

GHID DE BUNE PRACTICI ÎN MANAGEMENT DE PROIECTE

2015

Beneficiar :

MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale și
Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Cuprins:

Titlu	Pagina
Capitolul 1. Introducere în managementul proiectelor	4
Capitolul 2. Identificarea și analiza problemei	10
2.1. Abordarea în cadrul logic - Faza de analiză	10
2.2. Analiza problemei	13
2.3. Analiza obiectivelor	15
2.4. Analiza strategiilor/opțiunilor	19
2.5. Abordarea Matricei Cadru Logic	20
2.6. Analiza în cadrul logic – Faza de planificare	23
Capitolul 3. Elemente de bază în structura proiectului	29
Capitolul 4. Aspecte ale implementării proiectelor	32
4.1. Roluri și responsabilități pe perioada de implementare a proiectului	32
4.2. Achiziții în cadrul proiectului	33
Capitolul 5. Managementul financiar al proiectului	53
5.1 Considerații generale	53
5.2 Eligibilitatea cheltuielilor	54
5.3. Graficul de rambursare a cheltuielilor (Fluxul financiar al proiectului)	55
5.4 Solicitarea prefinanțării	58
5.5. Solicitarea rambursării cheltuielilor eligibile efectuate	60
5.6. Pregătirea cererilor de plată	60
Capitolul 6. Managementul riscului	67
6.1 Noțiuni introductive în teoria riscurilor	67
6.2 Clasificarea riscurilor	68
6.3 Categoriile principale de riscuri întâlnite în cadrul proiectelor	69
Capitolul 7. Aspecte privind monitorizarea proiectului și evaluarea proiectelor	73
Capitolul 8. MASURILE DE INFORMARE ȘI PUBLICITATE	76
Capitolul 9. Modalități de abordare a temelor orizontale: dezvoltare durabilă și egalitate de șanse	80
9.1 Informații privind egalitatea de șanse	80
10.2 Dezvoltarea durabilă	92
BIBLIOGRAFIE	89

Capitolul 1. Introducere în managementul proiectelor

Cuvântul proiect provine din latinescul *projectum* al verbului *proicere* (a arunca ceva înainte) format din prefixul *pro-* (care indică ceva ce precede acțiunea următoare a cuvântului *întimp*) și rădăcina *iacer* (a arunca). Rădăcina latină sugerează mișcarea, o traiectorie, o anumerelație cu spațiul și timpul. Procesul implicat presupune un punct de plecare folosit ca o bază, de unde cineva se aruncă înainte, către un scop. Istoric vorbind, cuvântul și conceptul au fost folosite prima dată de arhitecți. În secolul al XV-lea, Filippo Brunelleschi a primit sarcina desăvârșirii catedralei din Florența prin adăugarea unui dom. Înainte să înceapă, el a elaborat o schiță (*progetto* sau *plan*) a domului, folosind diverse perspective pentru a oferi o reprezentare geometrică a viitoarei structuri. Literatura engleză a adoptat termenul de proiect referindu-se la „un plan a ceva ce trebuie întreprins” și nu efectiv la „actul îndeplinirii acestui plan”.

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române termenul de proiect are mai multe înțelesuri, fiind interesante următoarele:

- plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru;
- prima formă a unui plan (economic, social, financiar etc.) care urmează să fie discutat și aprobat pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare.
- lucrare tehnică executată pe baza unei teme date și care cuprinde cadrul tehnic, desenele, justificarea utilității obiectului proiectat, amplasarea lui.

O definiție simplă a proiectului are în vedere faptul că acesta reprezintă „un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic”. (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000).

Proiectul mai poate fi definit ca „un mod de a-i organiza pe oameni și de a gestiona activități. Este o manieră de organizare și coordonare a muncii. Ceea ce îl deosebește de alte genuri de management este faptul că se concentrază în totalitate pe un anumit rezultat final și că, în momentul în care se realizează acest rezultat, proiectul încetează să mai fie necesar și i se pune capăt.” (Newton, 2006.)

Așadar proiectul este un proces ce presupune:

- un punct de plecare de la care cineva „aruncă” ceva „înainte” spre o anumită țintă;
- rezolvarea unei probleme identificate sau schimbarea unei situații problematice;
- existența unor resurse;
- Existența unor scopuri care trebuie să fie posibil de îndeplinit;
- o soluție specifică la o problemă specifică, într-un anumit context;
- un început și un final bine definite și se desfășoară într-un spațiu concret;
- implicarea unor variate abilități de planificare și implementare, diverși parteneri sau susținători, precum și a unui număr de activități, evenimente și sarcini;
- existența unei echipe și țintește la binele unei organizații/comunități;
- o serie de riscuri și elemente de incertitudine;

- existența unor obiective măsurabile care pot fi evaluate, astfel putându-se aprecia dacă s-a făcut ce s-a propus, la calitate dorită;
- un anumit grad de autonomie față de activitățile curente ale organizației;
- un ciclu de viață determinat, compus din mai multe etape obligatorii, denumite astfel: identificarea, analiza și formularea proiectului, pregătirea acestuia, evaluarea preliminară a proiectului, angajarea finanțării, implementarea, monitorizarea și evaluarea finală a rezultatelor proiectului.

Dintre multiplele accepțiuni și definiții ale conceptului de proiect existente la nivel internațional și formulate de către diverși teoreticieni, vom prezenta în cele ce urmează doar câteva:

Teoreticianul Harold Kerzner definește proiectul ca „o serie de activități și sarcini care au obiective specifice ce trebuie îndeplinite înăd cont de anumite specificații, cu un început și un sfârșit bine definite, având un buget limitat și utilizând resurse umane și materiale.” (Kerzner, 2003)

Joseph Weiss și Robert Wysocki consideră că un proiect poate fi definit pe baza următoarelor caracteristici: „activitate complexă, unică, finită, cu resurse și buget limitat care implică o serie de persoane și are ca rezultat un produs sau un serviciu.” (Weiss & Wysocki, 1992)

Conform lui Mihaly Görög și Nigel Smith proiectul este „orice activitate care are o durată în timp (început și sfârșit), constrângeri legate de costuri și urmări care să atingă un rezultat definit”. (Görög & Nigel, 1999).

În literatura de specialitate de la nivel național există o serie de demersuri întreprinse de specialiștii români legate de definirea conceptului de proiect dintre care vom prezenta doar câteva, în cele ce urmează:

Conform lui Constantin Opran proiectul este „un proces nerepetitiv care realizează o cantitate nouă, bine definită, în cadrul unei organizații specializate. Proiectul se caracterizează ca o acțiune unică, specifică, compusă dintr-o succesiune logică de activități componente coordonate și controlate, cu caracter inovativ de natură diferită, realizată într-o manieră organizată metodic și progresiv, având constrângeri de timp, resurse și cost, destinat obținerii cu succes de noi rezultate complexe, necesare pentru satisfacerea de obiective clar definite”. (Opran et al., 2002)

Conform definițiilor de mai sus, se poate concluziona că, în vederea eficientizării activității de management în cadrul proiectelor și programelor, trebuie luate în considerare toate aspectele și condițiile referitoare la procesul de elaborare și implementarea acestora.

Aceste condiții se referă la:

1. Obiective clare și realiste pentru proiecte sau programe:

- Distincție clară între obiective și mijloacele de realizare a acestora;
- Definiție clară și realistă a Scopului Proiectului, care trebuie să implice întotdeauna

- beneficii durabile pentru grupul(urile) țintă și beneficiarii finali;
- supozitii și pre-conditii: factorii externi, majori ai proiectului care ar putea influența semnificativ succesul acestuia.

2. “FACTORI AI CALITĂȚII” care întăresc beneficiile proiectului pe termen lung:

- un cadru politic stabil și rațional asumat de țara beneficiară, în special pentru politicile sectoriale și regionale;
- alegerea celor mai potrivite tehnologii;
- respectul pentru valorile socio-culturale ale grupurilor implicate;
- capacitatea de management a instituțiilor publice sau private care implementează proiectele și programele;
- viabilitatea economică și financiară a proiectelor sau programelor și durabilitatea beneficiilor generate de acestea;
- integrarea aspectelor de protecție a mediului;
- considerarea diferențelor dintre bărbați și femei, ce trebuie recunoscute și respectarea principiului egalității de șanse între femei și bărbați

3. Consecvența cu, și contribuția la, “realizarea cuprinzătoare a obiectivelor UE” prin proiecte și programe.

Project Cycle Management – Managementul Ciclului de Proiect¹ este strâns legat de cadrul mai larg al cooperării externe promovate la nivelul UE, în care reducerea sărăciei este obiectivul central. Din această perspectivă, ariile strategice care derivă din Tratatul de la Maastricht sunt următoarele:

- Dezvoltarea durabilă, în special prin promovarea unei dezvoltări echitabile a investițiilor și a politicilor de ocupare a forței de muncă, a dezvoltării sociale și umane și a protecției mediului;
- Integrarea în economia mondială, prin sprijin acordat cooperării și integrării regionale;
- Lupta împotriva sărăciei;
- Democrația, drepturile omului, statul de drept, menținerea păcii și prevenirea conflictelor.

Project Cycle Management – Managementul Ciclului de Proiect abordează aceste aspecte încercând să se asigure că proiectele și programele sunt consecvente cu, și contribuie la îndeplinirea acestor obiective generale ale politicii de cooperare externă ale UE.

După anul 1993, utilizarea PCM – Project Cycle Management – Managementul Ciclului de Proiect s-a extins de la abordarea proiectului tradițional la programele sectoriale, pentru care principiile și metodologia PCM sunt aplicabile.

În terminologia PCM, utilizarea acestor concepte, instrumente și documente standardizate de-a lungul duratei de viață (ciclului) a unui proiect, se numește “**abordare integrată**”. Eficacitatea PCM depinde în mare măsură de calitatea informațiilor disponibile (în special de la beneficiari și grupurile țintă vizate) și de utilizarea cât mai corectă a conceptelor, tehnicilor și instrumentelor

¹ Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

specifice create pentru acest scop.

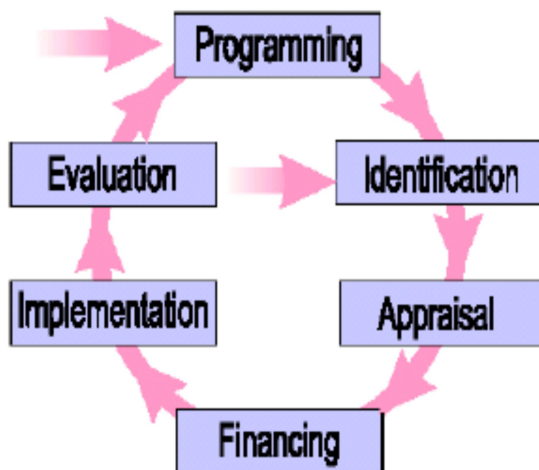
Un proiect este definit ca „un grup de activități intercorelate, grupate într-o succesiune logică, derulate într-un interval de timp definit și utilizând resurse limitate, pentru a atinge rezultate clar definite, în vederea îndeplinirii unor obiective clare”.

Un program este definit ca o serie de proiecte intercorelate, ale căror obiective contribuie împreună la îndeplinirea unui obiectiv comun general, de obicei relevant la nivel de sector, țară sau chiar la nivel internațional. În anumite contexte, conceptul de program este înțeles ca un cadru instituțional care permite mai multor proiecte să fie implementate cu scopul de a îndeplini un obiectiv sau o misiune globală.

Este evident că scopul și impactul unui program sunt mai cuprinzătoare decât în cazul unor proiecte individuale.

Proiectele și programele diferă prin amplitudinea resurselor întrebuințate, prin anvergura în timp, dar și din punctul de vedere al formulării obiectivelor, al structurilor manageriale, al rolului pe care îl au membrii echipei și al concentrării pe diferite tipuri de evaluări. Cu toate acestea, principiile și abordarea managementului de proiect se aplică în ambele cazuri.

Proiectele individuale fac parte dintr-un proces ciclic, fiecare dintre acestea contribuind pe termen lung la realizarea priorităților stabilite în strategia organizațională sau instituțională.



Project Cycle Management – Managementul Ciclului de Proiect este o abordare integrată a planificării, proiectării și managementului proiectelor.

Această abordare integrată este un garant al faptului că principiile majore și politica fiecărui finanțator al proiectului sau a fiecărui factor interesat sunt luate în considerație sistematic, în fiecare etapă, pe toată durata proiectului.

Cele 6 etape în Managementul Ciclului de Proiect²:

1). Programare (Programming)

În faza de programare sunt stabilite, în strânsă consultare cu Guvernul principiile și pașii ce trebuie urmați pentru cooperarea dintre Uniunea Europeană (UE) și țara beneficiară.

Analiza minuțioasă a problemelor și a oportunităților existente la nivelul acelei țări, prioritățile la nivel național și la nivelul Uniunii Europene, acțiunile prezente și viitoare ale finanțatorului, precum și resursele disponibile pe plan local și în UE, formează elementele cheie pe baza cărora sunt luate deciziile privind focalizarea intervențiilor UE pe o anumită tematică sau pe un anumit sector de activitate. Programele și proiectele principale sunt de asemenea schițate în termeni generali pe parcursul acestei faze.

Documentul principal care este elaborat în această prima fază este o strategie națională sau un document de susținere a strategiei naționale.

2). Identificare (Identification)

În această fază sunt identificate și trecute în revistă idei specifice referitoare la programele și proiectele din cadrul stabilit de documentele strategice naționale; sunt analizate problemele, nevoile și interesele posibililor factori interesați.

Pentru a ajuta procesul de elaborare a proiectului, sunt întreprinse studii sectoriale, tematice sau de pre-fezabilitate. Pe baza acestor studii și analize, se vor lua decizii privind opțiunile care vor trebui analizate pe viitor pentru a finaliza o propunere de proiect.

3). Evaluare (Appraisal)

În timpul acestei faze ideea de proiect se concretizează într-o propunere de proiect. Această fază constă de asemenea și într-o evaluare ex-ante. Sunt analizate în amănunt aspectele cheie ale proiectului.

Sunt luate în considerare elemente cheie de calitate, iar principalii factori interesați sunt direct implicați în procesul de elaborare și analiză a proiectului.

Tot în această etapă se elaborează matricea cadru logic a proiectului, cuprinzând elementele strategice majore: obiective, activități, rezultate, indicatori, riscuri și ipoteze, împreună cu instrumentele de planificare esențiale: grafice de implementare a activităților, grafice de resurse. Acestea sunt folosite pentru a evalua elementele cheie care ajută la previzionarea impactului proiectului: relevanță, fezabilitate și durabilitate.

Rezultatul este decizia de a înainta sau nu propunerea de finanțare.

4). Finanțare (Financing)

În această etapă este finalizată propunerea de finanțare care este apoi înaintată spre evaluare organismelor și comisiilor corespunzătoare.

² Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

În urma evaluării finanțatorul decide finanțarea sau nefinanțarea proiectului.

5). Implementare (Implementation)

Implementarea constă în implementarea și finalizarea eficientă și în cele mai bune condiții a activităților, conform planului inițial, utilizând resursele planificate, generând rezultatele așteptate, în vederea îndeplinirii obiectivelor proiectului.

În această fază sunt efectuate activități permanente de monitorizare în vederea înregistrării progreselor realizate în îndeplinirea activităților, se verifică dacă acestea au fost desfășurate conform planului inițial, se actualizează operațiunile în funcție de schimbările apărute la nivelul condițiilor externe.

Vor fi efectuate, de asemenea, evaluări intermediare pentru a stabili gradul de atingere a impactului previzionat.

Pe baza lor, se vor lua decizii privind încheierea sau continuarea proiectului.

6). Evaluare (Evaluation)

Rolul evaluărilor este de a determina relevanța și îndeplinirea obiectivelor, eficiența și randamentul proiectului, impactul și durabilitatea acestuia.

Evaluarea se poate face:

- În timpul implementării - evaluări intermediare - când se pot lua decizii privind continuarea, modificarea sau anularea proiectului;
- La sfârșitul fazei de implementare - evaluare finală - pentru a stabili rezultatele finale obținute și pentru a verifica atingerea obiectivelor;
- După încheierea proiectului - evaluare ex-post - analizează consecințele proiectului și poate fi folosită în proiectele viitoare.

Principii de baza in Project Cycle Management – Managementul Ciclului de Proiect (PCM):

Cele mai importante principii:

- Respectarea sistematică a priorităților majore și ale politicii UE, dar și a celor din țările beneficiare și ale altor donatori;
- Designul și implementarea de proiecte pe baza unor obiective clare și realiste;
- Relevanța, fezabilitatea și durabilitatea proiectelor;
- Consultarea permanentă, implicarea factorilor interesați pe toată durata proiectului;
- Folosirea Abordării în Cadrul Logic pentru design-ul, managementul, monitorizarea și evaluarea proiectului;
- Stabilirea unor factori cheie de calitate pentru începerea proiectului.

Factorii de calitate care asigură durabilitatea proiectului și un impact pozitiv al acestuia:

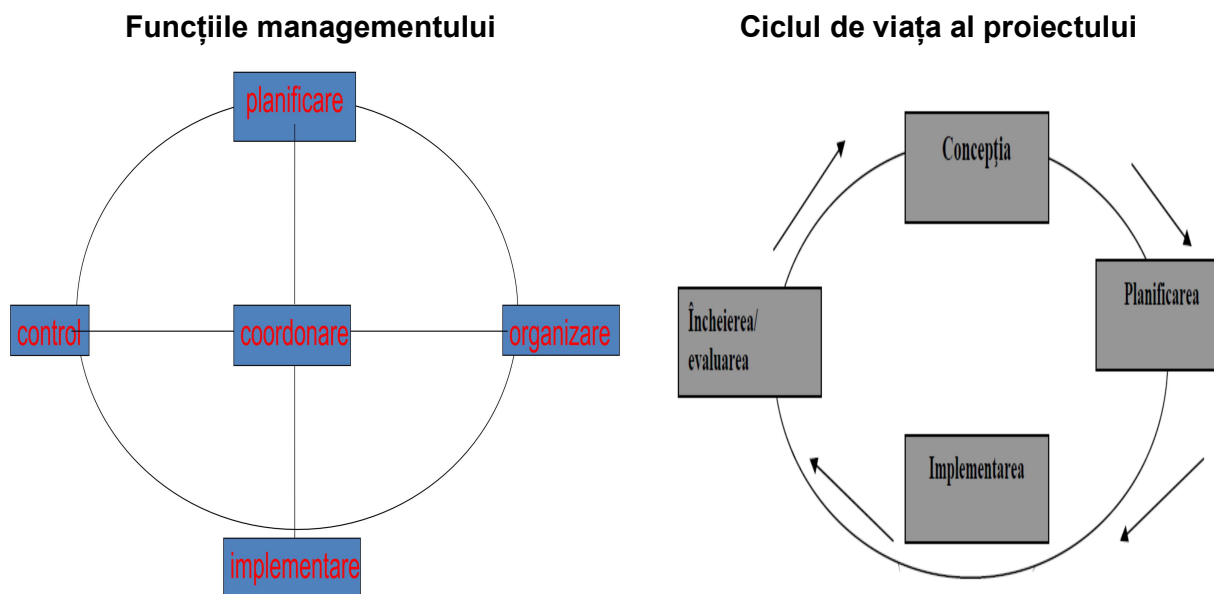
- Participarea și implicarea beneficiarilor în elaborarea și derularea proiectului;
- Asigurarea suportului politic din partea reprezentanților autorităților locale și centrale;

- Folosirea unor tehnologii corespunzătoare și adecvate necesităților fiecărei activități;
- Adaptarea strategiei proiectului la aspectele socio-culturale specifice zonei țintă;
- Aplicarea sistematică a principiilor și practicilor care asigură egalitatea de șanse între femei și bărbați;
- Protecția mediului;
- Dezvoltare instituțională și managerială;
- Viabilitatea financiară și economică a formelor de sprijin pe care le introduce proiectul pentru grupul țintă.

În ceea ce ne privește, considerăm ca **proiectul poate fi definit ca un grup de activități interdependente, întreprinse într-o succesiune logică, într-un interval limitat de timp, pentru obținerea unor rezultate bine precizate, necesare pentru a satisface obiective clare**

De cele mai multe ori, caracteristicile specifice ale unui proiect ies în evidență prin compararea acestuia cu caracteristicile activităților curente.

Având în vedere că managementul proiectului este parte integrantă a disciplinei MANAGEMENT, prezentăm mai jos asemănarea între funcțiile managementului și ciclul de viață al proiectelor:



Capitolul 2. Identificarea și analiza problemei³

2.1. Abordarea în cadrul logic - Faza de analiză⁴

Analiza unei situații date este o parte substanțială în cadrul mai multor metode de planificare. Starea actuală trebuie analizată prin prisma unui proiect sau a unor probleme date. În contextul nostru, analiza situației este concentrată pe probleme, factori interesați și mediul lor social. Este o încercare de a înțelege sistemul care determină existența unor probleme.

Analiza factorilor interesați

Ideea cheie este aceea ca proiectele sunt elaborate pentru a se adresa problemelor pe care le întâmpina anumite grupuri țintă, diferiți beneficiari, pentru a răspunde cât mai bine nevoilor și intereselor lor.

Indivizii, grupurile de oameni, instituțiile sau organizațiile care pot avea un interes în proiect, sau care pot influența / afecta sau sunt influențați / afectați de proiect sunt definiți ca factori interesați (stakeholders).

Diferiții factori interesați pot fi clasificați în următoarele categorii:

- Grupuri de interes
- Grupuri de competență
- Grupuri de sprijin
- Grupuri de decizie
- Grupuri de transfer de informații și comunicare

Este important ca factorii interesați să fie identificați și analizați într-un stadiu incipient al elaborării proiectului. Aceasta se poate face prin interviuri, mese rotunde, studii bazate pe chestionare sociologice, care implică reprezentanți ai firmelor, clienți, autorități publice, lideri politici, etc. Pot fi folosite de asemenea baze de date, date statistice și informații media pentru a identifica susținătorii importanți precum și potențialii adversari ai proiectului.

Analiza factorilor interesați implică următoarele aspecte:

Identificarea celor mai importanți factori și colectarea informațiilor privind caracteristicile lor: situația economică și socială, diferențieri de gen (barbat / femeie), structură, organizare, statut social, atitudine și comportament general.

Analiza obiectivelor, a intereselor și a așteptărilor în raport cu proiectul, ca și influența lor potențială - pozitivă sau negativă asupra proiectului.

Determinarea punctelor tari și a punctelor slabe de la nivelul factorilor implicați pentru a stabili modul concret de acțiune pe parcursul diferitelor etape ale proiectului, posibile acțiuni necesare și o strategie de abordare a fiecărui grup.

³ Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

⁴ Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

Tabelul de mai jos recapitulează principalele constatări ale analizei:

Stakeholder	Caracteristici	Interese, obiective, așteptări	Gradul și tipul de influență	Potential / deficient	Implicații în cadrul acestui

Factorii interesați au un rol în timpul elaborării proiectului, începând cu faza de identificare și analiză a problemelor; aceștia pot ajuta la definirea soluțiilor posibile și la alegerea celei mai potrivite. Ei ar trebui de asemenea implicați în formularea obiectivelor proiectului. În timpul implementării proiectului este important ca managerii de proiect să mențină o bună comunicare cu factorii interesați, să-i informeze despre progresul făcut și de asemenea să țină cont de opiniile acestora în evaluările intermediare și finale.

