurarea implementării de bune practici sau instrumente care vizează temele secundare ale POCU. În acest sens, este recomandată implementarea unor măsuri de motivare a firmelor de a le implementa și definirea unor indicatori la nivelul intervențiilor finanțate pentru a monitoriza implementarea. De asemenea, implementarea bunelor practici ar putea fi sprijinită prin facilitarea schimbului de experiență între firmele sprijinite și a învățării reciproce. În același timp, este recomandată și implementarea unor măsuri de motivare a solicitanților de a asigura și monitoriza implementarea de bune practici în firmele sprijinite. De exemplu, organizarea unor evenimente de promovare și premiere a intervențiilor care au facilitat cu succes implementarea bunelor practici în cadrul firmelor sprijinite ar putea constitui un astfel de instrument;



- Din perspectiva mecanismelor interne de implementare, este necesară simplificarea procedurilor de aprobare, raportare și monitorizare a proiectelor. În acest sens, este recomandată explorarea posibilităților de automatizare a procesului de aprobare a proiectelor pentru scurtarea perioadei de timp necesare aprobării. De asemenea, este recomandată explorarea posibilităților de adaptare a platformei MySMIS pentru a răspunde nevoilor specifice ale POCU;
- Totodată, continuă să fie necesară revizuirea și simplificarea regulilor privind încadrarea cheltuielilor, prin întărirea și/sau multiplicarea unor mecanisme de eficientizare precum extinderea decontărilor cheltuielilor pe bază de costuri unitare, creșterea nivelului costurilor unitare, creșterea plafonului pentru cheltuielile indirecte, dar și includerea mai multor categorii de cheltuieli necesare printre cheltuielile eligibile;
- În contextul actual generat de pandemia COVID-19, este necesară o flexibilizare și adaptare a procedurilor de implementare a intervențiilor POCU, în special în ceea ce privește flexibilizarea țintelor minime obligatorii pentru indicatorii de realizare și de rezultat și/sau perioadele de implementare extinse.