Exemplu de bună practică:

Planul Integrat de Dezvoltare Urbană - Oraș Voluntari, Titlul proiectului: Modernizare drumuri în Orașul Voluntari, județul Ilfov

Reteau de drumuri vizată de proiect are un impact important asupra potențialului de dezvoltare socio-economică a Orașului Voluntari. Facilitează accesul la și dinspre zone funcționale diferite (de locuire și industriale) și constituie un factor care influențează puternic capacitatea orașului de a se dezvolta economic.

În profil transversal strazile prezintă o parte carosabilă variabilă de 3.50...10.50m, încadrată în general între borduri, cu sau fără trotuare.

Strazile care sunt la nivel de pietruire sau pavaj de bolovani, precum și sectoarele la nivel de pământ, au gropi foarte frecvente, în care baltă apă.

Calificativul atribuit acestor strazi este "rea".

Îmbrăcămintea din beton de ciment prezintă degradări frecvente, de tip fisuri, falșuri, desprinderi de materiale, rosturi decolmatate, dale deteriorate.

Uzura fizică și morală a sistemului rutier existent, vizibilă prin multitudinea de defecțiuni întâlnite, se datorează atât traficului cât și acțiunii apelor pluviale de infiltrație și a temperaturilor.

Cele mai importante cauze ale apariției degradărilor întâlnite pe strazile și aleile ce fac obiectul prezentei documentații sunt :

- capacitatea portantă necorespunzătoare;
- calitatea necorespunzătoare a materialelor;
- prezența apelor pluviale pe carosabil;
- lipsa lucrărilor de întreținere specifice necesare.

2.2. Analiza problemei

O problema poate fi definită drept o situație nedorită, negativă, daunatoare, care afectează anumite grupuri sau întreaga societate la un moment dat și într-un anumit loc și care generează inițiativa de a lansa proiectul.

Pentru a identifica și analiza corect o problemă, trebuie să începem cu o analiză detaliată a situației existente din domeniul de interes. O SITUAȚIE (un fapt, un dat, o stare socială sau economică) devine PROBLEMA când cineva o consideră negativă, daunătoare. Pasul următor este să "traducem" problemele în NEVOI ale grupului țintă, pentru că rațiunea de a fi a unui proiect constă în satisfacerea nevoilor grupului țintă.

Nevoile sociale pot fi clasificate în funcție de modul de manifestare a acestora în:

- nevoi normative - când sunt comparate cu un standard, criteriu
- nevoi percepute - ceea ce oamenii cred / simt că au nevoie
- nevoi exprimate - nevoi pentru care oamenii încearcă să obțină ajutor
- nevoi relative - cine are «nevoie mai multe» de ceva

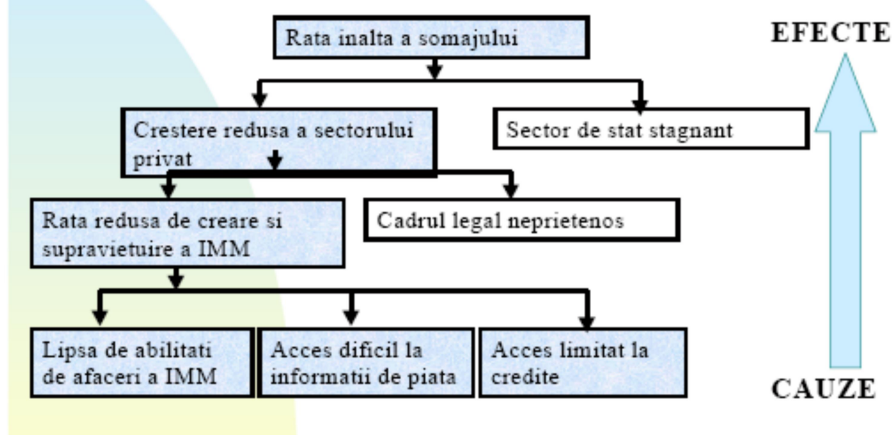
O problemă bine formulată exprimă nevoi ale unui grup țintă, este concretă, clară, gravă și urgentă. Identificarea corectă și convingătoare a unei probleme implică răspunsul la următoarele întrebări:

- CARE este problema reală de rezolvat?
- DE CE apare această problemă?
- CARE sunt cauzele care au determinat situația negativă existentă?
- UNDE și CAND se manifestă? (condiții, periodicitate, surse de manifestare a problemei)
- PENTRU CINE este o problemă? Cine sunt cei afectați de problema: grupul țintă, alte grupuri?
- CE consecințe / impact ar avea nerezolvarea ei?

Un instrument util în analiza problemelor și stabilirea problemei reale asupra căreia proiectul va interveni îl reprezintă **arborele problemelor**. Acesta constă în ierarhizarea diverselor aspecte legate de problemele dintr-un anumit domeniu și stabilirea unei relații CAUZA - EFECT între diverse probleme. Arborele problemelor este o diagramă care reprezintă grafic această relație cauză - efect.

ARBORELE PROBLEMELOR

Stabilirea relațiilor cauză – efect dintre probleme



Pentru construirea unui arbore al problemelor trebuie urmați următorii pași:

- Definiți situația nedorită inițială
- Identificați și listați problemele potențiale / interconectate
- Alegeți o «problema de început»
- Așezați ierarhic problemele:
 - Dacă problema analizată este CAUZA pentru problema de start, va fi așezată la nivelul INFERIOR în construcția arborelui
 - Dacă aceasta este EFECT al problemei de început, va fi poziționată la nivelul SUPERIOR
 - Dacă nu este nici cauză nici efect, ambele probleme, cea analizată și problema de referință (cea de început) vor fi amplasate la același nivel în construcția arborelui problemelor.

Exemplu de bună practică:

Planul Integrat de Dezvoltare Urbană - Oraș Voluntari,
Titlul proiectului: Modernizare drumuri în Orașul Voluntari, județul Ilfov

Structura rutieră

In conformitate cu Studiul geotehnic, realizat de firma GEO SERV SRL și a vizualizării efectuate, sistemul rutier existent este alcătuit din pământ, pietruire, beton de ciment sau asfalt.

Starea tehnică a strazilor are un impact direct asupra condițiilor de trafic:

- timpii de transport sunt ridicați;
- costurile de utilizare ale vehiculelor sunt mari;
- condițiile de siguranță în trafic sunt improprii;
- condițiile de mediu sunt afectate.

Traficul aferent pe rețea de strazi, previzionat pentru anul 2010 oscilează între 40 și 986 vehicule fizice pe zi. Aceste valori ne indică o nevoie crescută de infrastructură de acces, la care drumul,

in condițiile tehnice actuale nu poate face față. Creșterea valorilor de trafic, fără implementarea proiectului vor duce la degradarea continuă a caracteristicilor tehnice ale strazilor și vor duce la o creștere a costurilor utilizatorilor drumului, cu efect imediat asupra competitivității economice a orașului.

Principala motivație a reabilitării acestor strazi o reprezintă satisfacerea nevoilor de trafic prezente și viitoare.

În al doilea rând, această investiție va asigura premisele dezvoltării socio-economice a orașului. Se creează astfel condiții pentru dezvoltarea mediului de afaceri și creșterea calității vieții cetățenilor.

Investițiile antrenate ca urmare a reabilitării strazilor vor avea ca influență indirectă și creșterea veniturilor la bugetul local, determinând un lanț de efecte socio-economice pozitive asupra populației din zonă:

- creșterea capacității și parghiilor de dezvoltare a serviciilor publice responsabile de standardul de viață al cetățenilor (asistența socială, utilități);*
- susținerea și dezvoltarea mai eficientă a sectorului de industrie, învățământ, sănătate, cultură;*
- diminuarea progresivă a fenomenului de excluziune socială prin intervenția mecanismelor libere ale pieței și economiei;*
- consolidarea unui mediu socio-economic prietenos, stimulat și partenerial prin deschiderea perspectivei unor contacte investitoriale, culturale.*

2.3. Analiza obiectivelor

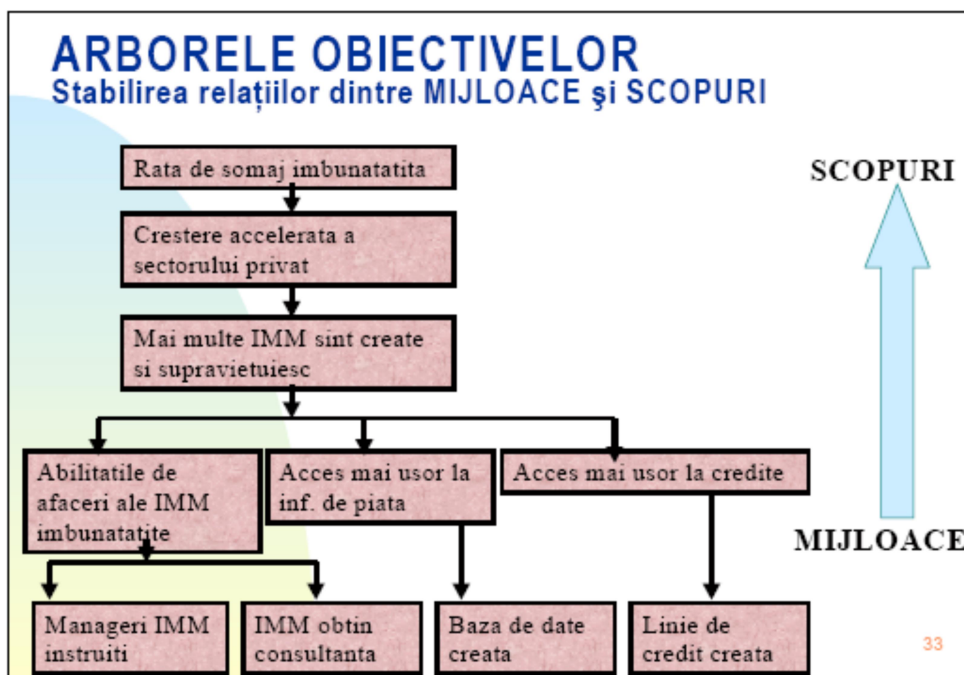
Analiza obiectivelor este abordarea metodologică folosită pentru:

- A descrie situația dorită în viitor, după ce problemele vor fi fost remediate
- A verifica ierarhia obiectivelor
- A ilustra relația mijloace - scopuri printr-o diagramă.

Prin convertirea "situațiilor negative" (a problemelor) în soluții pentru obținerea unor "realizări pozitive" definim situații dorite și realiste. De exemplu "producția agricolă scăzută" este convertită în "producție agricolă marită". Aceste realizări pozitive sunt de fapt obiective și sunt prezentate într-o diagramă, numită arborele obiectivelor, care ilustrează relațiile dintre mijloace și scopuri. Arborele obiectivelor oferă o imagine clară a situației viitoare, pe care dorim să o atingem, inclusiv a activităților și mijloacelor necesare pentru realizarea ei.

Pentru construirea unui arbore al obiectivelor trebuie parcurși următorii pași:

1. Convertiți situațiile negative, problemele din arborele problemelor în realizări pozitive care trebuie să fie dezirabile și posibil de realizat. În acest mod, relația cauză - efect se transformă într-o relație mijloace - scopuri.
2. Verificați relația mijloace - scopuri dintre componentele arborelui pentru a vă asigura că ierarhia stabilită este validă și completă.
3. Dacă este necesar, revizuiți și reformulați obiectivele obținute; adăugați noi obiective dacă sunt necesare pentru atingerea celor de la nivelul logic superior; renunțați la acele obiective care nu sunt potrivite, realiste sau necesare.



Cum se elaborează obiective SMART?

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale pentru o formulare corectă a unui obiectiv. Aceste caracteristici sunt următoarele:

- S – Specific
- M – Masurabil
- A – (de) atins / abordabil
- R – Relevant
- T – Incadrat în timp

Există mai multe versiuni / variante ale acestor caracteristici și implicit ale acronimului SMART. Cele mai frecvente dintre acestea sunt:

- Specific, Masurabil, Abordabil, Realist, incadrabil în Timp
- Specific, Masurabil, Realizabil, orientat către Rezultat, la Timp
- Specific, Masurabil, de Atins, Realist, Tangibil
- Stimulativ, Masurabil, Acceptat de toate părțile interesate, Realist, definit în Timp

Diferențele dintre versiuni apar fie din cauza traducerilor din limba engleză, fie din cauza modului de aplicare. Comisia Europeană utilizează criteriile SMART din Manualul privind Managementul Ciclului Proiectului atunci când elaborează indicatorii de măsurare a atingerii obiectivelor propuse.

Specific – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se dorește să se obțină.

Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieli. Un obiectiv specific diferă în primul rând de unul general pentru că vizează rezultate concrete și nu rezultate în general.

Pentru a verifica daca un obiectiv este sau nu specific, utilizati intrebari precum:

- Cine?
- Ce?
- Cand?
- Cum?
- Care este grupul tinta?

Nu este insa obligatoriu ca un obiectiv sa raspunda in mod obligatoriu la toate intrebarile de mai sus in acelasi timp.

Masurabil – inseamna ca un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.

Un obiectiv masurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului ca a fost atins sau nu, sau in grad a fost atins. De asemenea, un obiectiv masurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Pentru a verifica daca un obiectiv este sau nu masurabil, utilizati intrebari precum:

- Cat de mult?
- Cat de multi?

Abordabil / de Atins / reAlizabil – inseamna ca un obiectiv poate fi intr-adevar atins

In acest sens trebuie luate in considerare mai multe aspecte:

- prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil in conditiile date (nu se poate realiza o autostrada intr-o saptamana)
- obiectivul in cauza poate fi atins in conditiile proiectului, de catre organizatia sau persoana care este responsabila de realizarea lui. In acest sens trebuie sa se tina cont de resursele existente, de capacitatea organizatiei, de timpul necesar.

In mod ideal obiectivele trebuie sa nu depinda de actiunile unei alte entitati decat cea care are responsabilitatea realizarii lor.

De obicei, aceasta caracteristica se evalueaza tinandu-se cont de capacitatea organizatiei sau a organizatiilor care depun proiectul si trebuie sa realizeze obiectivele.

Relevant – inseamna ca realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect

Realizarea unui obiectiv trebuie sa contribuie in mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. In acest sens, el trebuie sa vizeze un anumit impact.

Relevanta unui obiectiv se evalueaza in raport cu obiectivul general al proiectului.

Incadrat in Timp – obiectivul trebuie sa contina data / termenul pana la care este prevazut a se realiza.

Pentru a verifica daca un obiectiv este sau nu incadrat in timp, utilizati intrebari precum:

- Cand?
- Pana cand?
- In ce perioada?

Condiții:

- Obiectivele sunt consecinte (rezultate) masurabile si legate de termeni temporali.
- Sunt indeplinite in perioada derularii proiectului.
- Obiectivele sunt interventiile pe care le avem in vedere pentru a atenua sau a elimina cauzele problemei

Elaborarea obiectivelor

Pentru a expune un obiectiv, raspundeti la urmatoarele cinci intrebari:

- Care este (sunt) zona (zonele) cheie pe care vreti sa le schimbati?
- Ce segment al populatiei va fi implicat in schimbare?
- Care este directia schimbarii (crestere sau imbunatatire sau descrestere sau reducere) pe care o cautati?
- Care este gradul sau proportia schimbarii pe care o cautati?
- Care este termenul pentru atingerea gradului de schimbare?

Schema enuntului unui obiectiv

Zona de schimbare – ce vreau sa schimb, imbunatatesc, dezvolt, modific, amelioresz

Populatia – cine, ce numar sau ce procent din..

Directia schimbarii – ce anume vreau sa fac: sa schimb, sa imbunatatesc, sa elimin, sa cresc

Gradul schimbarii – in ce masura, cu cat

Cadrul timp – in cat timp

Obiectivul in forma standard: Directia schimbarii + Zona de schimbare + Populatia studiata + Gradul schimbarii + Cadrul timp

Exemplu de bune practici:

Obiectiv formulat SMART	Obiectiv formulat greșit	Observații
Crearea unui cadru pentru dobandirea abilitatilor si competentelor specifice in utilizarea unei limbi straine de circulatie europeana (limba engleza) si Contabilitate pentru un numar de 117 de angajati ai DAS Voluntari	Realizarea a doua cursuri pentru un numar de 117 angajați ai DAS Voluntari un domeniul contabilității si limbii engleze	<i>Structura celui de-al doilea obiectiv exprimă mai degrabă activități ce urmeaza a fi realizate.</i>
Cresterea accesibilitatii zonei Y, din orașul Z, intr-o perioada de timp mult mai scurta (scaderea timpului de transport pe infrastructura reabilitata cu 40% si scaderea timpului de calatorie in oras cu 20%)	Asfaltarea a 5 km de drum orășenesc (străzile X și Y)	<i>Prin obiectiv înțelegem o schimbare pe termen lung, exprimată printr-un rezultat tangibil!</i>

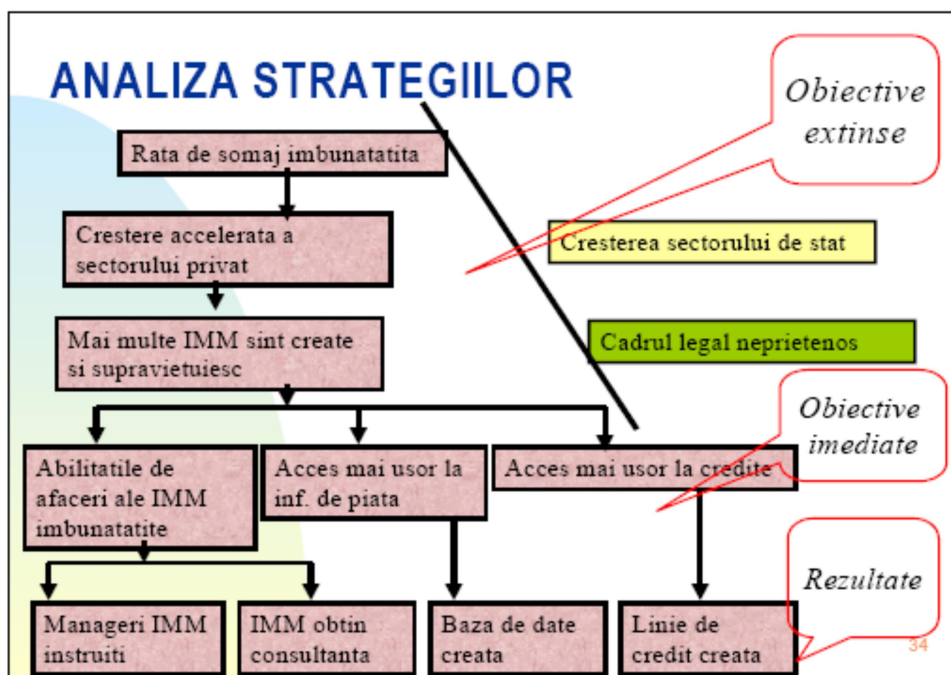
2.4. Analiza strategiilor/opțiunilor

Faza de analiza a abordării în cadrul logic se încheie cu analiza strategiilor. Aceasta analiză are drept scop selectarea strategiei / strategiilor care vor fi abordate pentru atingerea obiectivelor proiectului. Este necesar să decidem care dintre obiective vor face parte din proiect și care vor fi lăsate în afara ariei de interes a proiectului.

În arborele obiectivelor diferitele grupuri de obiective de același tip formează o strategie. Va trebui să alegem una sau mai multe dintre acestea pentru proiectul pe care îl elaborăm.

Cele mai potrivite și fezabile strategii pot fi alese pe baza unor criterii clare precum: prioritățile factorilor interesați, relevanța și șansele de succes ale strategiilor pentru abordarea nevoilor reale ale grupului țintă, bugetul disponibil, intervalul de timp necesar și disponibil, contribuția la reducerea inegalităților, inclusiv a celor de gen, etc.

În funcție de amploarea și volumul de muncă implicate, strategia selectată va forma scheletul abordării unui program care va consta în mai multe proiecte interconectate sau numai al unei intervenții de dimensiunea unui proiect.



În această fază va fi necesară și formularea clară a obiectivelor proiectului la cele patru niveluri ale intervenției prevăzute în cadrul logic de abordare a proiectelor și anume:

- Obiectivul extins - denumit uneori și Obiectiv general / Obiectiv de dezvoltare
- Obiectivul imediat - denumit și Obiectivul proiectului
- Rezultatele așteptate - denumite și Output-uri
- Activitățile

2.5. Abordarea Matricei Cadru Logic

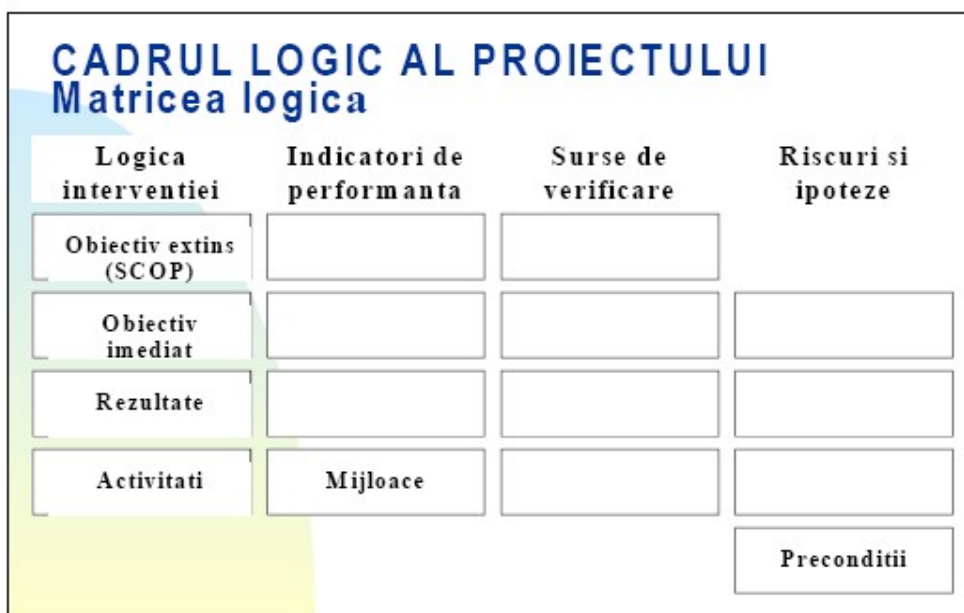
Prezentare generală și terminologie

Abordarea în Cadrul Logic - Logical Framework Approach (LFA) reprezintă un set de instrumente utilizate în designul și managementul proiectelor.

Această abordare implică un proces de analiză și un format tipizat de prezentare a rezultatelor procesului; de asemenea, permite stabilirea într-un mod sistematic și logic a obiectivelor proiectului și a relației cauzale dintre ele.

În acest fel putem să verificăm dacă obiectivele au fost îndeplinite până la finalizarea proiectului și să stabilim ce factori din afara proiectului sau a programului au influențat succesul sau insuccesul acestuia.

Formatul matricii logice din figura de mai jos sintetizează majoritatea elementelor pe care le include cadrul logic de abordare.



Abordarea în Cadrul Logic - Logical Framework Approach (LFA) are două faze:

- **Faza de analiză**
- **Faza de planificare**

LFA începe cu analiza aprofundată a unei situații existente nedorite ca bază pentru planificarea ulterioară. Analiza situației nedorite trebuie realizată împreună cu factorii interesați implicați. Factorii interesați includ: indivizi, grupuri sau organizații care pot avea un interes în proiect, pot influența / afecta sau sunt influențați / afectați de proiect.

În timpul fazei de analiză trebuie întruniți reprezentanții diferiților factori interesați pentru a fi consultați în vederea definirii problemelor existente (primul pas în faza de analiză), pentru a

putea defini ulterior obiectivele pe baza problemelor (al doilea pas in faza de analiza) si pentru a analiza in final ce strategii alternative exista in abordarea proiectului (al treilea pas in faza de analiza).

Factorii interesati proiectele se influenteaza reciproc - intr-un mod pozitiv sau negativ. Este crucial sa se inceapa identificarea si analiza factorilor interesati relevanti, a intereselor, a problemelor sau a potentialului lor, intr-un stadiu incipient, pentru a se putea realiza integrarea corespunzatoare la nivelul managementului proiectului.

Analiza factorilor interesati nu este integrata din punct de vedere metodologic in secventa LFA. Rezultatele acestei analize insotesc mai degraba procesul LFA si pot fi vazute ca o „transparenta” care evolueaza de-a lungul procesului. In acelasi timp, ar trebui folosit ca un instrument pentru elaborari si verificari ulterioare pe toata durata fazelor LFA.



Rezultatul principal al LFA este **matricea logica**. Aceasta mai poate fi numita „produsul final” al procesului. Matricea este realizata pe baza instrumentelor LFA aplicate anterior in timpul fazei de analiza.

Din **analiza strategiei** (pe baza analizei problemelor, analizei factorilor interesati, analizei obiectivelor) diferitele nivele de obiective sunt transpuse in prima coloana a matricii (strategia proiectului).

In timpul fazei de planificare a LFA se stabilesc ce factori externi sunt cruciali pentru succesul proiectului (**ipoteze**), unde se gaseste informatia necesara pentru a stabili succesul (**indicatori si surse de verificare**), ce **metode** sunt necesare pentru a atinge **obiectivele** proiectului si cat va **costa** proiectul. Pe aceasta baza se pot stabili **graficele de activitati si graficele de utilizare a resurselor**.

Este adevarat ca matricea logica este alcatuita din 16 „casute”, dar nu este adevarat ca alcatuirea matricii logice inseamna „sa umpli casutele”. In spatele fiecarei casute se afla un motiv logic analizat care trebuie sa fie urmarit inainte de a umple casutele. Aceasta este numai activitatea finala, sumarul unui proces mai lung. LFA nu este o matrice, este o abordare. Calitatea unui sumar de proiect (prezentat sub forma unei matrici) depinde intotdeauna de

calitatea muncii de analiza prestate inaintea pregatirii sumarului.

Un cadru logic furnizeaza sumarul elementelor cheie ale unui proiect, doar cele mai importante aspecte, fara sa elaboreze detaliile operationale necesare pentru alcatuirea planului si a implementarii. **Graficele de resurse si activitati** sunt mijloacele prin care se furnizeaza detaliile operationale de care este nevoie. Urmand secventa LFA acestea sunt stabilite in baza matricii logice. Dupa alcatuirea unui tabel de activitati in care se specifica detaliile operationale in vederea realizarii acestora si se stabilesc responsabilitatile pentru fiecare membru din cadrul echipei de proiect, se alcatuieste un **buget** detaliat pentru a stabili costul mijloacelor necesare. Sunt stabilite de asemenea celelalte instrumente folosite in timpul implementarii si evaluarii tinand cont de deciziile majore incluse in cadrul logic: planuri de lucru detaliate, planuri de monitorizare si evaluare.

LFA este un set de instrumente pentru designul si managementul de proiect. Este crucial sa se adapteze LFA ori de cate ori este necesar prin completarea cu alte instrumente pentru a raspunde la circumstante si cerinte diferite (ex. facilitare, vizualizare, ateliere de lucru, intruniri, etc.). Prin aplicarea abordarii logice (LFA) intr-un mod flexibil si creativ, acestapote deveni un „cadru pentru munca logica”. De asemenea, este o abordare care ghideaza procesul de analizasi planificare si ajuta la structurarea designului proiectului, asigurand ca proiectul este consistent din punct de vedere logic.

Una dintre sarcinile majore ale managementului proiectului in timpul fazei de implementare este aceea de a se asigura ca proiectul atinge obiectivele prevazute. Un mijloc important de a realiza acest lucru este **monitorizarea**.

Monitorizarea este un proces continuu si sistematic de colectare si analiza a datelor pentru a masura progresul facut in cadrul unui proiect in vederea atingerii rezultatelor asteptate. Pe baza monitorizarilor, managerii de proiect (si ceilalti factori implicati) beneficiaza cu regularitate de feed-back cu privire la progresul actual in derularea proiectului, comparativ cu progresul planificat. In general, feed-back-ul este asigurat prin rapoarte care contin informatii esentiale, furnizate la timp si sistematic.

Indicatorii si termenele intermediare (milestones) formeaza baza pentru monitorizare, pentru ca aratain ce masura au fost atinse obiectivele planificate. Secventa logica formatain LFA intre activitati (care executate conduc la...) - rezultate (care, daca sunt obtinute ating...) -obiective imediate (care contribuie la atingerea...) - scopuri generale reprezinta baza alegerii celor mai potriviti indicatori de monitorizare. Termenele intermediare definite in graficul de activitati (pe baza matricii logice) formeaza o parte din baza pentru monitorizare.

Monitorizarea ajuta la stabilirea gradului de indeplinire a obiectivelor sau la observarea eventualelor **abateri** de la planul initial. Daca este cazul, se poate analiza de ce exista aceste deviatii, ce probleme existain implementarea proiectului sau daca este necesar, care ar putea fi alternativele la planul original. Transparentasi structura asigurata de folosirea LFA in timpul elaborarii proiectului si pastrarea deschisa a bazelor pentru actiunea planificatasi logica din spatele designului proiectului (secvente logice intre diferitele nivele de interventie si rolul factorilor externi) pot facilita in mod considerabil procesul de monitorizarea proiectului.

In timp ce monitorizarea este un proces continuu care se desfasoara pe parcursul implementarii proiectului, **evaluarile** sunt verificari periodice ale performantei si impactuluiproiectuluipentru a trece in revista realizarile actuale in comparatie cu cele planificate si pentru a lua aminte la lectiile invatate pentru imbunatatiri viitoare. Monitorizarea este realizata in general de catre managerii de proiect, pe cand evaluarile sunt indeplinite de obicei de persoane externe, independente de proiect.

Abordarea logica (LFA) ajută la structurarea și realizarea unei **evaluări obiective a proiectului**. Pașii unui exercițiu de evaluare urmăresc îndeaproape structura ierarhică a obiectivelor proiectului. Prin această abordare sistematică pot fi evaluate toate aspectele îndeplinirii obiectivelor unui proiect. Resursele financiare utilizate la un moment dat sunt comparate cu resursele planificate; tabelul actual de activități este comparat cu tabelul inițial, sunt revizuiți indicatorii, se verifică modul în care au fost transformate activitățile în rezultate, dacă obiectivele imediate au fost îndeplinite și dacă proiectul a contribuit la atingerea unui obiectiv mai larg de dezvoltare. Așa cum matricea logică arată clar ce își dorește un proiect să realizeze și modalitatea în care se vor realiza acestea, menirea evaluării este aceea de a puncta îndeplinirea sau neîndeplinirea acestor obiective și a lecțiile învățate.

Prin aplicarea instrumentelor puse la dispoziție de LFA poate fi îmbunătățită eficacitatea proiectelor prin asigurarea transparenței, structurii, participării și flexibilității în elaborarea și managementul proiectului.

2.6. Analiza în cadrul logic – Faza de planificare⁵

Matricea logică

Primul pas în faza de planificare a proiectelor îl reprezintă elaborarea matricii cadru logic. Aceasta este principalul document care stă la baza abordării logice a proiectelor. Matricea este rezultatul procesului de analiză logică și include prezentarea sumară sintetică a componentelor cheie ale proiectului. Matricea logică arată cum va fi monitorizat proiectul, identifică riscurile dar și modul de gestionare a acestora.

Matricea are patru linii și patru coloane, conform schitei de mai jos. În continuare vom descrie în detaliu conținutul acestora.

Prima coloană: Logica intervenției

Prima coloană conține definirea obiectivelor la cele patru niveluri logice și prezintă succint strategia aleasă pentru implementarea proiectului:

- Prin executarea activităților (folosind mijloacele disponibile, menționate în coloana 2 rândul 4) sunt obținute rezultatele scontate.
- Prin obținerea tuturor rezultatelor așteptate atingem obiectivele imediate și scopul proiectului.
- Atingerea scopului proiectului contribuie la atingerea obiectivului extins.

Obiectivul extins descrie scopurile largi, pe termen lung, sectoriale sau naționale la atingerea cărora proiectul este menit să aducă o CONTRIBUTIE.

Obiectivul extins, denumit și obiectiv de dezvoltare sau obiectiv general, descrie situația dorită, stadiul în care dorim să ajungă problema în urma derulării proiectului.

Obiectivul imediat descrie BENEFICIILE pe care grupul țintă le va obține prin utilizarea serviciilor oferite de către proiect. Obiectivul imediat prezintă un set de rezultate scontate ce

⁵ Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

trebuie obtinute prin implementarea proiectului, precum si impactul pozitiv al programului asupra beneficiarilor. NU descrie serviciile prestate in cadrul proiectului si NICI modalitatea de utilizare a resurselor!

Pentru fiecare obiectiv imediat, **rezultatele asteptate** (sau output-urile) descriu SERVICIILE pe care proiectul le va furniza grupului tinta. Managerii proiectului sunt direct raspunzatori pentru producerea rezultatelor direct masurabile ale activitatilor proiectului.
Legatura rezultat - scop este cheia logicii proiectului.

Al patrulea nivel al interventiei constain definirea activitatilor.

Activitatile sunt mijloacele de atingere a obiectivelor proiectului. Arata CE VETI FACE in decursul implementarii, pentru obtinerea rezultatelor scontate. Activitatile au responsabili specificati, au resurse definite (personal, echipamente, timp) si sunt bine definite in timp (au o durata bine definitasi sunt in relatie cu celelalte activitati).

Logică intervenției	Indicatori de performanta	Surse obiective de verificare	Riscuri și ipoteze
Obiectiv extins			
Obiectiv imediat			
Rezultate			
Activități	Mijloace		
			Precondiții

A doua coloana - indicatorii verificabili obiectiv

Indicatorii verificabili obiectiv reprezinta un set de criterii care indicain termeni concreti faptul ca au fost obtinute rezultatele prevazute la fiecare nivel al interventiei. Continutul lor adauga precizie afirmatiei de intentie prezentate in sumarul narativ.

Se stabilesc acei indicatori cuantificabili, calitativi si / sau cantitativi care sunt cei mai reprezentativi pentru a descrie in detaliu ce se urmareste a se realiza la fiecare nivel logic.

Pentru a fi valabili si folositori in monitorizarea si evaluarea proiectului, indicatorii trebuie saindeplineasca urmatoarele conditii:

- Claritate in definirea criteriilor de masurare a succesului proiectului
- Importanta sau relevanta pentru scopurile proiectului

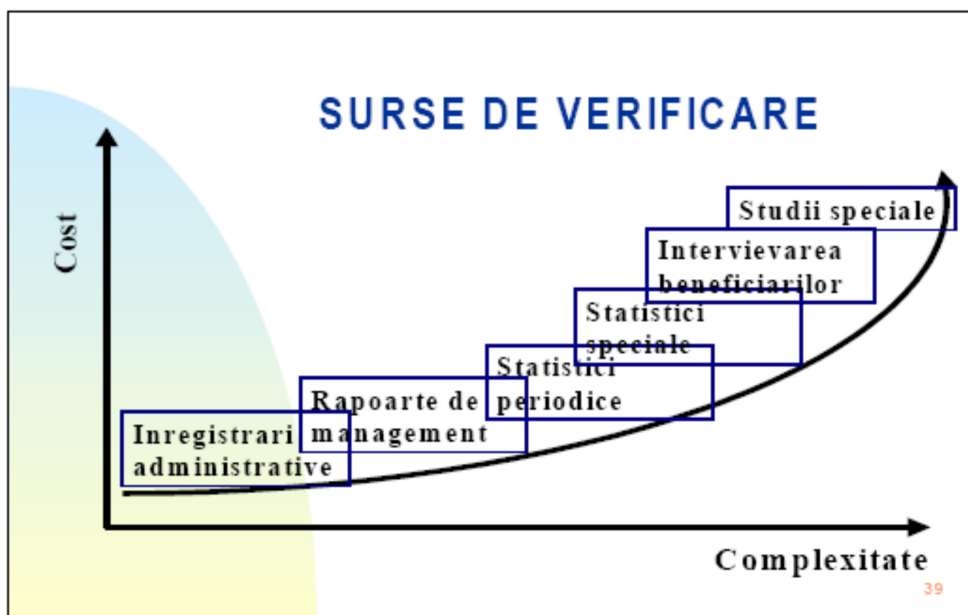
- Plauzibilitate - sa existe o legaturaintre ceea ce se doreste a fi masurat si mijlocul de ilustrare
- Independenta - un singur indicator nu poate semnala realizarea obiectivelor pe doua nivele din ierarhia obiectivelor; iar un indicator nu trebuie sa fie doar un mod diferit de exprimare a continutului altui indicator
- Grad mediu de detaliere - trebuie sa existe un numar suficient de indicatori, cei agregati ar trebui defalcati si ar trebui specificate caracteristicile semnificative, ca de exemplu:
 - Cantitatea
 - Calitatea
 - Grupul tinta
 - Locul masurarii
 - Momentul si intervalul masurarii
- Posibilitatea de verificare obiectiva - doi observatori independenti trebuie sa ajunga laaceeasi concluzie folosind logica descrisasi indicatorii specificati

A treia coloana: Mijloacele si sursele de verificare a indicatorilor

Mijloacele de verificare asigura faptul ca indicatorii sunt realisti, pot fi masurati si verificati obiectiv si faciliteaza procesul de monitorizare si evaluare, stabilind clar cum vor fi verificate criteriile de succes ale proiectului.

Fiecarui indicator trebuie sa-i fie asociata o sursa de verificare.

Este necesar sa stabilim tipurile de date care trebuie colectate, sursele de informatii consultate si tehnicile de colectare a datelor. In functie de toate acestea, complexitatea si costurile corespunzatoare monitorizarii sunt diferite.



Tabelul de mai jos exemplifica ceea ce ar trebui sa reflecte indicatorii, precum si surse

posibile de date si mijloacele de verificare pentru pe niveluri ierarhice:

Nivelul interventiei	Indicatori verificabili obiectiv	Mijloace de verificare	
		Surse de informatii	Metode folosite
Obiectiv general	Gradulderealizareainfluente i proiectului	Rapoarte, statistici oficiale, beneficiarii proiectului	Analizadosarelor, observatii, studii
Obiectiv Imediat	Magnitudineaefectelor produse	Beneficiarii proiectului	Observatii, studii
Rezultate	Cantitateasicalitatea rezultatelor obtinute	Documentelesi beneficiarii proiectului	Analiza dosarelor, observatii, studii
Activitati	<i>MIJLOACE NECESARE</i>	Specificate in general in rapoartele de evaluare si planificare si in acordurile cu donatorul	

Observati ca pentru activitati nu sunt necesari indicatori de masurare. In schimb trebuie mentionate succint mijloacele necesare pentru realizarea activitatilor, natura, cantitatea si costurile resurselor materiale si umane.

A patra coloana: Riscuri si ipoteze

Ultima coloana include descrierea sumara a acelor **situatii, evenimente, relatii** care pot ajuta / impiedica atingerea obiectivelor si definesc mediul in care este implementat proiectul. Includ acei factori pe care proiectul nu poate sau nu intentioneaza sa-i controleze. Proiectul nu se adreseaza acestor factori, dar trebuie sa-i monitorizeze.

Exista doua modalitati de a defini acest mediu:

Aspectele care pot influenta pozitiv proiectul sunt formulate ca **Ipoteze (Assumption)**. Daca dorim sa prezentam reversul medaliei, cu alte cuvinte daca descriem efectele negative ale neindeplinirii anumitor premize necesare implementarii proiectului, atunci formulam **Riscuri (Risks)**.

La fiecare nivel logic de abordare exista cate un set de ipoteze, estimari ale unor conditii exterioare care pot interveni in realizarea legaturilor cauzale stabilite intre mijloace si scopuri definite in matricea logica.

Probabilitatea si semnificatia conditiilor externe trebuie estimate pentru a stabili nivelul de risc al proiectului. Anumite conditii externe sunt critice pentru succesul proiectului, altele au o influenta neglijabila. Este important sa alegem acele ipoteze referitoare la conditiile cele mai semnificative si cu probabilitate mare de aparitie.

Verificarea logicii in matrice

Logica verticala

Logica verticala identifica ce intentioneaza sa realizeze proiectul, clarifica legaturile cauzale dintre nivelurile de interventie si specifica riscurile si ipotezele care sunt in afara controlului managerilor proiectului.

Logica verticala in matrice, adica legatura dintre prima si ultima coloana, functioneaza astfel:

- Daca preconditiontiile pentru lansarea proiectului sunt indeplinite, atunci activitatile pot fi realizate;
- Daca activitatile au fost indeplinite (si presupunand ca ipotezele privind rezultatele s-au confirmat) atunci rezultatele scontate vor fi obtinute;
- Daca rezultatele au fost obtinute (si presupunand ca ipotezele referitoare la urmatorul nivel s-au adeverit), atunci obiectivul imediat al proiectului va fi atins;
- Daca obiectivul imediat a fost atins (si presupunand ca ipotezele relevante pentru nivelul de dezvoltare s-au indeplinit), atunci proiectul si-a adus o contributie la atingerea obiectivului extins.

Legături cauzale		Logică
	SCOP	
IF obiective THEN scop	↑	Necesar dar nu suficient
	OBIECTIVE	
IF rezultate THEN obiective	↑	Necesar dar poate nu suficient
	REZULTATE	
IF activități THEN rezultate	↑	Necesar și suficient
Precondiții necesare pt. implementarea activităților	ACTIVITĂȚI	

De mentionat modul de interpretare a ipotezelor, care afecteaza logica descrisa mai sus: relatia logica DACA - ATUNCI (IF - THEN) functioneaza NUMAI CAND ipotezele importante sunt identificate si gestionate corect. Cu alte cuvinte relatia devine: DACA si **presupunand** ca...(ipoteza) ATUNCI.

Logica orizontala in matrice

Logica orizontala se refera la masurarea efectelor pe care le va produce proiectul, prin stabilirea indicatorilor de performanta si a surselor obiective de verificare a acestora si de asemenea indica mijloacele necesare pentru realizarea efectelor scontate.

Exemplu de buna practică:

	(intervention description) DESCRIERE SUMARA	(indicators) INDICATORI DE VERIFICARE	(means of verification) MIJLOACE DE VERIFICARE	(assumptions) SUPOZITII
(Goal) Obiectiv General	Asigurarea alimentarii continue cu apa	Numar de analize neconforme Numar de reclamatii	Standarde nationale si EU Documente interne, media etc.	

	(intervention description) DESCRIERE SUMARA	(indicators) INDICATORI DE VERIFICARE	(means of verification) MIJLOACE DE VERIFICARE	(assumptions) SUPOZITII
(Purpose) Obiectiv	Asigurarea capacității necesare de pompare	Numar de ore de intrerupere a alimentării cu apa	Contoare de apa, energie etc.	Management performant al distribuției apei
(Outputs) Rezultate	Automatizarea proceselor de pompare prin: 1. Reabilitarea stației vechi de pompare (debit ..., presiune ..., timp) 2. Construcția unei noi stații de pompare (debit ..., presiune ..., timp)	Cantitatea de apa livrata zonei Presiunea de serviciu	Debitmetre, contoare de apa Manometre, traductoare de presiune	Previziunea cererii de apa Suportabil pentru consumatori
(Activities) Activități	1. <u>Studiu de suportabilitate a pretului</u> 2. Proiectarea stațiilor de pompare 3. Licitatie 4. Construcții și instalare stații de pompare 5. Instruire personal de intretinere și exploatare 6. Testare și punere în funcțiune	5.000 Euro, 2 luni 100.000 Euro, 1 luna 5.000 Euro, 1 luna 1.100.000 Euro, 1 an 10.000 Euro, 2 săptămâni 50.000 Euro, 1 luna	Relevanța și reprezentativitate Conformare cu Termeni de referință Proceduri de licitație Conformitate cu concepția proiectului Evaluarea personalului instruit Termeni de referință și concepția proiectului	Asigurarea terenului Aprobari Studii geo
			-	Asigurarea resurselor (umane, financiare, materiale etc.)

Capitolul 3. Elemente de bază în structura proiectului⁶

Titlul proiectului

Titlul trebuie să descrie bine proiectul, să redea o imagine corectă și să ajute la obținerea sprijinului maxim pentru ideea de proiect. Un titlu bine ales va ajuta să captați atenția și să „aprindeți” imaginația. Tineți minte: un titlu comun sugerează un proiect comun. Un titlu lung sugerează birocrație.

Puteti decide să aveți un titlu principal și un subtitlu care să ofere mai multe explicații, dar folosiți subtitlurile „cu măsură”. Atât titlul cât și subtitlul trebuie să atragă grupuri de cititori variate cu nivele profesionale și grade de cunoaștere diferite.

Deseori poate fi o idee bună să discutați o serie de posibile titluri de proiect în cadrul instituției dumneavoastră dar și cu persoane din exterior.

Amplasare

Defineste amplasarea geografică sau instituțională a proiectului.

Pentru majoritatea proiectelor de investiții, amplasarea proiectului poate fi ușor de determinat. Un pod peste Dunăre sau un punct de frontieră modernizat reprezintă obiective cu o amplasare geografică clară. Amplasarea poate fi mai greu de stabilit pentru un proiect de construcție instituțională (institution building). Dacă, de exemplu, laboranților li se oferă cursuri privind noi metode de prelucrare a mostrelor, aceste cursuri pot avea loc la locul lor de muncă sau la un laborator central din țară, sau chiar în alte locuri. În acest caz, trebuie precizată amplasarea instituțională.

Obiective

Obiective generale- se preiau din matricea logică a proiectului care este recomandat să fie elaborată anterior fisei sumare standard.

Este de asemenea recomandabil ca formularea obiectivelor să fie obligatoriu însoțită de un indicator de performanță, care să imagineze măsurile în care obiectivul urmează să fie atins.

Obiective specifice

Ca și obiectivul general de dezvoltare, obiectivele specifice sunt preluate din matricea logică a proiectului.

Ca și în cazul obiectivelor pe termen lung, încercați să cuantificați obiectivele imediate prin intermediul unor indicatori relevanți.

Din punctul de vedere al metodologiei, ar fi incorect să spuneți că obiectivul proiectului este *să contribuie la eliminarea comerțului ilegal*, sau, mai vag, *să combată comerțul ilegal*. Contribuția sau purtarea unei batalii sunt activități care pot sau nu pot să conducă spre realizarea obiectivelor. Diferența dintre obiective și activități este importantă atunci când se ajunge să se măsoare dacă proiectul a realizat într-adevăr ce și-a propus.

Încercați să fiți cât mai concisi posibil. Încercați să transpuneți obiectivul pe termen lung într-o propoziție și obiectivele imediate în nu mai mult de cinci propoziții.

Cadrul general și justificarea

Acest subcapitol trebuie să sintetizeze rezultatele analizei problemelor și trebuie să explice

⁶ Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

succint și convingător rațiunea de a fi a proiectului propus.

Continutul minim al acestui subcapitol trebuie să includă:

- Explicații privind originea proiectului și rațiunea pentru care este propus
- Nivelul de implicare al partenerilor
- Beneficiarii proiectului

Descrierea proiectului dvs trebuie să conducă la o înțelegere clară a utilizării pe care intenționați să o dați fondurilor așteptate. În primul rând de ce este întreprins proiectul și ce legături trecute și prezente poate avea proiectul dvs. cu proiecte de natură similară. Apoi, va trebui să descrieți ce rezultate așteptați de la acțiunile planificate și care vor fi aceste acțiuni.

Justificarea proiectului va demonstra necesitatea și oportunitatea de a implementa proiectul, atât pentru teritoriu cât și pentru grupuri țintă specifice. Mai detaliat, justificarea proiectului realizează o evaluare empirică a situației actuale luând în considerare datele disponibile – statistici oficiale, sondaje și orice alte resurse informaționale.

Justificarea proiectului începe de obicei cu analiza problemelor și a necesităților:

- Descrierea situației actuale în domeniul de interes în regiunea / țară / zonă selectată. Odată identificată problema solicitantul va descrie grupul țintă afectat de situația actuală.
- Grupul țintă este diferit de beneficiarii finali ai proiectului care vor fi selectați din gama cea mai vastă a grupului / grupurilor țintă. Solicitantul va specifica motivul alegerii respectivelor beneficiari finali ai proiectului precum și nivelul de implicare a grupurilor țintă mai mari (care în unele cazuri includ stakeholderi relevanți pentru proiect) în elaborarea și gestionarea proiectului. Beneficiarii finali vor fi cuantificați cât mai mult posibil.

Beneficiarii finali vor fi încadrați în diverse categorii: bărbați / femei, persoane din grupuri dezavantajate sau vulnerabile, minorități etnice, populație rurală, persoane cu dizabilități, copii aflați în afara sistemului de protecție a copilului.

Activități

Definiți activitățile, alte contracte specifice sau aranjamente care trebuie întreprinse pentru a atinge rezultatele directe ale proiectului dvs. Descrierea poate acoperi una sau mai multe din următoarele activități:

- Contractarea serviciilor lectorilor sau experților tehnici - în acest caz, va trebui, de exemplu, să specificați **câți** lectori sunt necesari pentru a instrui **câte** persoane și în **ce** tematici. Sau ar trebui să descrieți câți experți vor fi alocați pentru **ce** sarcini și pentru cât **timp**.
- Achiziționarea de echipamente și materiale - specificați ce tip de echipamente vor fi achiziționate și fiți cât mai precisi în detalii tehnice și cantități
- Contractarea lucrărilor publice - descrieți ce clădiri sau construcții vor fi construite, mărimea lor sau capacitatea și amplasarea.

Rezultate

Trebuie să descrieți ce modalitate de implementare va fi adoptată până la sfârșitul proiectului, și cum va contribui aceasta la realizarea obiectivelor imediate. Un sumar al descrierilor va fi inserat în matricea logică.

Rezultatele ar trebui definite și structurate în conformitate cu logica internă a proiectului.

Structura va fi de asemenea folosită și în descrierea proiectului și în secțiuni ulterioare ale fișei pentru redactarea bugetului și graficului de implementare a proiectului.

Lecții învățate

Menționați în ce mod ați incorporat în designul proiectului concluziile și recomandările din evaluările precedente și din rapoartele de monitorizare și evaluare.

Cadrul instituțional

Pentru prezentarea cadrului instituțional al proiectului dvs, se așteaptă să listați principalele instituții implicate în planificarea și îndeplinirea proiectului, și orice constrângeri organizatorice previzibile. Dacă proiectul își va schimba acest cadru, va trebui să indicați schimbările.

Dacă proiectul implică mai multe instituții trebuie să dați mai multe detalii: Cum se vor împărtăși responsabilitățile proiectului și cum va fi asigurată coordonarea necesară? Aranjamentele pentru coordonare trebuie să fie transparente și lipsite de complicații. În acest fel, explicați cine va stabili aranjamentele de coordonare și cine își va asuma rolul de coordonator.

Dacă este posibil, puteți identifica managerul de proiect în etapa de concepere a proiectului. Managerul de proiect este persoana care va organiza sarcinile proiectului, va alocă resursele, va motiva personalul, va raporta diferitelor organisme cu rol de supervizare, va fi responsabil de încheierea la timp a proiectului, în limitele bugetare alocate. Dacă persoanele responsabile sunt cunoscute, acest lucru poate duce la o accelerare a derulării activităților în timpul implementării ulterioare a proiectului.

În final, dacă puteți, oferiți o scurtă descriere a capacității instituțiilor și a managerului de proiect de a-și asuma responsabilitățile în cadrul proiectului. Dacă nu previzionați nici o problemă, confirmați că necesarul de capacitate este asigurat. Dacă anticipați probleme, de exemplu: experiența managerială precară, fiți pregătiți să explicați cum le veți depăși.

Detalierea bugetului

Bugetul proiectului ar trebui împărțit în componente care să reflecte descrierea activităților.

Capitolul 4. Aspecte ale implementării proiectelor

4.1. Roluri și responsabilități pe perioada de implementare a proiectului

Autoritatea de management

- semnează contractul de finanțare cu Beneficiarul și aprobă toate modificările aduse la acesta prin notificare sau act adițional;
- are dreptul să modifice cuantumul finanțării alocate sau să rezilieze contractul de finanțare dacă Beneficiarul nu îndeplinește obligațiile contractuale sau le îndeplinește necorespunzător;
- îndeplinește atribuții de autoritate de plată;
- coordonează și supervizează implementarea și monitorizarea Programelor Operaționale Sectoriale pentru perioada 2007-2013;
- verifică administrativ, tehnic și financiar cererea de prefinanțare, cererea de rambursare, rapoartele de progres, inclusiv documentele justificative ale acestora;
- efectuează vizite în teritoriu și / sau verificări suplimentare în vederea monitorizării și controlului asupra modalității de implementare a proiectelor;
- verifică și avizează materialele de informare și publicitate realizate de Beneficiar, ce conțin însemnele de identitate vizuală ale Uniunii Europene;
- efectuează controale atât pe perioada de implementare a proiectului cât și după încheierea contractului de finanțare, până la expirarea termenului de cinci ani de la data închiderii oficiale a proiectului;
- asigură Beneficiarului asistență pe întreaga perioadă de implementare;
- se asigură că există un sistem de management financiar și control adecvat pentru prevenirea neregulilor, precum și pentru identificarea, constatarea și recuperarea sumelor plătite necuvenit;
- informează Beneficiarul cu privire la orice decizie luată, precum și referitor la rapoartele, concluziile și recomandările formulate de către Comisia Europeană cu impact asupra proiectului acestuia.

Beneficiarul

- are obligația să respecte toate prevederile contractului de finanțare și legislația națională și UE în vigoare, mai ales în domeniul achizițiilor publice (OUG nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu completările și modificările ulterioare) și să organizeze licitații pentru contractele de bunuri, lucrări și servicii a căror valoare depășește pragul minim stabilit prin lege;
- asigură implementarea proiectului cu maximum de profesionalism, eficiență și vigilență în conformitate cu obligațiile asumate prin cererea de finanțare aprobată, precum și cu respectarea legislației naționale și comunitare în vigoare;
- utilizează finanțarea numai în scopul realizării proiectului supus evaluării Autorității de Management pentru care s-a încheiat contractul de finanțare;
- selectează riguros contractorii cu care va semna un contract de furnizare sau servicii;
- are responsabilitate exclusivă pentru realizarea Proiectului, în cazul subcontractării unor activități sau a implementării Proiectului în parteneriat;
- transmite la Autoritatea de Management notificări pentru orice modificare față de termenii inițiali ai contractului și propune încheierea de acte adiționale la contractul de finanțare în cazuri bine justificate;
- întocmește și transmite către Autoritatea de Management, în termenul stabilit, rapoartele tehnice de progres, la care atașează documentele justificative solicitate;

- are obligația să furnizeze toate informațiile de natură administrativă, tehnică sau financiară legate de proiect și documentele solicitate de către Autoritatea de Management, ACP, AA, Comisia Europeană sau orice alt organism abilitat;
- trebuie să asigure respectarea tuturor măsurilor de informare și publicitate, așa cum sunt ele prevăzute în contractul de finanțare și în Manualul de identitate vizuală pentru instrumentele structurale 2007-2013 în România (Obiectivul Convergență);
- are obligația să contracteze un auditor extern autorizat, membru al unui organism recunoscut, în vederea întocmirii raportului de audit al activităților, înregistrărilor și conturilor proiectului, realizat cu respectarea standardelor de audit în vigoare;
- are obligația de a lua toate măsurile și / sau de a respecta recomandările primite din partea Autorității de Management astfel încât să prevină / corecteze orice tip de neregulă detectată.

4.2. Achiziții în cadrul proiectului

Cadrul instituțional – roluri și responsabilități

Pentru a asigura coerența cu politicile UE privind achizițiile publice, autoritățile române au transpus Directivele nr. 17/2004/CE și 18/2004/CE, prin adoptarea Legii nr. 337/17.07.2006 care aprobă Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 34/19.04.2006 privind atribuirea contractelor de achiziții publice, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii. De asemenea, a fost adoptată legislația secundară.

Pentru aplicarea prevederilor legale, s-a înființat Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAP) cu rolul de a dezvolta strategiile de achiziții publice, de a asigura convergența cu acquis-ul comunitar și aplicarea corespunzătoare a legislației, de a îndeplini obligațiile stabilite în Directiva UE, de a monitoriza, analiza și evalua metodele folosite pentru atribuirea contractelor publice, și de a oferi consiliere și instruire pentru personalul implicat în activitățile de achiziții.

Toate contractele de achiziții publice vor fi atribuite în conformitate cu noua legislație națională armonizată. Dacă Beneficiarul dorește să deruleze procesul de achiziții publice în baza unor norme interne proprii trebuie ca acestea să fie aprobate de către ANRMAP.

Beneficiarul joacă rolul de autoritate contractantă în cazul achizițiilor, prevederile legislației relevante fiindu-i aplicabile în baza *art. 8 lit. a) - c)* din OUG 34/2006. Beneficiarul trebuie să aplice legislația în materia achizițiilor publice atunci când atribuie un contract de achiziție publică prevăzut în cererea de finanțare și în bugetul proiectului.

Produsele sau serviciile achiziționate (de exemplu servicii de consultanță, formare profesională, etc) trebuie să contribuie la atingerea obiectivelor și rezultatelor estimate și să fie furnizate / prestate cu respectarea tuturor aspectelor de ordin tehnic, număr de unități, costuri unitare și totale.

Care sunt responsabilitățile Beneficiarului?

1. Să respecte, pe parcursul întregului proces de achiziție publică, la adoptarea oricărei decizii, următoarele principii⁷:

Nediscriminarea

Beneficiarul nu are dreptul de a furniza informații într-o manieră discriminatorie care ar putea crea unuia/unora dintre participanți un avantaj suplimentar în raport cu ceilalți ofertanți/candidați.

Tratamentul egal

În procesul de evaluare a ofertelor prin acceptarea completării ofertei cu un document care să creeze un

⁷Extras OUG 34/2006, cu modificările și completările ulterioare

avantaj evident în raport cu ceilalți ofertanți/candidați, poate aduce o atingere gravă principiului tratamentului egal.

Recunoașterea reciprocă

Beneficiarul are obligația de a accepta certificate echivalente emise de organisme stabilite în alte state ale Uniunii Europene.

Transparența

Beneficiarul trebuie să aplice corect regulile de comunicare și transmitere a datelor în vederea evitării restricționării accesului operatorilor economici la procedura de atribuire.

Proportionalitatea

Beneficiarul trebuie să respecte principiul proportionalității atunci când stabilește criteriile de calificare și selecție, precum și nivelul cerințelor minime solicitate, luând în considerare exigențele specifice impuse de natura și complexitatea contractului care urmează să fie atribuit.

Eficiența utilizării fondurilor publice

Beneficiarul trebuie să evite aplicarea unor factori de evaluare care să reflecte avantaje de natură economică în beneficiul său, sau factori a căror pondere în punctajul total sunt vădit disproporționați în raport cu avantajele economice cuantificate.

Asumarea răspunderii

Beneficiarul este unicul responsabil de stabilirea circumstanțelor de încadrare prevăzute de Ordonanța de urgență pentru aplicarea fiecărei proceduri sau pentru cumpărarea directă.

2. Să respecte toate etapele procesului de achiziție publică prevăzute în legislația relevantă, inclusiv derularea efectivă a contractului de achiziție publică, plata bunurilor/serviciilor/ lucrărilor achiziționate, astfel încât să se încadreze în interiorul intervalului de timp prevăzut în graficul activităților proiectului;
3. Să întocmească dosarul achiziției publice, să-l păstreze atâta timp cât contractul de achiziție publică produce efecte juridice, **cel puțin 5 ani după încheierea PO** și să-l pună la dispoziția organelor de control în conformitate cu prevederile contractului de finanțare;
4. Să întocmească toate documentele **în limba română**, în **formatele standard**, conform legislației române.

Care este rolul Autorității de management⁸?

În scopul implementării eficiente a proiectelor finanțate din Fonduri Structurale și de Coeziune, precum și pentru angajarea și utilizarea corectă și eficientă a fondurilor comunitare, AM-ul are rolul de a informa și verifica Beneficiarii în procesul de derulare a procedurilor de achiziții publice. Autoritatea de Management este însărcinată cu gestionarea și implementarea programului operațional în conformitate cu principiul bunei gestiuni financiare, aceasta urmând să verifice furnizarea de produse și de servicii cofinanțate și să controleze dacă toate cheltuielile declarate de beneficiari pentru operațiuni au fost efectuate și ca sunt în conformitate cu normele comunitare și naționale.

Ce verificări efectuează Autoritatea de management privind achizițiile publice?

- **Verificarea administrativă a achizițiilor publice** - Beneficiarii proiectelor finanțate comunică prin rapoartele tehnice de progres achizițiile publice efectuate și transmit documentele justificative solicitate de Autoritatea de Management, cum ar fi: publicarea anunțului de participare; procesul verbal de deschidere a ofertelor; raportul de evaluare a ofertelor; contractul de achiziție publică încheiat cu contractorul; publicarea anunțului de atribuire; procesul verbal de recepție. În baza documentelor furnizate de Beneficiar se va efectua o verificare administrativă a achizițiilor publice.

⁸Extras din Manualul de implementare a proiectelor finanțate din PODCA, versiunea revizuită februarie 2015, <http://www.fonduriadministratie.ro/manual-de-implementare/>

- *Verificarile la fata locului (on-the-spot)* - vor avea loc la sediul beneficiarilor proiectelor finantate. Reprezentantii Autoritatii de Management vor verifica modul in care sunt respectate reglementarile nationale si comunitare in materie de achizitii publice urmarindu-se aspecte precum:
 - respectarea legislatiei privind procedura de achizitie publica aleasa;
 - modul de intocmire a documentatiei de atribuire si de desfasurare a procedurii de achizitie;
 - stadiul de executie a contractului de achizitie publica;
 - indeplinirea de catre furnizor/prestator a obligatiilor asumate prin contractul de achizitie publica;
 - deficientele in executia achizitiei.

Daca in urma verificarilor efectuate, ofiterii de control constata nereguli in aplicarea procedurii de achizitie publica, acestia vor aplica corectii financiare beneficiarului. Corectiile financiare ca urmare a nerespectarii de catre beneficiar a procedurii de achizitie publica vor fi aplicate asa cum sunt ele prevazute in documentul *Committee of the Coordination of Funds* (Comitetul de coordonare al Fondurilor) 07/0037/02 din data de 21.11.2007- *Ghid pentru determinarea corectiilor financiare ce trebuie aplicate cheltuielilor cofinantate din fondurile structurale si de coeziune pentru nerespectarea regulilor privind achizitiile publice.*

Corectiile financiare privind neregulile in domeniul achizitiilor publice:

	Neregula constatata	Procent aplicat
1	Nerespectarea conditiilor initiale de publicitate pentru achizitiile publice (nu a fost facuta nici un fel de publicitate)	100%
2	Publicitate initiala defectuoasa pentru achizitiile publice (publicitate la nivel inferior celui prevazut de legislatia in vigoare)	25%
3	Atribuirea contractelor de achizitii publice prin negociere fara publicarea prealabila a unui anunt s-a facut fara respectarea integrala a conditiilor privind dreptul de aplicare a procedurii	100%
4	Atribuirea contractelor de achizitii publice, pentru contractele suplimentare, prin negociere fara publicarea prealabila a unui anunt s-a facut cu depasirea pragului de 50% din valoarea contractului initial	100% din ceea ce depaseste 50% din valoarea contractului initial
5	Criteriile de calificare, selectie si atribuire sunt incomplete sau insuficient detaliate in documentatia de atribuire	- 25% - Valoarea poate fi reduisa la 10% sau 5%, in functie de gravitate
6	Criteriile de calificare, selectie si atribuire sunt incorecte sau discriminatorii	- 25% - Valoarea poate fi reduisa la 10% sau 5%, in functie de gravitate (O corectie financiara de 100% se impune in cazuri mai grave in care se considera ca a existat intentia de a exclude anumiti ofertanti)
7	Obiectul contractului de achizitie publica este definit insuficient si/sau discriminatoriu in documentatia de atribuire	- 25% - Valoarea poate fi reduisa la 10% sau 5%, in functie de

	Neregula constatata	Procent aplicat
		gravitate
8	Pe parcursul procedurilor de licitație deschisa/restransa s-au desfasurat negocieri cu anumiti ofertanti, cu exceptia celor inerente desfasurarii acestor proceduri	- 25% - Valoarea poate fi redusa la 10% sau 5%, in functie de gravitate
9	Obiectul contractului de achizitie a fost redus dupa atribuire, fara modificarea proportionala a valorii	100% din valoarea cu care trebuia redus contractul, la care se adauga 25% din valoarea reala a contractului
10	Publicitate defectuoasa a rezultatului procedurii de atribuire a contractului de achizitie publica	- 2%, 5% sau 10%, in functie de gravitate si de repetabilitate
11	Dosarul achizitiei nu este complet si nu este pastrat in conditiile legii	- 2%, 5% sau 10%, in functie de gravitate si de repetabilitate

ATENȚIE!

Beneficiarul ESTE SINGURUL RASPUNZATOR de respectarea prevederilor contractuale si, implicit, de cele referitoare la procedura de achiziție!

Atribuirea contractelor de achiziții publice

În situațiile în care implementarea proiectelor finanțate din FSE/FEDR, necesită încheierea unor contracte de achiziție, Beneficiarul are obligația de a respecta prevederile legislației în domeniul achizițiilor publice, precum și obligația de a lua toate măsurile necesare pentru încadrarea în graficul de implementare a activităților proiectului.

Proceduri aplicabile, obligațiile partilor, documentația de atribuire.

☞ Care sunt procedurile pe care trebuie să le aplice Beneficiarul proiectului atunci când atribuie contractul de achiziție publică?

Procedura de licitație deschisă sau licitație restransă reprezintă **regula** de atribuire a contractelor de achiziție publică.

Excepții de la regula sunt:

- dialogul competitiv;
- negocierea cu/fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
- cererea de oferte.

Modalitățile speciale de atribuire sunt:

- acordul-cadru;
- licitația electronică;
- sistemul de achiziție dinamic.

☞ Care sunt obligațiile partilor în legătură cu achizițiile?

Beneficiarul are obligația să aplice legislația în materia achizițiilor publice atunci când atribuie un contract de achiziție publică prevăzut în cererea de finanțare și în bugetul proiectului, în timp ce AM-ul are obligația de a verifica respectarea acestor prevederi.

Autoritatea de management trebuie să se asigure că Beneficiarii au achiziționat produsele sau serviciile în concordanță cu decizia de aprobare, în conformitate cu operația, planul de finanțare, timpul limită de execuție și trebuie să aibă evidența scrisă pentru fiecare verificare a procesului achizițiilor publice, înregistrând munca făcută, datele și rezultatele verificării și măsurile luate în cazul iregularităților observate.

Beneficiarul are obligația de a respecta prevederile Ordonanței referitoare la perioadele minime care trebuie asigurate, pe de o parte, data transmiterii spre publicare a anunțurilor de intenție, participare / data transmiterii invitațiilor de participare și, pe de altă parte, data limită pentru depunerea ofertelor / candidaturilor, iar Autoritatea de Management de a verifica aceste prevederi, respectiv calendarul procedurii de achiziție publică.

ATENȚIE!

Orice comunicare, solicitare, informare, notificare, etc. trebuie să fie transmisă în scris, cu respectarea prevederilor capitolului 2, secțiunea a 7-a din OUG 34/2006. Orice document scris trebuie înregistrat în momentul transmiterii, respectiv în momentul primirii.

☞ Ce trebuie să conțină documentația de atribuire?

Documentația de atribuire conține toate documentele care prezintă cerințele formale, tehnice și financiare care permit descrierea obiectivă a obiectului contractului de achiziție publică și pe baza cărora operatorul economic își va elabora oferta.

Documentația de atribuire conține:

- caietul de sarcini sau, după caz, documentația descriptivă;
- clauzele contractuale obligatorii;
- fișa de date a achiziției;
- formulare și modele;
- note justificative sau, după caz, alte informații cu privire la impozitare, protecția mediului și protecția muncii.

☞ Cine elaborează caietul de sarcini?

Caietul de sarcini se elaborează de către Beneficiar prin compartimentul intern de achiziții publice/ responsabilul desemnat pentru derularea procedurilor de achiziție publică sau prin specialiști (consultanți) angajați în acest scop, cu respectarea prevederilor legale referitoare la concurență și la conflictul de interese.

☞ Cum arată caietul de sarcini?

În caietul de sarcini, Beneficiarul va descrie obiectiv produsele/serviciile/lucrările (cerințe, caracteristici tehnice etc.) în raport cu necesitățile de implementare ale proiectului.

☞ Ce trebuie să conțină specificațiile tehnice?

Specificațiile tehnice descriu produsele sau serviciile solicitate, prin definirea, în general, a unor:

- caracteristici referitoare la nivelul calitativ, tehnic și de performanță;
- cerințe privind impactul asupra mediului înconjurător;
- dimensiuni, terminologie, simboluri, teste și metode de testare, ambalare, etichetare, marcare și instrucțiuni de utilizare a produsului;
- sisteme de asigurare a calității și condiții pentru certificarea conformității cu standarde relevante sau altele asemenea;
- prescripții de proiectare și de calcul al costurilor;
- condiții de recepție.

ATENȚIE!

Specificatiile tehnice trebuie sa permita accesul liber si egal la procedura de atribuire si nu trebuie sa contina elemente care sa aiba ca efect introducerea unor obstacole nejustificate de natura sa restranga concurenta!!

Ce trebuie sa contina documentatia descriptiva?

Documentatia descriptiva tine loc de caiet de sarcini si este o componenta obligatorie a documentatiei de atribuire, in cazul aplicarii procedurilor de:

- dialog competitiv;
- negociere.

Documentatia descriptiva trebuie sa contina:

- descrierea necesitatilor, obiectivelor si constrangerilor Beneficiarului;
- orice alte informatii pe baza carora se va derula dialogul pentru identificarea solutiilor viabile;

posibilitatea de a realiza dialogul sau negocierea in runde succesive, cu scopul de a reduce numarul de solutii discutate sau propuneri de oferte.

NOTA: Verificarea specificatiilor tehnice sau a documentatiei descriptive se efectueaza pe baza prevederilor capitolului 2, sectiunea a 3-a din OUG 34/2006, a art. 49 din Norme si a capitolului IV, etapa 2, punctul 1 din Ghidul ANRMAP.

Ce trebuie urmarit dupa incheierea procedurii de achizitie?

- Contractul de achizitie publica reprezinta contractul cu titlu oneros, incheiat in scris intre una sau mai multe autoritati contractante, pe de o parte, si unul sau mai multi operatori economici, pe de alta parte, avand ca obiect executia de lucrari, furnizarea de produse sau prestarea de servicii, in sensul OUG nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achizitii publice, a contractelor de concesiune de lucrari publice si a contractelor de concesiune de servicii, cu modificarile si completarile ulterioare (contractul de achizitie publica se incheie in forma scrisa, in cel putin doua exemplare).
- Beneficiarul are dreptul sa incheie contractul de achizitie publica cu ofertantul a carui oferta a fost stabilita ca fiind castigatoare, pe baza propunerilor tehnice si financiare cuprinse in ofertasi numai dupa implinirea termenelor prevazute in OUG nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achizitii publice, a contractelor de concesiune de lucrari publice si a contractelor de concesiune de servicii, cu modificarile si completarile ulterioare. In caz contrar, contractul de achizitie publica este lovit de nulitate absoluta.
- Intrarea in efectivitate, derularea si finalizarea contractului trebuie sa se realizeze in perioada de implementare a contractului de finantare, in conditiile impuse de acesta si in limitele bugetare stabilite.
- Obiectul contractului de achizitie publica trebuie sa respecte prevederile contractului/ordinului de finantare privind activitatile din proiect.
- Sumele prevazute in contractul de achizitie publica nu trebuie sa depaseasca sumele prevazute in contractul/ ordinul de finantare/ actele aditionale.
- Contractul de achizitie publica inceteaza de drept la expirarea perioadei pentru care a fost incheiat.
- Prelungirea duratei contractului de achizitie publica este posibila numai in perioada sa de valabilitate si fara a fi modificate conditiile stabilite initial.
- Contractul de achizitie se incheie odata cu receptia produselor/serviciilor/lucrarilor furnizate/prestate/executate si semnarea documentului constatator privind indeplinirea obligatiilor contractuale.

Documentul de receptie este un in scris esential al dosarului achizitiei respective.

NOTA: Verificarea clauzelor contractuale se efectueaza pe baza prevederilor capitolului IV, etapa 2, punctul 2 din Ghidul ANRMAP. Formatul contractului de achizitie publica va respecta, dupa caz, modelele de contracte de achizitie publica prezentate in formularele nr. 3 "Contract de furnizare", nr. 4 "Contract de servicii" din Ghidul ANRMAP.

Recomandari privind derularea etapelor procesului de achiziție publică

Procesul de achiziție publică reprezintă o succesiune de etape, după parcurgerea cărora se obține produsul sau dreptul de utilizare al acestuia sau serviciul, ca urmare a atribuirii unui contract de achiziție publică.

Etapile care trebuie parcurse și activitățile care trebuie efectuate pentru realizarea unui proces de achiziție publică sunt următoarele⁹:

	Etapă	Activitate	Recomandări / Verificări
1	Programarea achizițiilor publice	Punerea în corespondență cu CPV; Ierarhizare; Alegere procedura; Dacă este cazul, elaborarea și transmiterea anunțului de intenție.	Referat de necesitate; Fila de buget / aprobare obținere credit; Referat de necesitate care conține estimarea valorii contractului; Poziția în Programul anual al achizițiilor publice; Nota justificativă privind alegerea procedurii; Anunțul de intenție, dacă este cazul.
2	Elaborarea documentației de atribuire/ de selectare	Stabilire specificații tehnice sau documentație descriptivă; Stabilire clauze contractuale; Stabilire cerințe minime de calificare, dacă este cazul, criterii de selectare; Stabilire criteriul de atribuire; Dacă este cazul, solicitare garanție de participare; Completarea Fișei de date a achiziției; Stabilire formulare și modele; Definitivare documentație de atribuire.	Specificațiile tehnice pentru produse; Termene de referință pentru servicii; Nota justificativă privind stabilirea criteriului de atribuire; Nota justificativă pentru stabilirea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară sau la capacitatea tehnică și/sau profesională Fișa de date a achiziției; Formulare și modele pregătite; Instrucțiuni pentru ofertanți.
3	Chemarea la competiție	Publicarea anunțului/invitației de participare în SEAP; Punerea la dispoziție a documentației de atribuire; Răspuns la solicitările de clarificări; Reguli de participare și de evitare a conflictului de interese.	Anunț publicat; Invitațiile de participare; Documentația de atribuire; Declaratiile de confidențialitate și imparțialitate. Adresele privind solicitările de clarificări. Adrese privind răspunsurile la solicitările de clarificări.
4.	Derularea procedurii de atribuire	Dacă este cazul, primire candidatură și selectare candidați; Dacă este cazul, derularea rundelor de discuții; Termen pentru elaborare oferte; Primire oferte; Deschidere; Examinare și evaluare oferte; Stabilire oferta câștigătoare; Anulare procedura, dacă este cazul (OUG 34/2006 art. 204).	Note justificative; Procese verbale; Oferte tehnice și financiare; Registrul de oferte; Proces verbal de deschidere a ofertelor; Proces verbal de evaluare. Lista cu ofertanții, numărul de înregistrare a ofertelor, data și ora înregistrării.
5.	Atribuirea contractului	Raportul procedurii de atribuire; Notificare rezultat;	Raportul procedurii de atribuire; Notificări;

⁹Ghidul de bune practici în domeniul achizițiilor publice aferent proiectelor finanțate din instrumente structurale, A.N.R.M.A.P., 2014, elaborat și tipărit în cadrul proiectului „Sprijin pentru factorii implicați în gestionarea instrumentelor structurale în vederea optimizării sistemului de achiziții publice”, finanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013

	Etapa	Activitate	Recomandari / Verificari
	de achiziție publică sau încheierea acordului-cadru	Perioada de așteptare; Dacă este cazul, soluționare contestații; Semnare contract/încheiere acord-cadru; Transmitere spre publicare anunț de atribuire.	Contestații; Procese verbale; Comunicările către ofertanți privind rezultatul procedurii de atribuire, cu motivațiile necesare Contract de furnizare, prestare servicii, de execuție lucrări, după caz. Publicarea anunțului de atribuire Returnare garanției de participare, dacă este cazul Constituirea garanției de bună execuție, dacă este cazul
6.	Constituirea dosarului achiziției publice	Definitivare dosar de achiziție publică.	Dosar de achiziție.
7.	Derularea contractului / acordului cadru	Dacă este cazul, constituirea garanției de bună execuție; Intrare în efectivitate; Îndeplinirea obligațiilor asumate și recepții parțiale.	Documente justificative și documente de plată; Situatie de lucrări; Procese verbale de recepții intermediare.
8.	Finalizarea contractului	Recepție finală; Dacă este cazul, eliberare garanție de bună execuție.	Documente justificative și documente de plată; Situatie de lucrări; Procese verbale de recepție finală.
9.	Analiza procesului	Concluzii; Măsuri de îmbunătățire.	Concluzii; Rapoarte; Propuneri.

Programarea achizițiilor publice

Estimarea valorii contractului

Desfasurarea procedurii de achiziție, precum și derularea efectivă a contractului de achiziție publică, inclusiv plata bunurilor/serviciilor/lucrarilor achiziționate, trebuie să se încadreze în interiorul intervalului de timp prevăzut în graficul activităților proiectului (cuprins în cererea de finanțare – anexa a contractului de finanțare).

Beneficiarii au obligația să ia măsurile și să întreprindă toate diligentele necesare pentru încadrarea în graficul de planificare a activităților proiectului.

Beneficiarul trebuie să stabilească necesitățile de achiziții în cadrul proiectului, corespondența produselor/serviciilor/lucrarilor cu codurile CPV și să estimeze valoarea contractului de achiziție publică.

ATENȚIE!

Este interzisă divizarea unui contract în mai multe contracte de valoare mai mică în scopul evitării aplicării procedurilor de licitație deschisă sau restransă.

Cum alegi tipul de procedura de atribuire?

Beneficiarul are obligația să aleagă procedura de achiziție publică în funcție de valoarea estimată a contractului de achiziție.

Regula de atribuire a contractelor de achiziție publică este licitația deschisă sau licitația restransă (exceptii de la regula de atribuire sunt: dialogul competitiv, negocierea și cererea de oferte). Alegerea procedurilor de atribuire care reprezintă exceptii de la regula înțin responsabilitatea exclusivă a autorității contractante/a Beneficiarului.

În luarea deciziilor de selectare a unei anumite proceduri de achiziție publică, Beneficiarul va avea în vedere :

- complexitatea contractului de achiziție publică respectiv;
- costurile implicate de atribuirea contractului respectiv;
- nivelul de dezvoltare și concurența pe piața din domeniul unde va avea loc achiziția pentru a se putea alege între licitație deschisă și licitație restrânsă;
- constrângeri cum ar fi urgența, compatibilitatea cu produse similare;
- servicii deja existente în cadrul autorității respective, aplicabile unui singur furnizor, prestator sau executant ș.a.

Alegerea unei alte proceduri decât cele prevăzute de regulă se face pe baza unei note justificative. Nota justificativă se elaborează de către Beneficiar, se aprobă de către conducătorul acesteia cu avizul compartimentului juridic și constituie un înscris esențial al dosarului achiziției publice.

Pentru aplicarea procedurii de cerere de oferte, nota justificativă trebuie să conțină explicații cu privire la valoarea contractului de achiziție publică care urmează să fie atribuit, cu încadrarea în pragurile prevăzute de art. 124 din OUG nr.34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziții publice, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii cu modificările și completările ulterioare.

Ce este calendarul procedurii de achiziție publică?

Calendarul procedurii de achiziție publică se elaborează de către Beneficiar, în funcție de tipul de procedură de atribuire, acesta având ca rol planificarea și monitorizarea internă a procesului de achiziție (formularele nr. 1 A – F „Calendarul procedurii de atribuire” din Ghidul ANRMAP).

La elaborarea calendarului procedurii de atribuire, Beneficiarul va avea în vedere:

- încadrarea în intervalul de timp prevăzut în graficul activităților proiectului;
- produsele / serviciile / lucrările să fie furnizate / prestate / executate în perioada de implementare a proiectului prevăzută în contractul de finanțare și graficul activităților;
- respectarea termenelor prevăzute în legislația aplicabilă între data publicării anunțurilor și data stabilită pentru depunerea ofertelor;
- perioada de așteptare a eventualelor contestații;
- alte termene ce pot influența procedura.

ATENȚIE!

Calendarul procedurii de achiziție publică se atașează la documentația de atribuire!!

Elaborarea documentației de atribuire

Cine elaborează documentația de atribuire?

Documentația de atribuire se elaborează de către Beneficiar, prin compartimentul intern de achiziții publice/ responsabilul desemnat pentru derularea procedurilor de achiziție publică sau prin specialiști (consultanți) angajați în acest scop, cu respectarea prevederilor legale referitoare la concurență și conflictul de interese.

În cazul în care documentația de atribuire este elaborată de o firmă de consultanță, Beneficiarul – prin compartimentul intern specializat sau responsabilul desemnat – trebuie să coordoneze și să supravegheze activitatea respectivă și să o însușească prin recepționarea acesteia.

Ce cuprinde documentația?

Documentatia de atribuire cuprinde toate informatiile legate de obiectul contractului de achizitie publicasi de procedura de atribuire a acestuia, inclusiv caietul de sarcini sau, dupa caz, documentatia descriptivasi care contine cerintele formale, tehnice si financiare, care permit descrierea obiectiva a obiectului contractului de achizitie publicasi care sta la baza elaborarii ofertei.

ATENȚIE!

Documentatia de atribuire trebuie sa fie finalizata inainte de transmiterea spre publicare a anuntului de participare sau de transmiterea catre operatorii economici a invitatiei de participare, in functie de procedura de atribuire aleasa.

Documentatia de atribuire trebuie sa fie clara, completasi fara echivoc.

Documentatia de atribuire trebuie sa cuprinda, *cel puțin*:

- informatii generale privind beneficiarul, in special cu privire la adresa - inclusiv telefon, fax, e-mail, persoane de contact, mijloace de comunicare etc.;
- instructiuni privind date limitasi formalitati care trebuie indeplinite in legatura cu participarea la procedura de atribuire;
- daca sunt solicitate, cerintele minime de calificare, precum si documentele care urmeaza sa fie prezentate de ofertanti / candidati pentru dovedirea indeplinirii criteriilor de calificare si selectie;
- caietul de sarcini sau documentatia descriptiva, aceasta din urma fiind utilizata in cazul aplicarii procedurii de dialog competitiv sau de negociere;
- instructiuni privind modul de elaborare si de prezentare a propunerii tehnice si financiare;
- informatii detaliate si complete privind criteriul de atribuire aplicat pentru stabilirea ofertei castigatoare;
- instructiuni privind modul de utilizare a cailor de atac;
- informatii referitoare la clauzele contractuale obligatorii;

Cum se face alegerea cerintelor minime de calificare?

Criteriile de calificare si selectie, atunci cand sunt prevazute, trebuie sa se refere numai la:

- situatia personala a candidatului sau ofertantului;
- capacitatea de exercitare a activitatii profesionale;
- situatia economicasi financiara;
- capacitatea tehnicasi / sau profesionala;
- standarde de asigurare a calitatii;
- standarde de protectie a mediului, daca este cazul.

Criteriile de calificare si selectie odata stabilite nu mai pot fi schimbate pe parcursul aplicarii procedurii.

Daca se solicita indeplinirea unor cerinte minime referitoare la situatia economicasi financiara sau la capacitatea tehnicasi / sau profesionala, atunci Beneficiarul trebuie sa elaboreze o nota justificativa prin care sa se motiveze cerintele respective. Nota justificativa se va atasa la dosarul achizitiei.

ATENȚIE!

Documentatia de atribuire trebuie sa contina aceleasi cerinte minime ca in documentatia de chemare la competitie (invitatie/anunt de participare). In cazul in care cerintele din anuntul de participare nu se regasesc in documentatia de atribuire, se aplica cele din anunt. Documentatia se interpreteaza in consecinta.

NOTA: Cerintele minime de calificare se vor intocmi in baza prevederilor capitolului 5, sectiunea a 2-a din Ordonanta, capitolului II, sectiunea 1 din Norme si a capitolului IV, etapa 2, punctul 3 din Ghidul ANRMAP.

Cum se stabilește criteriul de atribuire?

Criteriul de atribuire a contractului de achiziție publică, poate fi:

- oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic sau
- în mod exclusiv, prețul cel mai scăzut.

Criteriul de atribuire a contractului de achiziție publică se precizează în mod obligatoriu în anunțul de participare și în cadrul documentației de atribuire. Criteriul de atribuire, odată stabilit, nu poate fi schimbat pe toată durata de aplicare a procedurii de atribuire. Când se stabilește criteriul de atribuire, se elaborează o notă justificativă prin care se motivează modul în care a fost stabilită ponderea factorilor de evaluare.

NOTA: Criteriul de atribuire se poate stabili în conformitate cu prevederile capitolului 5, secțiunea a 3-a din Ordonanța, cu capitolul II, secțiunea a 2-a din Norme și cu Capitolul IV, etapa 2, punctul 4 din Ghidul ANRMAP

Cum se stabilesc formularele care vor fi folosite?

Documentația de atribuire trebuie să contină formularele stabilite de către Beneficiar pe baza modelelor prevăzute în Ghidul ANRMAP. Modelele au caracter de *recomandare* și pot fi adaptate de Beneficiar.

Documentația de atribuire trebuie să conțină următoarele formulare:

- fișa de date a achiziției;
- formularul de ofertă;
- formularul de contract;
- formularul de scrisoare de garanție, dacă se solicită;
- formularele privind declarațiile.

Beneficiarul are dreptul de a concepe și alte modele pe care să le atașeze documentației de atribuire.

Beneficiarul are obligația de a definitiva Fișa de date a achiziției.

Fișa de date a achiziției cuprinde *cel puțin* următoarele informații și instrucțiuni:

- autoritatea contractantă (în cazul achizițiilor publice, în calitate de Beneficiar, aveți rolul de autoritate contractantă), în special cu privire la adresa – inclusiv telefon, fax, e-mail – persoane de contact, mijloace de comunicare etc.;
- adresa de unde se poate achiziționa, descărca documentația de atribuire;
- activitatea autorității contractante;
- faptul că se achiziționează în numele altei autorități (dacă este cazul);
- modul de obținere de clarificări și alte informații;
- soluționarea litigiilor;
- instituțiile competente în soluționarea litigiilor;
- obiectul contractului de achiziție publică și durata acestuia;
- modul în care se va finaliza procedura;
- după caz, acordul-cadru, durata acestuia, numărul de operatori, valoarea minimă și maximă a unui contract subsecvent;
- existența loturilor și modul de abordare;
- acceptarea/neacceptarea de oferte alternative;
- codul CPV;
- cantitatea produselor/serviciilor/lucrărilor;
- garanții solicitate – garanția de participare la licitație, garanția de bună execuție a contractului și perioada de valabilitate a acestora;
- perioada de valabilitate a ofertei;
- procedura aplicată dacă aceasta are ca etapă finală licitația electronică;
- cerințele minime de calificare, precum și documentele care urmează să fie prezentate pentru dovedirea îndeplinirii criteriilor de calificare și selecție, dacă sunt solicitate;

- data limita de depunere (ora/zi/luna/an), locul de depunere și ce alte formalități trebuie îndeplinite în legătura cu participarea la procedura de atribuire;
- informații privind modul de elaborare și prezentare a propunerii tehnice și financiare;
- informații privind modul de elaborare și prezentare a ofertei;
- informații detaliate și complete privind criteriul de atribuire;
- clauze contractuale obligatorii și specifice.

Stabilirea formularelor se face în baza următoarelor modele prevăzute în Ghidul ANRMAP:

- modelul formularului de oferta prevăzut în formularele nr. 10 A, B și C "Formular de oferta";
- modelul scrisorii de garanție de participare prevăzut în formularul nr. 11 "Scrisoare de garanție bancară";
- modelele declarațiilor prevăzute în formularele nr. 12 A-I.

Elaborarea documentației de chemare la competiție

În vederea asigurării transparenței atribuirii contractelor de achiziție publică, Beneficiarul – ori de câte ori dorește să atribuiască un contract de achiziție publică sau să încheie un acord-cadru – are obligația de a publica documentația de chemare la competiție în SEAP. Aceasta conține:

- a) *anunțul de participare*, atunci când se inițiază procedura de:
- licitație deschisă;
 - licitație restransă;
 - dialog competitiv;
 - negociere cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
 - sistem dinamic de achiziție;
 - concurs de soluții.

Anunțul de participare trebuie să conțină cel puțin informațiile prevăzute de anexa nr. 1 la Norme, dar, de regulă, nu mai mult de 650 de cuvinte.

- b) *invitația de participare*, atunci când se inițiază procedura de cerere de oferte;

ATENȚIE!

In cazul în care documentația de atribuire este accesibilă direct prin mijloace electronice, Beneficiarul are obligația de a include în invitația de participare informații privind modul de accesare a documentației respective!!!

NOTA: Documentația de chemare la competiție se elaborează în baza prevederilor capitolului 3 și anexei 3A din Ordonanță; capitolului III și anexei nr. 1 din Norme; capitolului IV, etapa 3 și formularelor nr. 16 (A-G) din Ghid.

Invitația de participare trebuie să cuprindă cel puțin următoarele informații:

- data limită stabilită pentru primirea ofertelor;
- adresa la care se transmit ofertele;
- limba sau limbile în care trebuie elaborată oferta;
- dacă se solicită îndeplinirea unor criterii minime de calificare, menționarea acestora;
- scurtă descriere a obiectului contractului de achiziție publică care urmează să fie atribuit;
- modul de obținere a documentației de atribuire.

Derularea procedurii de atribuire

Beneficiarul trebuie să pună la dispoziția operatorilor economici interesați documentația de atribuire.

Această obligație poate fi realizată:

- fie în urma unei solicitări scrise a operatorului economic interesat;

- fie prin accesarea directă și nerestricționată a unui fișier electronic, disponibil în SEAP și pe pagina de internet proprie.

Beneficiarul trebuie să elaboreze și să transmită răspunsurile la clarificarile formulate de operatorii economici interesați și să răspundă la orice solicitare. Beneficiarul va răspunde în mod clar, complet și fără ambiguități, cât mai repede posibil, fără să depășească 3 zile lucrătoare de la primirea solicitării și fără să dezvăluie identitatea celui care a solicitat clarificări.

Beneficiarul are obligația să desemneze persoana/persoanele responsabile pentru evaluarea ofertelor (comisia de evaluare).

Procesul verbal de deschidere a ofertelor

Plicurile cu oferte trebuie deschise de către reprezentanții autorității contractante, care au obligația de a anunța următoarele informații:

- denumirea (numele) ofertanților;
- modificările și retragerile de oferte;
- existența garanțiilor de participare;
- elementele principale ale propunerilor financiare, inclusiv prețul;
- cursul de referință care va sta la baza comparării prețurilor la evaluarea ofertelor prezentate într-o altă monedă;
- propuneri de oferte alternative (dacă este cazul);
- orice alte detalii și precizări pe care comisia de evaluare le considera necesare.

ATENȚIE!

Nicio ofertă nu poate fi respinsă în cadrul ședinței de deschidere, cu excepția ofertelor întârziate și a celor care nu fac dovada constituirii garanției de participare.

Orice decizie cu privire la calificarea ofertanților, respectiv a candidaților sau, după caz, cu privire la evaluarea ofertelor, va fi luată de către comisia de evaluare în cadrul unor ședințe ulterioare ședinței de deschidere a ofertelor.

Comisia de evaluare trebuie să întocmească un proces-verbal de deschidere care trebuie să includă informațiile anunțate de către președintele comisiei.

Procesul verbal privind ședința de deschidere a ofertelor trebuie semnat de către membrii comisiei și de către reprezentanții ofertanților care sunt prezenți la deschiderea ofertelor. Procesul verbal privind ședința de deschidere a ofertelor se efectuează pe baza modelului de proces verbal care se găsește în formularul nr. 14 „Proces-verbal de deschidere a ofertelor” din Ghidul ANRMAP.

ATENȚIE!

În scopul asigurării confidențialității și imparțialității în cursul procesului de achiziții publice, precum și în vederea evitării conflictului de interese, toți membrii comisiei de evaluare trebuie să dea o declarație de confidențialitate și imparțialitate, potrivit modelului prezentat în formularul nr. 13 din Ghidul ANRMAP. Declarația se completează în ziua deschiderii ofertelor/candidaturilor. În cazul în care un membru al comisiei se află în una dintre situațiile de incompatibilitate prevăzute în formularul nr. 13, atunci acesta se va autosesiza în scris, Beneficiarul având obligația să îl înlocuiască de îndată.

NOTA: Verificarea modului de desfășurare a fiecărei proceduri se efectuează pe baza prevederilor Capitolului IV din Ordonanța, Etapa 4 și a Formulelor nr. 16 (A-G) “Pași de urmat” din Ghid, urmărindu-se respectarea pragurilor, termenelor și a perioadelor de așteptare prescrise în legislația relevantă aplicabilă.

Notificarea rezultatului procedurii de atribuire

Material elaborat în cadrul proiectului: „Dezvoltarea capacității de planificare strategică la nivelul autorităților administrației publice locale ale orașelor din România”, cod SMIS 27520, cofinanțat prin Fondul Social European, Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative 2007-2013

Beneficiarul are obligația de a informa candidații/ofertanții despre deciziile referitoare la:

- atribuirea contractului de achiziție publică;
- încheierea acordurilor-cadru;
- admiterea într-un sistem de achiziție dinamic;
- dacă este cazul, anularea procedurii de atribuire și eventuala inițiere ulterioară a unei noi proceduri.

ATENȚIE!

Comunicarea se realizează în scris și nu mai târziu de 3 zile lucrătoare de la emiterea deciziilor respective. Comunicarea se transmite și prin fax sau prin mijloace electronice. Dacă aceasta nu se realizează prin fax sau mijloace electronice atunci perioada de așteptare înaintea semnării contractului se majorează cu 3 zile lucrătoare.

Ofertanții castigatori vor fi informați cu privire la acceptarea ofertei/ofertelor prezentate. Comunicarea către ofertantul / ofertanții declarați castigatori trebuie să contină invitația pentru semnarea contractului, sau, după caz, a acordului –cadru.

Ofertanții/candidații respinsi sau a căror ofertă nu a fost declarată castigatoare vor fi informați asupra motivelor care au stat la baza deciziei respective, după cum urmează:

- fiecărui candidat respins, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere a candidaturii sale;
- pentru fiecare ofertă respinsă, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere. *Se detaliază argumentele în temeiul cărora oferta a fost considerată inacceptabilă, neconformă sau necorespunzătoare, în deosebi elementele ofertei care nu au corespuns cerințelor de funcționare și performanță prevăzute în caietul de sarcini;*
- fiecărui ofertant care a prezentat o ofertă acceptabilă, conformă și corespunzătoare, dar care nu a fost declarată castigatoare, caracteristicile și avantajele relative ale ofertei/ofertelor castigatoare în raport cu oferta sa, numele ofertantului a cărui ofertă urmează să i se atribuiască contractul de achiziție publică sau, după caz, ale ofertanților cu care urmează să se încheie un acord-cadru.

Verificarea notificării rezultatului procedurii de atribuire se efectuează pe baza modelului de comunicare prezentat în formularul nr. 17 (A,B) "Comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire" din Ghidul ANRMAP.

Atribuirea contractului de achiziție publică

☞ Ce trebuie să conțină raportul procedurii de atribuire?

Raportul procedurii de atribuire trebuie să cuprindă:

- denumirea și sediul Beneficiarului;
- obiectul contractului de achiziție publică / acordului-cadru sau sistemului de achiziție dinamic;
- dacă este cazul, denumirea / numele candidaților participanți la procedură;
- dacă este cazul, denumirea / numele candidaților selectați și neselectați, precum și motivele care au stat la baza selectării sau neselectării respectivelor candidați;
- denumirea / numele ofertanților participanți la procedură;
- denumirea / numele ofertanților respinși și motivele care au stat la baza acestei decizii;
- dacă este cazul, motivele concrete pentru care una sau mai multe dintre oferte au fost respinse ca urmare a considerării prețurilor prezentate ca fiind neobisnuit de scăzute;
- denumirea / numele ofertantului / ofertanților a cărui / a căror ofertă a fost declarată castigatoare și motivele care au stat la baza acestei decizii;
- în cazul ofertantului / ofertanților castigatori, partea din contract pe care acesta / aceștia au declarat că o subcontractează împreună cu denumirea / numele subcontractanților;

- dacă este cazul, justificarea hotărârii de anulare a procedurii de atribuire sau declarare oferta câștigătoare în circumstanțe speciale (Ord. art. 204).

Cine aproba raportul procedurii de atribuire?

Raportul procedurii de atribuire trebuie aprobat de către conducătorul Beneficiarului care efectuează respectiva achiziție publică. Verificarea raportului privind procedura de atribuire se efectuează pe baza modelului de raport al procedurii de atribuire, ce se găsește în formularul 15 "Raportul procedurii de atribuire" din Ghidul ANRMAP.

ATENȚIE!

- a)** Conform art. 205 alin. (1) din OUG 34/2006, Beneficiarul are dreptul de a încheia contractul de achiziție publică numai după împlinirea termenului de:
- 11 zile de la data transmiterii comunicării privind rezultatul aplicării procedurii, în cazul în care valoarea estimată, conform prevederilor cap. II secțiunea a 2-a a contractului de achiziție publică/acordului-cadru, este mai mare decât pragurile valorice prevăzute la art. 55 alin. (2);
 - 6 zile de la data transmiterii comunicării privind rezultatul aplicării procedurii, în cazul în care valoarea estimată, conform prevederilor cap. II secțiunea a 2-a a contractului de achiziție publică/acordului-cadru, este egală sau mai mică decât pragurile valorice prevăzute la art. 55 alin. (2).

În cazul în care autoritatea contractantă nu transmite comunicarea privind rezultatul aplicării procedurii și prin fax sau prin mijloace electronice, atunci termenele prevăzute la art. 205 alin. (1) se majorează cu 5 zile.

- b)** Beneficiarul nu are obligația de a respecta termenele prevăzute anterior în următoarele cazuri prevăzute în OUG 34/2006, art. 205(3):
- atunci când prezenta ordonanță de urgență nu prevede obligativitatea publicării unui anunț sau a unei invitații de participare;
 - atunci când contractul de achiziție publică/acordul-cadru urmează să fie încheiat cu un operator economic care a fost singurul ofertant la respectiva procedură de atribuire și nu există alți operatori economici implicați în procedura de atribuire.

atunci când este atribuit un contract subsecvent unui acord-cadru sau ca urmare a utilizării unui sistem dinamic de achiziție.

Anunțul de atribuire

Ce conține anunțul de atribuire?

Anunțul de atribuire trebuie să conțină cel puțin informațiile prevăzute de anexa nr. 1 la Norme, dar, de regulă, nu mai mult de 650 de cuvinte. Dacă valoarea estimată a contractului de achiziție publică care urmează a fi atribuit depășește pragurile pentru care este obligatorie publicarea anunțului de atribuire în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, atunci acesta trebuie să conțină cel puțin informațiile cuprinse în anexa nr. 3A din Ordonanță, prin utilizarea formularelor standard adoptate de Comisia Europeană.

Când se publică?

Anunțul de atribuire trebuie transmis spre publicare în cel mult 48 de zile după ce:

- s-a finalizat procedura de
 - licitație deschisă;
 - licitație restransă;
 - dialog competitiv;
 - negociere;
 - cerere de ofertă

prin atribuirea contractului de achiziție publică sau încheierea acordului-cadru;

- s-a finalizat un concurs de soluții prin stabilirea concurentului câștigător;

s-a atribuit un contract de achiziție publică printr-un sistem dinamic de achiziții.

ATENȚIE!

Pentru serviciile incluse în anexa nr. 2B la Ordonanța, obligația este aplicabilă numai contractelor a căror valoare estimată este mai mare decât pragul pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene.

☞ Unde se publica?

Anunțul de atribuire se publică:

- *obligatoriu* în SEAP, prin mijloace electronice, folosind aplicația dedicată, disponibilă la adresa de Internet www.e-licitatie.ro;

în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, dacă este cazul. Aceasta se realizează prin sistemul SEAP.

NOTA: Anunțul de atribuire se realizează în baza prevederilor art. 56, 57 din Ordonanță, a capitolului III din Norme, capitolului IV, etapă 5, punctul 5, din Ghidul ANRMAP.

Dosarul achiziției publice

☞ Caracteristici:

- are caracter de document public;
- se întocmește și se păstrează de către Beneficiar prin compartimentul intern specializat de achiziții publice;
- se întocmește pentru fiecare:
 - ☞ contract de achiziție publică atribuit,
 - ☞ acord-cadru încheiat,
 - ☞ contract de concesiune atribuit,
 - ☞ lansare a unui sistem de achiziție dinamic.
- dacă este solicitat poate fi pus la dispoziția:
 - ☞ oricărei autorități publice interesate spre consultare, cu condiția ca nicio informație să nu fie dezvăluită dacă dezvăluirea ei ar fi contrară legii, ar împiedica aplicarea legii, ar afecta interesul public, ar prejudicia interesul comercial legitim al partilor sau ar afecta libera concurență;
 - ☞ organelor abilitate de a ridica documente care pot servi la dovedirea fraudelor, contravențiilor sau infracțiunilor.

☞ Ce cuprinde?

Dosarul achiziției publice trebuie să cuprindă documentele întocmite/primate de autoritatea contractantă în cadrul procedurii de atribuire, cum ar fi, dar fără a se limita, la următoarele:

- nota privind determinarea valorii estimate;
- anunțul de intenție și dovada transmiterii acestuia spre publicare, dacă este cazul;
- anunțul de participare și dovada transmiterii acestuia spre publicare și/sau, după caz, invitația de participare;
- documentația de atribuire;
- nota justificativă privind alegerea procedurii de atribuire, în cazul în care procedura aplicată a fost altă decât licitația deschisă sau licitația restransă;
- nota justificativă privind accelerarea procedurii de atribuire, dacă este cazul;
- procesul-verbal al ședinței de deschidere a ofertelor;

- formularele de oferta depuse in cadrul procedurii de atribuire;
- solicitarile de clarificari, precum si clarificarile transmise/primite de autoritatea contractanta;
- raportul procedurii de atribuire;
- dovada comunicarii privind rezultatul procedurii;
- contractul de achizitie publica/acordul-cadru, semnate;
- anuntul de atribuire si dovada transmiterii acestuia spre publicare;
- contestatiile formulate in cadrul procedurii de atribuire, daca este cazul;
- avizul consultativ emis in conformitate cu prevederile legale, referitor la functia de verificare a aspectelor procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achizitie publica, daca este cazul;
- documentul constatator care contine informatii referitoare la indeplinirea obligatiilor contractuale de catre contractant.

Pe parcursul derularii contractului, dosarul achizitiei se poate completa cu:

- dovada indeplinirii obiectului contractului – procese verbale de receptie preliminare si finale;
- dovada efectuării platilor;
- dovada inregistrării in contabilitate a rezultatului derularii contractului.

Dosarul achizitiei publice se intocmeste in baza prevederilor art. 211 si 216 din Ordonanta, ale capitolului IV, etapa 6 din Ghidul ANRMAP.

ATENȚIE!

In conformitate cu art. 212 din OUG nr. 34/2006, cu modificarile si completarile ulterioare, si cu contractul de finantare, dosarul achizitiei publice, precum si ofertele insotite de documentele de calificare si selectie, se pastreaza de catre Beneficiar atata timp cat contractul de achizitie publica produce efecte juridice si 5 ani de la incheierea contractului. Acelasi termen se aplicasi in cazul anularii procedurii de atribuire, termenul urmand sa fie calculat de la data anularii respectivei proceduri.

Derularea contractului

Contractul intrain efectivitate conform prevederilor contractuale:

- fie dupa constituirea garantiei de buna executie, daca a fost solicitata;
- fie la termenul convenit intre parti.

Intrarea in efectivitate, derularea si finalizarea contractului trebuie sa se realizeze in perioada de implementare a contractului de finantare, in limitele bugetare stabilite.

Contractul de achizitie se incheie odata cu receptia produselor/serviciilor/lucrarilor furnizate/ prestate/ executate si semnarea documentului constatator privind indeplinirea obligatiilor contractuale. Documentul de receptie este un in scris esential al dosarului achizitiei respective.

Receptia reprezinta operatiunea prin care autoritatea contractantasi exprima acceptarea fata de produsele/serviciile/lucrarile rezultate in urma unui contract de achizitie publicasi pe baza careia efectueaza plata.

Finalizarea contractului

Procesul verbal de receptie finala

Receptia finala reprezinta operatiunea prin care Beneficiarul isi exprima acceptarea fata de produsele/serviciile/lucrarile rezultate in urma unui contract de achizitie publicasi pe baza careia efectueaza plata finala. Receptia finala se realizeaza in mod diferentiat, in functie de tipul contractului de achizitie publica (furnizare/servicii/lucrari), cu respectarea prevederilor capitolului IV, etapa 8 din Ghidul

ANRMAP.

Care sunt documentele constatatoare privind îndeplinirea obligațiilor contractuale?

Beneficiarul are obligația de a elibera contractantului documente constatatoare (primare și finale) care conțin informații referitoare la îndeplinirea obligațiilor contractuale și la eventualele prejudicii aparute pe parcursul derulării contractului.

a) *documentul constatator primar* se eliberează în termen de 14 zile de la data:

- recepției produselor care fac obiectul contractului de furnizare;
- terminării prestațiilor care fac obiectul contractului de servicii;
- încheierii procesului-verbal de recepție la terminarea lucrărilor.

b) *documentul constatator final* se eliberează în termen de 14 zile de la data:

- expirării perioadei de garanție a produselor;
- încheierii procesului-verbal de recepție la terminarea lucrărilor proiectate;
- încheierii procesului-verbal de recepție finală a lucrărilor, întocmit la expirarea perioadei de garanție.

Cum se încheie documentele constatatoare?

Documentele constatatoare se întocmesc în 3 exemplare, dintre care:

- un exemplar se atașează la dosarul achiziției publice;
- un exemplar se transmite ANRMAP în termenul stabilit de actele normative în vigoare;

un exemplar se eliberează contractantului.

NOTA: Verificarea documentelor constatatoare se efectuează pe baza prevederilor capitolului IV, etapă 8 din Ghidul ANRMAP.

Analiza procesului de achiziție publică

Persoana responsabilă pentru realizarea unei achiziții publice analizează modul în care a fost îndeplinit contractul respectiv, măsura în care au fost satisfăcute nevoile autorității contractante, punctele tari și punctele slabe ale procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică și propune măsuri de îmbunătățire a procesului de achiziție publică pentru viitor.

Analiza procesului de achiziție publică va fi făcută de responsabilul de achiziție din cadrul autorității contractante.

Contractele de publicitate media

Care este procedura?

Pentru contractele de publicitate media există o procedură distinctă, elementele care trebuie avute în vedere sunt următoarele:

În cazul atribuirii contractelor de publicitate media, Beneficiarul are obligația de a publica un anunț de participare și un anunț de atribuire, în sistemul informatic de utilitate publică disponibil pe Internet, la o adresă dedicată, și pe pagina de Internet proprie, acolo unde există, numai în cazul în care valoarea anuală estimată, fără TVA, depășește pragul valoric stabilit prin actele normative în vigoare.

Contractele de publicitate media reprezintă orice contract de servicii având ca obiect crearea, producerea și/sau difuzarea de reclame sau alte forme de promovare prin intermediul mijloacelor de informare în masă scrise, audiovizuale sau electronice.

În anunțul de participare trebuie precizate criteriile de calificare și selecție și, în situația în care criteriul de atribuire a contractului este oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic, algoritmul de

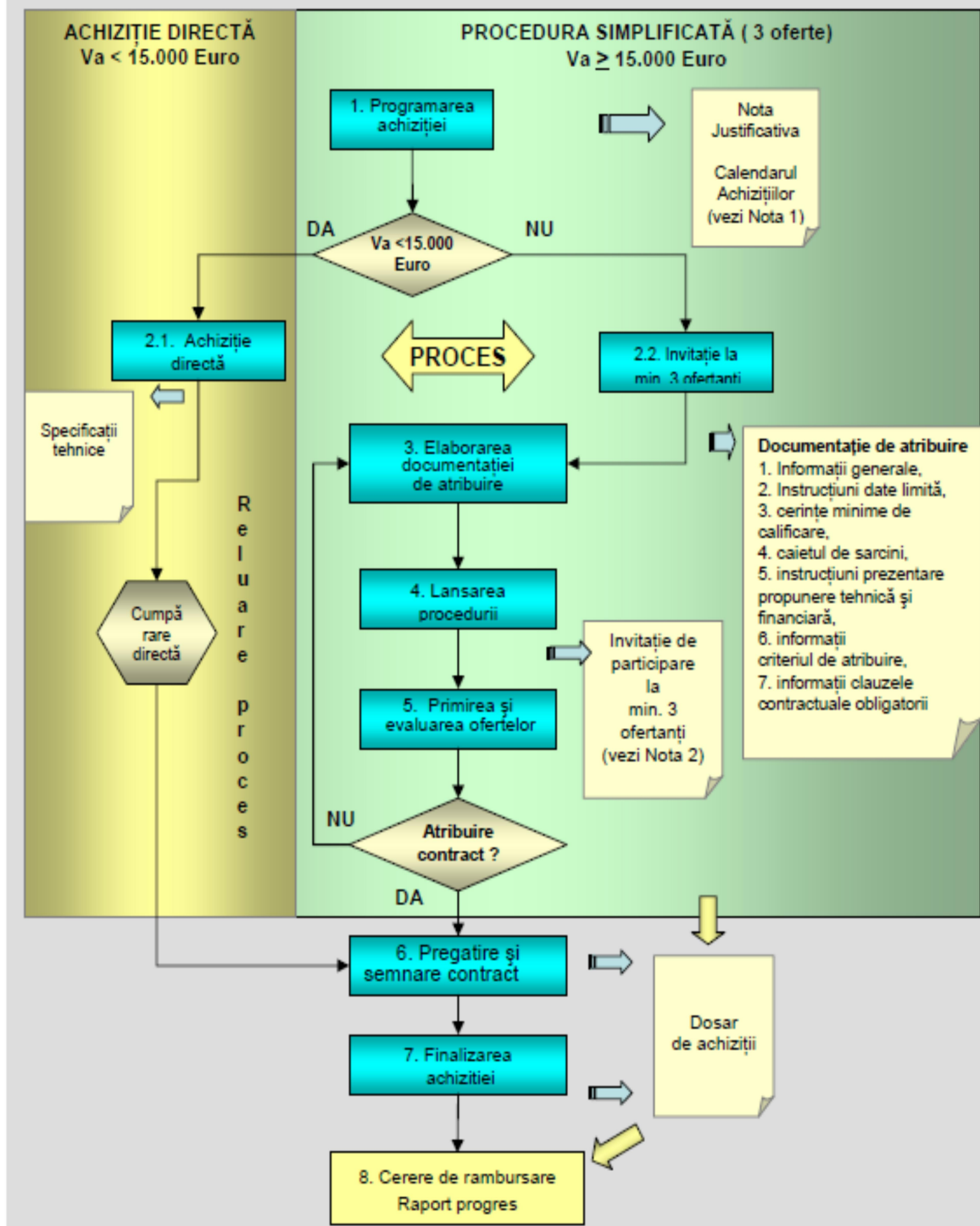
calcul a punctajului. Anuntul trebuie sa fie insotit de un referat de oportunitate prin care se justifica ratiunea achizitiei serviciilor de publicitate, precizandu-se totodata impactul urmarit si criteriile de masurare a rezultatului obtinut.

Regimul anunturilor este același cu cel aferent celorlalte achizitii, ele fiind publicate in Monitorul Oficial al Romaniei, Partea a VI-a (**facultativ**), in Sistemul electronic de achizitii publice (**SEAP**), la adresa de internet www.publicitatepublica.ro, pe **pagina de internet proprie a B**, daca exista, si in Jurnalul Oficial al Uniunii Europene (JOUE), in situatiile prevazute de OUG nr. 34/2006, cu modificarile si completarile ulterioare.

Mijloc de comunicare	Criterii de selectie
Publicatii	- tirajul mediu difuzat pe editie al ofertantului - aria de difuzare - profilul - publicul-tinta
Presa audio-TV	- aria de acoperire si audienta certificate - profilul si publicul-tinta
Internet	- profilul - publicul-tinta

In termenul legal calculat de la data finalizarii contractului de servicii de publicitate, Beneficiarul are obligatia de a publica in sistem informatic un raport de evaluare a impactului achizitiei serviciilor de publicitate.

ETAPELE PROCESULUI DE ACHIZITII



Capitolul 5. Managementul financiar al proiectului

5.1 Considerații generale

Pentru asigurarea disponibilității sumelor necesare rambursării cheltuielilor, Beneficiarul are obligația de a transmite OI notificări privind depunerea cererilor de prefinanțare/ rambursare, pe toată perioada de implementare a Proiectului, în conformitate cu Anexa III - Instrucțiuni de prefinanțare și rambursare a cheltuielilor.

Întârzierea depunerii notificărilor privind cererile de prefinanțare/ rambursare va amâna plata prefinanțării/ rambursării cu o perioadă de 3 luni de la primirea notificării.
Beneficiarul trebuie să asigure finanțarea tuturor cheltuielilor proiectului până la momentul rambursării

Dacă există modificări în graficul de rambursare, vă rugăm să notificați OI/AM cu cel puțin 30 zile înainte de termenul de depunere a cererii de rambursare.

- Rambursarea cheltuielilor se va face în contul indicat de Beneficiar în cererea de rambursare.
- Documentele de plata (facturile, sau OP-urile în cazul plății taxelor fără factură) sunt ștampilate cu codul proiectului și cu mențiunea „Proiect finanțat din POR” pentru documentele la care se solicită rambursarea integrală a sumei sau „Proiect finanțat din POR pentru sume de...”, pentru documentele la care se solicită rambursarea parțială;
- Facturile trebuie să poarte mențiunea „Bun de plată” în cazul beneficiarilor IMM, ONG iar în cazul beneficiarilor instituții publice, cf. OG 119/1999 și Legii 84/2003, este obligatoriu să poarte viza CFP.

ATENȚIE !!

Organismul Intermediar/Autoritatea de Management au dreptul de a solicita clarificări sau documente suplimentare pentru soluționarea eventualelor neclarități.

Facturile trebuie să menționeze detaliat bunul achiziționat, lucrările executate sau serviciul prestat.

Beneficiarul are obligația de a respecta Anexa IIIa – Graficul de depunere a cererilor de rambursare, care este parte integrantă din Contractul de finanțare.

5.2. Cheltuieli eligibile

Pentru a fi considerate eligibile, cheltuielile aferente implementării proiectelor vor fi în concordanță cu prevederile Regulamentelor Comisiei Europene, a legislației române în vigoare precum și ale contractului de finanțare. Cheltuielile eligibile reprezintă cheltuielile care pot fi luate în considerare în stabilirea sumei reprezentând finanțarea nerambursabilă.

Decontarea cheltuielilor eligibile se face pe fiecare linie din Bugetul proiectului, în conformitate cu prevederile Ordinului de cheltuieli specific Axei prioritare / Domeniului de intervenție în cadrul căruia este finanțat proiectul.

ATENȚIE !!

Nu pot fi decontate cheltuielile efectuate de către beneficiar, prevăzute în Bugetul proiectului, pe o linie de buget diferită de cea în cadrul căruia este prevăzută cheltuiala eligibilă în Ordinul de cheltuieli.

Reguli de eligibilitate a cheltuielilor

Care sunt condițiile pentru ca o cheltuiala efectuată să fie eligibilă?

Pentru a fi eligibilă, o cheltuiala trebuie să îndeplinească în mod cumulativ următoarele condiții:

- să fie efectiv platită de la data intrării în vigoare a contractului/ordinului de finanțare (prin excepție se poate prevedea o dată anterioară pentru anumite tipuri de cheltuieli eligibile, conform art. 6 alin (3) din contractul de finanțare);
- să fie efectuată și efectiv platită pentru realizarea activităților din cadrul proiectului;
- să fie prevăzută în bugetul estimativ al proiectului;
- să fie în conformitate cu principiile unui management financiar riguros, având în vedere utilizarea eficientă a fondurilor și un raport optim cost-rezultate;
- să fie însoțită de facturi, în conformitate cu prevederile legislației naționale, sau de alte documente contabile cu valoare probatorie, echivalentă facturilor, pe baza cărora cheltuielile să poată fi auditate și identificate;
- să fie înregistrată în contabilitatea Beneficiarului și a partenerilor, în cazul în care sunt implicați financiar, să fie identificabilă, verificabilă și să fie dovedită prin documente originale;
- să nu fi făcut obiectul altor finanțări publice;
- să fie în conformitate cu prevederile contractului / ordinului de finanțare încheiat de către Autoritatea de management;
- să fie conformă cu prevederile legislației naționale și comunitare;
- să fie menționată în lista cheltuielilor eligibile prezentată la subcapitolul II.

Justificarea cheltuielilor eligibile

Pentru a putea fi decontate, cheltuielile efectuate în cadrul bugetului aprobat al proiectului vor fi încadrate pe fiecare din capitolele/liniile bugetare corespunzătoare tipologiei din care fac parte și vor fi susținute de documente justificative. În tabelul 7A, anexat fiecărei cereri de rambursare, se vor încadra și detalia cheltuielile efectuate în implementarea proiectului pe fiecare categorie și subcategorie (după caz).

Fiecare Cerere de Rambursare a Beneficiarului trebuie să fie însoțită de documentele justificative aferente, conform celor precizate în paragraful IV.4.8 - Solicitarea rambursării cheltuielilor eligibile efectuate.

Categoriile de cheltuieli neeligibile sunt precizate la art. 12 din H.G. nr. 759 din 11/07/2007.

„Art. 12. - Următoarele categorii de cheltuieli nu sunt eligibile:

- a) taxa pe valoarea adăugată;
- b) dobânda și alte comisioane aferente creditelor;
- c) cheltuielile colaterale care intervin într-un contract de leasing;
- d) dezafectarea centralelor nucleare;
- e) achiziția de echipamente, mobilier, autovehicule, infrastructură, teren și alte imobile, pentru operațiunile care beneficiază de finanțare din FSE, cu excepția cazurilor în care se aplică prevederile art. 34 alin. (2) din Regulamentul Consiliului nr. 1.083/2006, ale art. 3 alin. (7) și ale art. 11 alin. (4) din Regulamentul nr. 1.081/2006, potrivit art. 13 din prezentă hotărâre;
- f) cheltuielile pentru locuințe, pentru operațiunile care beneficiază de finanțare din FSE și FC;
- g) achiziția de echipamente second-hand;
- h) amenzi, penalități și cheltuieli de judecată;
- i) costurile pentru operarea obiectivelor de investiții.”

5.3. Graficul de rambursare a cheltuielilor (Fluxul financiar al proiectului)

Beneficiarul are obligația de a respecta Anexa IIIa – Graficul de depunere a cererilor de rambursare privind estimarea depunerii cererilor de rambursare, care este parte integrantă din Contractul de finanțare.

Beneficiarul are obligația de a întocmi și transmite către OI, conform graficului de depunere a cererilor de rambursare, cererile de rambursare, însoțite de documente justificative.

Anexei III-a Graficul de depunere a cererilor de rambursare, poate fi modificată printr-o notificare, în condițiile precizate la paragraful IV.3.1 - Modificări prin notificare.

Exemplu Graficul de depunere a cererilor de rambursare

Nr. cererii de rambursare (1)	Valoarea estimată a cheltuielilor eligibile ce vor fi solicitate în cererea de rambursare (lei) (2)	Luna depunerii cererii de rambursare la OI (3)
1	938,037.48	Luna a-13a
2	4,642,960.73	Luna a-16a
3	5,999,895.42	Luna a-22a
4	7,457,340.17	Luna a-25a
Total buget*	19,038,233.80	

Total coloana (2) va fi egal cu valoarea eligibilă a contractului de finanțare

Cash-flow-ul se refera la intrarile si iesirile de bani in cadrul firmei pe o perioada determinata de timp. Gestionarea acestor intrari si iesiri de bani lichizi reprezinta una din principalele sarcini ale unui intreprinzator. Iesirile de bani sunt masurate prin chitantele emise atunci cand platesti salariile, chiria si creditorii. Intrarile sunt acei bani primiti de la clienti, debitori si investitori.

Cash-flow-ul pozitiv

Daca banii care intra in firma sunt mai numerosi decat cei care ies, firma are un cash-flow pozitiv. Cash-flow-ul pozitiv este un lucru foarte bun pentru firma si singura problema este gestionarea acestui surplus. In cazul proiectului de fata cash flow-ul pozitiv provine din prefinantari sau din rambursarea sumelor cheltuite de la AM.

Cash-flow-ul negativ

Atunci cand banii care ies din firma sunt mai multi decat cei care intra firma are un cash-flow negativ. Cash-flow-ul negativ poate fi cauzat - de exemplu - de necolectarea la timp a banilor de la clienti (in cazul proiectului de fata de la AM). Trebuie gasite solutii rapide pentru a evita intrarea firmei in incapacitate de plata.

Componentele cash-flow-ului sunt urmatoarele:

I.Cash-flow-ul operational

Cash-flow-ul operational este cel generat de operatiuni specifice activitatii firmei. Sunt banii proveniti din vanzarea produsului sau serviciului firmei. Acesta este cea mai importanta sursa de venit si pentru ca este generata intern, inseamna ca exista si control asupra ei.

II.Cash-flow-ul de investitii

Acestia sunt banii generati intern, dar din activitati non-operationale. Cash-flow-ul de investitii include banii investiti in echipament, in mijloacele fixe. Aceste investitii reprezinta profitul pe termen lung.

III.Cash-flow-ul financiar

Acestia sunt banii proveniti din surse externe: debitori, investitori, actionari. Se acorda un imprumut, se plateste un imprumut, se platesc dividende si toate aceste activitati trebuie trecute in cash-flow-ul financiar.

Optimizarea fluxului de numerar (cash-flow)

Ca masuri de optimizare a fluxului de numerar (cash-flow) se pot enumera:

1. Un inventar mai riguros. Folosirea preponderent in productie a disponibilitatilor banesti poate bloca sume importante. Asigurarea unui ritm normal de inventar.
2. Facturarea. Facturarea produselor imediat ce au fost livrate si primirea facturilor doar dupa terminarea proiectelor. Este necesar un raport riguros asupra conturilor de facturare.
3. Nu trebuie realizata o expansiune a activitatii decat cand exista suport financiar pentru aceasta. Expansiunea costa bani si trebuie sa fie verificata disponibilitatea acestor sume.
4. Mentinerea unei rezerve. Pentru situatiile neprevazute se poate constitui un fond de rezerva pentru a nu intra in imposibilitate de plata. Indiferent de situatia economica si dinamica ei organizatia poate face fata unor situatii dure doar daca este pregatita.
5. Plata. Nu se fac platile imediat. Perioada recomandata este de 30 - 60 zile. Daca furnizorii vor banii mai repede se poate folosi aceasta cerere ca argument in negocierea obtinerii de

discounturi.

6. Verificarea creșterii prețurilor. Verificarea prețurilor concurenței și corelarea prețurilor organizației cu prețul pieței.

În practică, cash flow-ul este un tabel, asemănător unei balanțe de verificare, și are dublu rol:

- oferă informații despre ceea ce se va întâmpla/s-a întâmplat din punctul de vedere al rezultatelor/rulajelor;
- ajută la planificarea activității viitoare a organizației.

Marele avantaj al acestui gen de evidență este flexibilitatea: se pot include în cash flow toate/numai informațiile de care aveți nevoie. De obicei, cash flow-ul se construiește pentru perioade de timp relativ mici (lună, trimestru etc.), dar se poate realiza și pentru un an și chiar și pentru întreaga durată a unui proiect. Primul lucru care trebuie făcut pentru a evita un deficit financiar este o previzionare de numerar. Este general recunoscut faptul că previziunile de numerar se fac atât pe termen scurt (săptămânal, lunar) pentru a gestiona eficient banii zi de zi, cât și pe termen lung (anual, pe 3-5 ani) pentru a putea elabora strategia.

Previziunea fluxului de numerar (cash-flow)

Este recunoscut faptul că fluxul de numerar (cash-flow) este sangele unei organizații. Prin definiție fluxul de numerar (cash-flow) care circula printr-o organizație este important pentru buna-starea organizației.

Totuși nu ne putem baza pe faptul că numerarul este disponibil putem încerca să previzionăm mișcarea acestuia pentru a ne asigura de disponibilitatea acestuia la momentul și locul potrivit. Subliniem din nou că fluxul de numerar (cash-flow) nu se leagă doar de activitatea operațională a unei afaceri, de exemplu contul de profit și pierdere, dar se referă și la toate sursele de cash și cheltuieli, de exemplu: vânzări, împrumuturi, cheltuieli de capital, creșterile de capital generatoare de cash, plata dividendelor.

După cum s-a menționat și mai sus fluxurile de numerar (cash-flow) pot fi previzionate pe termen scurt, mediu sau lung. Acestea sunt necesare pentru:

- o Pe termen scurt: pentru a asigura cerințele de cash de zi cu zi. De obicei această previziune se realizează pe o perioadă între o săptămână și trei săptămâni;
- o Pe termen mediu: se realizează pentru a identifica cerințele potențiale viitoare de cash. Este de obicei asociată cu bugetul, ciclurile de venituri și capital. Această previziune rafinează previziunea pe termen lung și identifică acele elemente pentru care trebuie făcute împrumuturi în timp util pentru a lua măsuri.
- o Previziunea pe termen lung: aceasta se utilizează pentru a identifica cerințele de cash ale organizației pentru mai mult de 5 ani și este asociată cu planul de afaceri. Un punct important al acestei previziuni este acela că identifică sursa potențială de fonduri necesare pentru implementarea efectivă a planului de afaceri.

Previziunea cash-flow-ului este pregătită și controlată de trezorer. Performanța periodică a cash-ului este monitorizată prin compararea cu previziunea luând măsuri de remediere a situației. Previziunea pe termen mediu și lung sunt utilizate pentru a determina și implementa strategiile de finanțare ale organizației.

Este important de observat ca previziunea permite pozitiei actuale de cash sa fie inclusa facilitand astfel procesul monitorizarii.

Previziunea fluxurilor de numerar (cash-flow) este un document important ale carui ipoteze trebuie sa fie verificate pentru a tine seama de circumstantele care s-au schimbat. Monitorizarea si actualizarea previziunii de cash este o sarcina periodica.

Aceasta previziune poate fi folosita ca suport pentru diverse situatii de transmis catre AM sau pentru analiza proprie. Astfel, modelul de previzionare a cash flow-ului prezentat in continuare poate oferi o fundamentare temeinica la intocmirea graficului estimativ privind depunerea cererilor de rambursare si a cash flow-ului (cash-out) pe 3 luni. In cadrul organizatiei beneficiarului aceasta previzionare a evolutiei cash flow-ului proiectului poate folosi ca instrument de analiza a impactului proiectului asupra organizatiei din punct de vedere al cash flow-ului.

In situatia in care proiectul are un cash flow negativ acesta poate fi compensat de cash flow-ul operational pozitiv al organizatiei. Aceasta corelatie trebuie realizata in permanenta pentru a avea o imagine de ansamblu a impactului proiectului asupra organizatiei. Totusi, in situatia in care proiectul are cash flow negativ in anumite perioade, iar cash flow-ul operational nu este suficient pentru a acoperi aceste zone de deficit de numerar, se impun masuri de optimizare a cash flow-ului (fie al proiectului, fie cel operational).

Optimizarea cash flow-ului trebuie sa tina cont de prevederile contractuale ce trebuiesc respectate. Aceste aspecte se pot observa cu destula usurinta pe graficul cash flow-ului atasat modelului ce urmeaza a fi prezentat in continuare.

5.4 Solicitarea prefinanțării

Scopul acordării prefinanțării este acela de a asigura resursele financiare necesare începerii derulării corespunzătoare a proiectelor, inclusiv de a plăti facturile de avans.

- ✓ Pentru asigurarea fondurilor necesare prefinanțării beneficiarul va transmite la OI Notificare privind data depunerii cererii de pre-finanțare,
- ✓ Notificarea se depune in maxim 30 de zile de la semnarea contractului de finanțare,
- ✓ Se poate reveni asupra acestei Notificări în primele 15 zile calendaristice ale lunii în care a fost prevăzută depunerea cererii de pre-finanțare, printr-o noua Notificare, această va fi însoțită obligatoriu de un Grafic de depunere a cererilor de rambursare revizuit, Nerespectarea prevederilor de mai sus va atrage după sine decalarea cu 3(trei) luni a termenului de rambursare a cheltuielilor de către AM
- ✓ Prefinanțarea se va recupera prin deduceri procentuale din fiecare cerere de rambursare, în procent de minim 30% din suma considerată eligibilă de AMPOR a fiecărei cereri de rambursare.

Pentru beneficiarii publici - prefinanțarea operațiunilor derulate prin PO se asigură în tranșe. Primatranșă de prefinanțare se acordă în cotă de maximum 5% din valoarea eligibilă a

proiectului, cu condiția existenței unuia sau mai multor contracte de furnizare de bunuri/prestare de servicii/încheiat(e) între Beneficiar și unul sau mai mulți operatori economici, a cărui/căror valoare cumulată este de minim minimum 5% din valoarea eligibilă a proiectului..

Următoarele tranșe de prefinanțare pot fi acordate beneficiarului numai după autorizarea cheltuielilor efectuate, în valoare de minimum 60% din valoarea cumulată a tranșelor anterioare de prefinanțare.

Pentru a face dovada cheltuirii a minimum 60% din valoarea cumulată a tranșelor anterioare de prefinanțare, Beneficiarul va depune la OI cereri de rambursare în valoare totală eligibilă de minim 60 % din valoarea prefinanțării primite anterior.

Pentru beneficiarii privați (SC, ONG) – în cazul proiectelor care intră sub incidența ajutorului de stat / minimis, prefinanțarea se acordă într-o singură tranșă, în cuantum de maxim 35 % din valoarea totală eligibilă a finanțării nerambursabile.

Condițiile de acordare a pre-finanțării

Beneficiarul transmite la OI Notificare privind depunerea cererii de pre-finanțare, în termen de maxim 30 de zile calendaristice de la data semnării contractului de finanțare.

Cererea de pre-finanțare – 2 exemplare în original, completate, semnate de reprezentantul legal și ștampilate, însoțite de următoarele documente :

Copii după unul sau mai multe contracte de furnizare de bunuri/prestare de servicii/execuție delucrări încheiat(e) între beneficiar și unul sau mai mulți operatori economici a cărui/căror valoare/valoare cumulată să fie de minimum 5% din valoarea eligibilă a proiectului;

identificarea financiară – completată, semnată de reprezentantul legal și ștampilată (original) pentru contul de trezorerie deschis, cu această destinație, în numele Beneficiarului, sau a unui cont în bancă, conform prevederilor legislației în vigoare (pentru organizațiile non-profit).

originalul garanției de prefinanțare (daca este cazul) / instrument de garantare emis în condițiile legii de o societate bancară sau de o societate de asigurări pentru suma aferentă prefinanțării solicitate numai în cazul proiectelor care intră sub incidența ajutorului de stat/de minimis;

Pe copiile documentelor justificative beneficiarul înscrie mențiunea „Conform cu originalul” și semnează. documentele originale pe baza cărora se înregistrează în contabilitatea beneficiarului cheltuielile efectuate în cadrul proiectului vor avea menționat codul proiectului și mențiunea « Proiect finanțat din PO.... 2007-2013 ».

Recuperarea prefinanțării

Prefinanțarea se va recupera prin deducții procentuale din fiecare Cerere de rambursare, astfel:

- ☐ deducțiile vor începe cu prima Cerere de rambursare, și
- ☐ deducțiile vor fi făcute în procent de minim 45% sau 35% din suma eligibilă a fiecărei Cereri de rambursare (excluzând plata TVA) conform contractului de finanțare, până când prefinanțarea va fi restituită în totalitate,
- ☐ suma aferentă prefinanțării se recuperează integral înainte de plata finală.

Sumele existente în contul de prefinanțare se vor utiliza exclusiv pentru derularea activităților

eligibilele Proiectului, inclusiv pentru plata TVA aferenta cheltuielilor eligibile.
Dobânda netă (dobânda creditoare aferentă contului de prefinanțare minus comisioane) acumulată în acest cont va fi rambursată AM, prin deducerea ei din cererea de rambursare finală.

5.5. Solicitarea rambursării cheltuielilor eligibile efectuate

În primele 15 zile calendaristice ale lunii prevăzută în Graficul de depunere cererilor de rambursare, Beneficiarul notifică OI privind data depunerii Cererii de Rambursare,

☐ Pentru contractele cu o perioadă de implementare de până la 24 de luni, beneficiarul are obligația să transmită cel puțin o Cerere de Rambursare în termen de 6 luni de la primirea prefinanțării.

☐ Pentru contractele cu o perioadă de implementare mai mare de 24 luni, beneficiarul are obligația să transmită cel puțin o Cerere de Rambursare în termen de 12 luni de la data primirii prefinanțării, sau conform Graficului de depunere a cererilor de rambursare (Anexa III a la contractul de finanțare),

☐ În cazul NEDEPUNERII unei Cereri de Rambursare în termen de 6 luni respectiv 12 luni de la data primirii prefinanțării, beneficiarul are obligația restituirii întregii sume reprezentând prefinanțarea primită.

☐ Rambursarea cheltuielilor se face în conformitate cu Art.7 din Contractul de finanțare și cu Anexele III și IIIa ale acestui Contract. Beneficiarul completează formularul Cererii de Rambursare în 2 exemplare originale pe care le transmite la Organismul Intermediar, însoțite de un set complet de copii după documentele justificative.

5.6. Pregătirea cererilor de plată

Conform OUG 84/2013, începând cu data de 11 septembrie 2013 cererile de plată pot fi depuse de toți beneficiarii de proiecte finanțate din instrumente structurale în cadrul programelor operaționale exceptând instituțiile publice finanțate integral din bugetul de stat și unele companii de stat conform OUG 64/2009

Cererea de plată reprezintă o cerere formulată de un beneficiar al unui proiect finanțat din instrumente structurale prin care acesta solicită autorității de management virarea sumelor necesare pentru plata cheltuielilor rambursabile, reprezentând cheltuieli eligibile aferente instrumentelor structurale și cofinanțării publice asigurate de la bugetul de stat, precum și pentru plata contravalorii taxei pe valoarea adăugată considerată neeligibilă aferentă cheltuielilor eligibile (acolo unde este cazul)

Proceduri de lucru pentru cererea de plată

Odata cu depunerea primei cereri de plată, beneficiarul are obligația depunerii graficului orientativ al cererilor de plată și al cererilor de rambursare în conformitate cu Anexa 4. În cazul în care beneficiarii au solicitat prefinanțare, aceasta se va deduce din cererea de plată conform graficului cuprins în contractul de finanțare.

Beneficiarii vor deschide un cont disponibil la unitățile teritoriale ale trezoreriei statului, în

vederea încasării, după verificarea cererilor de plată, a cheltuielilor rambursabile și după caz, a contravalorii taxei pe valoarea adăugată neeligibilă, aferentă cheltuielilor eligibile.

În termen de maxim 5 zile lucrătoare de la primirea facturilor pentru livrarea bunurilor/prestarea serviciilor/execuția lucrărilor recepționate, acceptate la plată, de la primirea facturilor de avans în conformitate cu clauzele prevăzute în contractele de achiziții publice aferente proiectelor implementate, acceptate la plată, sau de la primirea documentelor care atestă obligațiile de plată scadente, beneficiarul depune la AM /Organismul intermediar "Cererea de plată" conform modelului anexat (Anexa 1 din Instrucțiunea 307880 / 12.11.2013) prezentei instrucțiuni împreună cu documentele justificative aferente acestora.

În termen de maxim 5 zile lucrătoare de la încasarea sumelor de la AM, Beneficiarii efectuează plata numai pentru facturile înscrise în Notificarea transmisă de AM. Sumele încasate pe baza cererilor de plată nu pot fi utilizate pentru o altă destinație decât cea pentru care au fost acordate.

Ordinele de plată se întocmesc în conformitate cu prevederile OUG 84/2013.

În termen de maximum 10 zile lucrătoare de la data încasării sumelor virate de către AM beneficiarii au obligația de a depune la AM /Organismele Intermediare Cerere de rambursare (Anexa 3) în care sunt incluse numai facturile decontate prin cererea de plată.

Nerespectarea precizarilor de la Art. 14 constituie infracțiune și se pedepsește potrivit prevederilor legale.

Beneficiarii au obligația restituirii integrale sau parțiale a fondurilor virate în cazul proiectelor pentru care aceștia nu justifică prin cereri de rambursare utilizarea acestora.

Beneficiarii pot depune concomitent cu depunerea cererilor de rambursare aferente cererilor de plată, cereri de rambursare în care sunt incluse facturi plătite de aceștia și care nu au fost incluse într-o cerere de plată. Pentru aceste cereri de rambursare Beneficiarii vor atașa documentele justificative cerute de AM /OI conform procedurilor sale.

Cererile de plată conțin doar facturi neplătite de beneficiari și Cererile de rambursare conțin doar facturi plătite de beneficiari.

Pentru obținerea plăților intermediare/finale beneficiarul va depune la OI dosarul Cererii de prefinantare/rambursare/cerere de plată în 2 exemplare, .

Întocmirea dosarului de prefinantare/rambursare/cerere de plată

La întocmirea dosarelor aferente CP/CR se vor utiliza „Listele de verificare conformitate CP/CR”.

Alegerea listei de verificare se face în funcție de următoarele criterii:

- ☐ natura solicitantului: Instituție Publică / Microîntreprindere; ONG.
- ☐ procedura de achiziție aplicată: conform OUG 34/2006 / Anexa VI (procedura simplificată)
- ☐ documentele de achiziție anexate și momentul prezentării acestora:

cu achiziție prezentată pentru prima dată, dosarul CP/CR conține - 2 exemplare identice

(1 exemplar OI; 1 exemplar AM), cu achiziție depusă și verificată anterior în CP/CR – dosarul CP/CR conține - 2 exemplare identice (1 exemplar OI; 1 exemplar AM), fără a se anexa DA,

doar contractul de achiziție și actele adiționale aferente (daca este cazul).

DE RETINUT:

Documentele se vor atașa la dosar în conformitate cu „Listele de verificare conformitate CP/CR” pentru fiecare categorie de beneficiari - ANEXELE nr. 1 - 6.

☐ Beneficiarul prezintă dosarul/dosarele aferente CP/CR Ofițerului de contract din cadrul OI, în vederea verificării conformității.

Dosarele avizate pentru conformitate sunt înregistrate de către Ofițerii de contract / Secretariatul OI,

☐ Dosarele respinse vor fi completate/ corectate de către beneficiar, după care sunt prezentate pentru verificare conformitate și înregistrare, în condițiile precizate anterior.

STUDIUL DE CAZ: Simulare cash-flow pentru proiecte finanțate prin POS DRU¹⁰

Premisele modelului financiar de previzionare a fluxului de numerar (cash-flow) pentru beneficiarii de fonduri

Modelul de cash flow prezentat în acest ghid arată evoluția cash flow-ului proiectului pe toată durata desfășurării acestuia. În alcatuirea acestui model au fost luate în considerare obligațiile contractuale prevăzute în Contractul de finanțare.

Principalele ipoteze care au stat la baza acestui model de previzionare a cash flow-ului sunt:

- În cazul proiectelor finanțate POSDRU din cadrul axei prioritare 1, prefinanțarea se acordă într-o singură tranșă sau mai multe tranșe în funcție de durata de implementare a proiectului, în procent de 30% din valoarea totală eligibilă a contractului de finanțare excluzând contribuția proprie a Beneficiarului aferentă fiecărui an de implementare al proiectului stabilit în Anexa 3 – Bugetul proiectului
- Prefinanțarea se va acorda în trei tranșe articolul 5 alineatul (5) din contractul de finanțare
- Cererile de rambursare intermediară vor fi transmise [AMPOSDRU sau OI responsabil] atunci când valoarea cheltuielilor angajate și plătite de Beneficiar reprezintă cel puțin 5% din valoarea totală eligibilă a proiectului, luând în considerare prevederile articolului 6, alineatul (1).
- Cererea de rambursare intermediară a cheltuielilor va fi transmisă [AMPOSDRU sau OI responsabil], conform formatului standard prezentat în Anexa 6 – Cerere de rambursare a cheltuielilor.
- Noua tranșă anuală de prefinanțare va putea fi acordată după recuperarea a cel puțin 70% din tranșă anuală de prefinanțare anterioară
- Sumele acordate cu titlu de prefinanțare se vor recupera prin deducerea din fiecare cerere de rambursare intermediară solicitată a unui procent de 35% din valoarea cheltuielilor eligibile certificate de [AMPOSDRU sau OI responsabil] (excluzând contravaloarea TVA). Cu ocazia transmiterii ultimei cereri de rambursare intermediară [AMPOSDRU sau OI responsabil] va putea aplica un procent de recuperare a prefinanțării diferit de cel menționat anterior, astfel încât suma aferentă prefinanțării să fie recuperată integral înainte de depunerea cererii finale de rambursare
- Suma prefinanțării/prefinanțarilor și a plăților intermediare nu poate să depășească 95% din valoarea eligibilă a contractului
- AMPOSDRU va efectua transferul prefinanțării în termen de maxim 15 (cincisprezece) zile de la data înregistrării cererii de prefinanțare la [AMPOSDRU sau OI responsabil]
- AMPOSDRU va efectua rambursarea cheltuielilor în termen de maxim 45 (patruzeci și cinci) de zile

¹⁰Manualul Beneficiarului, AMPOSDRU 2013, <http://www.fonduri-ue.ro/posdru/images/doc2013/mb2013.pdf>

de la data înregistrării cererii de rambursare la AMPOSDRU. În model durata considerată este de 2 luni deoarece fractionarea proiectului în vederea previzionării costurilor s-a făcut pe luni nu pe săptămâni.

- Valoarea cheltuielilor neeligibile reprezintă 1% din totalul cheltuielilor eligibile
- Valoarea cheltuielilor din bugetul beneficiarului reprezintă 2% din totalul cheltuielilor eligibile
- Valoarea finanțării nerambursabile reprezintă 98% din totalul cheltuielilor eligibile, respectând următoarea structură: 77% din finanțarea nerambursabilă alocată din FSE, iar restul de 23% provine din bugetul național.
- Structura cheltuielilor totale este: Costuri directe și Cheltuieli generale de administrație (care reprezintă 7% din costurile directe). Structura costurilor directe presupusă pentru acest model este: 60% cheltuielile cu resurse umane, 20% cheltuielile cu participanții și 20% alte tipuri de costuri. FEDR reprezintă 5% din acest cost direct total.

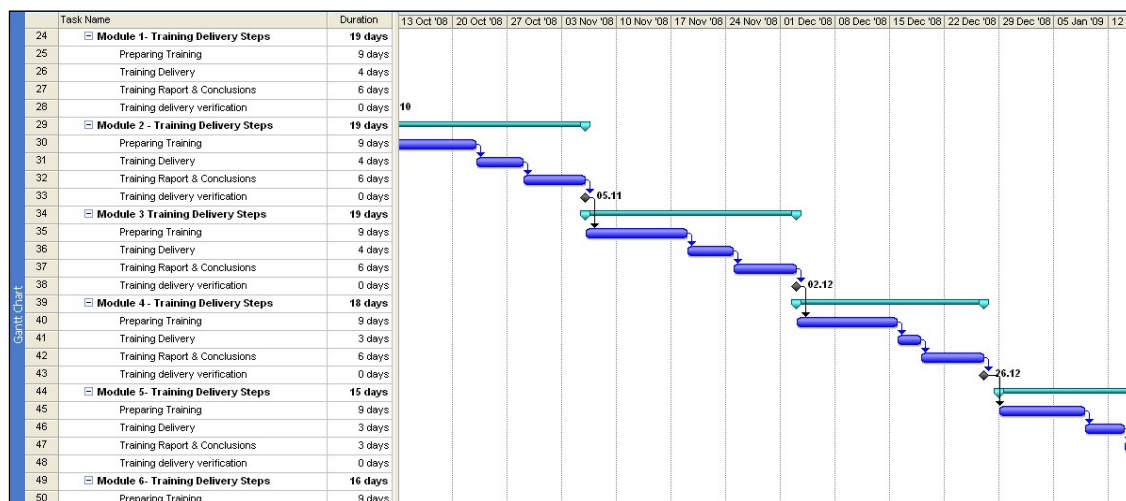
Detalii privind elaborarea și utilizarea cash-flow-ului

Pentru a construi bugetul proiectului, care va servi ulterior la previziunea fluxului de numerar (cash-flow) al proiectului și la completarea *Graficului estimativ de depunere a cererilor de rambursare și a anexei Previziuni actualizate* este necesară planificarea activităților ce urmează să se realizeze în cadrul proiectului.

Informațiile din această planificare vor trebui corelate cu informațiile prezentate inițial în cererea de finanțare.

În figura de mai jos este ilustrat ca exemplu planificarea activităților (gant chart-ul) pentru un proiect având ca activități principale furnizarea de training.

Fig.1 Planificarea activităților (Gantt chart-ul proiectului)¹¹



Pe baza activităților planificate se va construi bugetul proiectului.

În Fig 2 este ilustrat bugetul unui proiect strategic care se va implementa pe parcursul a 2 ani.

Pentru a ajunge la acest format standard Beneficiarul va trebui să estimeze costurile implicate de fiecare activitate/subactivitate în parte. Tabelul de mai jos ilustrează această etapă intermediară de construcție a bugetului.

¹¹ Planificarea activităților este prezentată orientativ pentru Beneficiar, cu titlu de exemplu

Fig.2 Bugetul proiectului in etapa intermediara

Year 1	No.	Pr. Act	Action	Estimate time	Estimate costs	Year	Explanation/ remarks)
I			Procuring training equipment		9.000	1	
	1	1	Electronic equipments		9.000		
II			Module training 1		181.200		
			Develop the Quality and Food and Feed Safety training materials		42.450	1	
	2	1	Develop the Quality and Food and Feed Safety support materials for training	35 days	22.750		650 eur / day
	2	2	Development of workshop presentation	5 days	3.250		650 eur / day
	2	3	Briefing the RCSLA on the training materials	3 days	1.950		650 eur / day
	2	4	Meeting facilities - room rental	3 days	1.500		500 eur / day
	2	5	Translation costs	N/A	8.000		Translation of all documents
	2	6	Travel and accommodation expenses	N/A	5.000		Overall estimation
			Execute workshops / Training on site (5 sites) (topici)		138.750	1	Workshops on 5 different sites
	2	7	Printing materials	N/A	7.000		Overall estimation
	2	8	External Trainers costs - sessions delivery	15 days	19.500		2 trainers/workshop (Nekovno), 3 days/workshop*650EUR/day
	2	9	External Trainers costs - evaluation report	5 days	3.250		1 trainers/workshop, 1 days/workshop*650EUR/day
	2	10	External Trainers Travel expenses / Accommodation	15 days	19.000		2*1000 EUR/flight*5 times + 2*500 EUR/day (with internal tra
	2	11	Workshop participants costs	15 days	67.500		5 different sides * 3 days * 30 people*150 Eur/day/accomodation
	2	12	Training room - rental	15 days	15.000		5 different sides * 3 days * 1000eur/day
	2	13	Interpreting Costs	15 days	7.500		Simultaneous translating sistem 15 days * 500 eur/day
III			Module training 2		181.200		
			Develop the Quality and Food and Feed Safety training materials		42.450	1	
	3	1	Develop the Quality and Food and Feed Safety support materials for training	35 days	22.750		650 eur / day
	3	2	Development of workshop presentation	5 days	3.250		650 eur / day
	3	3	Briefing the RCSLA on the training materials	3 days	1.950		650 eur / day
	3	4	Meeting facilities - room rental	3 days	1.500		500 eur / day
	3	5	Translation costs	N/A	8.000		Translation of all documents

In etapa finala Bugetul este prezentat in formatul cerut in ghidul solicitantului aferent POS DRU.

Fig.3 Bugetul proiectului in formatul standard¹²

Nr.	Bugetul cererii de finanțare	Anul 1	Anul 2	Total
1	Resurse umane	1.823.175,00	1.604.475,00	3.427.650,00
2	Participanți	1.275.750,00	1.761.750,00	3.037.500,00
3	Alte tipuri de costuri	853.200,00	888.300,00	1.741.500,00
4	FEDR (10% pentru AP 1-5 inclusiv, 15% pentru AP 6)	48.600,00	-	48.600,00
5	Total costuri directe (1 + 2 + 3)	3.952.125,00	4.254.525,00	8.206.650,00
6	Total cheltuieli generale de administrație (7%)	276.648,75	297.816,75	574.465,50
7	VALOAREA ELIGIBILĂ A PROIECTULUI (5 + 6)	4.228.773,75	4.552.341,75	8.781.115,50
8	Din care activități transnaționale	333.390,60	1.000.171,80	1.333.562,40
9	CONTRIBUȚIA SOLICITANTULUI	84.575,48	91.046,84	175.622,31
10	ASISTENȚĂ FINANCIARĂ NERAMBURSABILĂ SOLICITATĂ (7 - 9)	4.144.198,28	4.461.294,92	8.605.493,19
11	VALOAREA NEELIGIBILĂ A PROIECTULUI	750.903,75	808.359,75	1.559.263,50
12	VALOAREA TOTALĂ A PROIECTULUI (7 + 11)	4.979.677,50	5.360.701,50	10.340.379,00

Prezentarea modelului financiar

Modelul construit pe aceste premise arata evolutia cash flow-ului proiectului pe tot parcursul desfasurarii sale. Proiectul prezentat in acest exemplu are o durata de implementare de 3 ani si se incadreaza in axa prioritara numarul 1. (Vezi Fig.4 Previziunea fluxurilor de numerar (cash-flow))

¹²Bugetul este dat cu titlu de exemplu

În partea dreapta sus a foii de lucru se introduc datele referitoare la valoarea proiectului și defalcarea acestuia pe diferitele surse de finanțare, pe fiecare din cei 3 ani ai proiectului. Odată introduse aceste date se calculează valoarea prefinanțării acordate și a valorii minime a plăților ce trebuie efectuate pentru a depune o cerere de rambursare.

Odată introduse și data acordării primei tranșe de prefinanțare și a cheltuielilor lunare se poate începe calculul cash flow-ului.

Repartiția cheltuielilor lunare arată structura cheltuielilor eligibile și ne-eligibile ale proiectului în timp real, iar în tabelul de calcul al cash flow-ului acestea sunt grupate pe sume totale ce urmează a fi incluse în cererea de rambursare.

Pentru a se observa momentul acordării următoarei tranșe de prefinanțare se urmărește randul “Procent recuperare prefinanțare” pentru a observa momentul în care prefinanțarea se recuperează într-o proporție de cel puțin 70%. În luna imediat următoare atingerii acestui prag se acordă următoarea tranșă de prefinanțare.

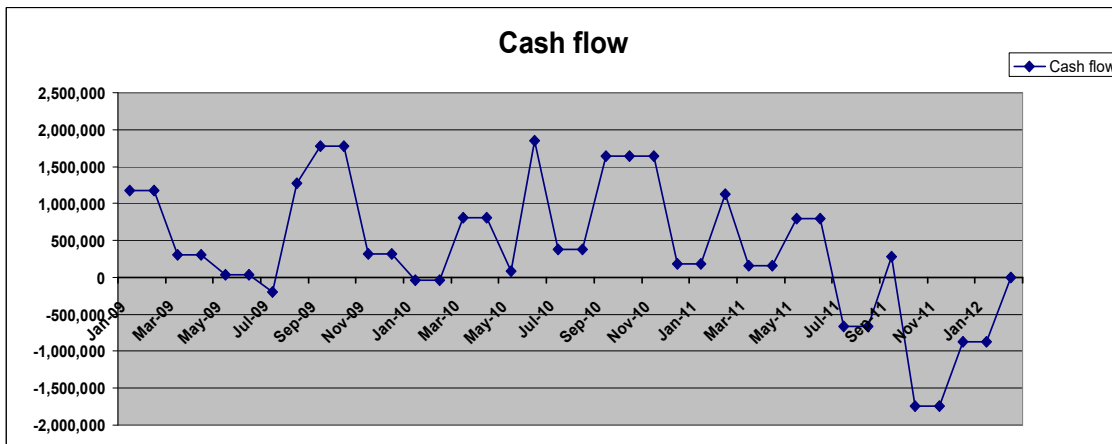
Prefinanțarea trebuie recuperată în proporție de 100% cu ocazia transmiterii penultimei cereri de rambursare. Prefinanțarea se va recupera cu ocazia efectuării fiecărei cereri de rambursare, 35% din cheltuielile efectuate fiind alocate acestui scop. Astfel, în momentul în care se realizează penultima cerere de rambursare, din suma totală declarată (65% din cheltuielile eligibile) se scade valoarea prefinanțării ce a rămas nerecuperată (cu ocazia penultimei cereri de rambursare prefinanțarea trebuie recuperată integral).

Diferența de 2 luni dintre liniile “Cerere de rambursare” și “Recuperare sume A.M.” este acel interval în care cererea de rambursare este procesată și aprobate sumele sunt virate în contul beneficiarului.

Linia “Cash flow” calculează fluxul de numerar (cash-flow) al proiectului pe fiecare lună cumulativ cu valoarea sa anterioară. Cash flow-ul se calculează ca suma tuturor intrărilor în contul proiectului (inclusiv cheltuielile ne-eligibile și cele din bugetul beneficiarului) din care se deduc toate ieșirile de numerar (din același cont). Astfel, cu ajutorul acestui model se poate urmări evoluția cash flow-ului proiectului luna de lună. Cash flow-ul final al proiectului trebuie să fie 0 pentru a valida calitatea modelului, acesta fiind criteriul fundamental de evaluare a funcționalității acestuia.

Pentru a ușura analiza evoluției cash flow-ului, aceasta este prezentată într-o formă grafică ușor de urmărit și de analizat.

Fig. 5 Evoluția fluxului de numerar (cash-flow) pe perioada implementării proiectului



În acest grafic se poate urmări cu ușurință evoluția cash flow-ului, facilitând astfel analiza internă a perioadelor critice ale organizației din punctul de vedere al lichidităților. Se poate observa că spre finalul perioadei de analiză pe măsura ce tranșele de refinanțare se epuizează sau sunt returnate AM apar deficitele de lichidități, subliniate de cash flow-ul negativ aferent perioadei respective.

Capitolul 6. Managementul riscului

6.1 Notiuni introductive in teoria riscurilor

Definirea notiunii de risc in diferite acccptiuni

Riscul? Nimic mai simplu si in acelasi timp ceva mai complex de identificat si mai ales de controlat. Din zorii istoriei, riscurile au constituit una dintre cele mai mari si fascinante provocari pentru umanitate datorita omniprezenței acestuia in toate domeniile de activitate.

In acceptiunea teoriei clasice a deciziei, acesta este identificat drept ***un element incert dar posibil ce apare permanent in procesul activitdtilor socio-umane, ale carui efecte sunt pagubitoare si ireversibile.***

Daca dictionarul defineste riscul drept "expunerea la posibilitatea pierderii sau pagubei", societatile de asigurari considera acest element drept "hazardul sau posibilitatea de a pierde".

In cadrul teoriilor statistice avansate in evaluarea riscurilor, este prezentata o definitie mult mai elaborata a riscurilor "riscul reflecta variatiile distribuirii rezultatelor posibile, probabilitatea si valorile lor subiective". Referitor la cuantificarea acestor riscuri se precizeaza in continuare ca "masurarea riscului se realizeaza prin analiza non-liniaritatilor utilitatii relevate de bani, fie prin variatia distribuirii probabilitatilor castigurilor si a pierderilor posibile, pentru fiecare alegere particulara".

Alte definitii pentru risc:

- Sansa de a pierde
- Posibilitatea de a pierde
- Incertitudinea care afecteaza rezultatul
- Dispersia actuala a rezultatelor asteptate
- Concept multidimensional, ce nu poate fi redus la un singur element, la o cifra

Avand in vedere toate aceste aspecte putem remarca ca definitiile generate de literatura de specialitate difera foarte mult, ceea ce va conduce la ipoteza (de altfel foarte pertinenta) ca decidenti diferiti vor avea o conceptie diferita pentru aceeasi situatie.

Cum putem avea totusi in acest context, o imagine unitara asupra riscului, daca exista atat de multe abordari diferite asupra aceluasi concept? Solutia survine tocmai in identificarea riguroasa a elementelor comune ce stau la baza tuturor acestor definitii, acestea fiind **incertitudine (nedeterminare) si pierdere**. In acest sens putem preciza ca notiunea de **incertitudine** este prezenta in toate definitiile riscului, deoarece validarea existentei acesteia va conduce in permanenta catre existenta a doua rezultate posibile distincte. Vom considera astfel ca un eveniment ***nu este afectat de risc***, daca se cunoaste cu certitudine ca indiferent de context se va produce o pierdere.

Realitatea imediata ne releva practic faptul ca pentru nici un proces constient asumat ce se desfasoara in orice domeniu de activitate, ***incertitudinea nu poate fi eliminata***. In acest context se poate concluziona asupra faptului ca riscul si incertitudinea se intalnesc practic oriunde, insa combinate in proportii diferite. In situatii deosebite, evenimentele imprevizibile pot provoca abateri capabile sa modifice fundamental configuratia datelor problemei, incertitudinea devenind ea insasi un potential factor de risc.

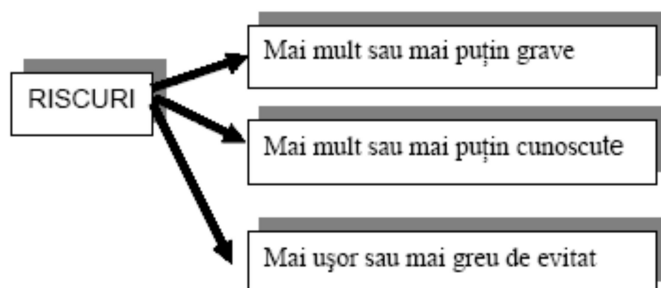
Desi prezente in diverse combinatii, riscul si incertitudinea nu se pot confunda, intre aceste doua notiuni existand o serie de diferente semnificative, dintre care cea mai importanta stipuleaza ca : "in timp ce pentru **risc** se pot face anumite anticipari ale evenimentelor ce se pot produce cat si asupra probabilitatilor asociate producerii lor, in cazul **incertitudinii**, decidentul nu poate identifica toate sau chiar nici unul din evenimentele posibile a se produce si cu atat mai putin a putea estima

probabilitatea producerii lor".

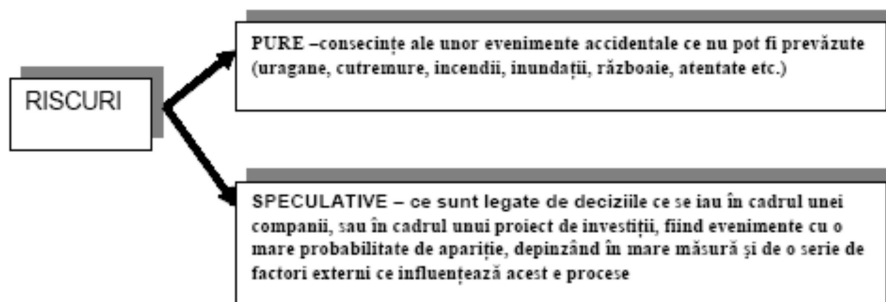
Considerand ca gradul de manifestare al riscului este direct legat de probabilitatea sa de realizare, putem realiza o clasificare a gravitatii riscurilor in functie de probabilitatea lor de realizare.

6.2 Clasificarea riscurilor

Orice activitate socio-economica se desfasoara sub imperiul unei multitudini de categorii de riscuri, a caror gama de diversitate este foarte complexa si nuanțata in functie de mediul in care se poate produce, tipul si natura acestora, precum si din punctul de vedere al magnitudinii de producere sau a efectelor pe care le genereaza. Datorita acestei structuri complexe, este clar ca se pot defini o multime remarcabila de categorii, incercand insa o clasificare a riscurilor pe categorii la nivel general, aceasta poate fi structurata:



O alta structurare pe tipuri de riscuri se refera la identificarea tipurilor de riscuri in functie de modul lor de producere:



In afara de categoriile majore de riscuri prezentate in cadrul diagramelor de mai sus putem identifica si o alta sfera distincta a tipologiei a riscurilor, alcatuita in functie de marimea si evolutia acestora. In acest sens, putem identifica:

- **Macroriscuri** - ce sunt rezultatul evolutiei intr-un anumit sens a unei institutii / organizatii (sau a conducerii unui proiect)
- **Microriscuri** - ce sunt determinate de factori specifici sectorului de activitate al firmei si proiectul de investitii propriu-zis si / sau de insuficienta corelare intre particularitatile activitatii institutiei si limitele impuse de cadrul general al proiectului.

In mod evident, in functie de domeniul abordat sau de categoria pe care o putem considera drept baza de clasificare, se pot genera un numar semnificativ mai mare de exemple de sistematizare a tipurilor de riscuri, scopul acestei prezentari fiind numai acela de a le identifica si trece in revista pe cele majore.

Rolul managementului riscului in cadrul proiectelor

Asa cum reiese si din analiza precedenta, riscurile apar in cadrul tuturor activitatilor socio-economice, pentru fiecare dintre acestea imbracand forme particulare, in functie de tipul, modul de manifestare,

precum și magnitudinea acestora.

Managementul riscului se definește drept: "totalitatea metodelor sau mijloacelor prin care este gestionată incertitudinea, ca bază majoră a factorilor de risc, în scopul îndeplinirii obiectivelor descrise în cadrul proiectului". Cuvântul cheie al managementului de risc este *sistematic*, deoarece numai o abordare extrem de riguroasă și constantă la toate nivelurile de desfășurare ale proiectului, poate conduce la un control eficient asupra activităților proiectului și la reducerea factorilor de risc. Managementul de risc nu trebuie privit doar prin perspectiva singulară a unui capitol component al managementului global al unui proiect, datorită complexității sale situându-se în categoria selectă a științelor de graniță ce necesită în general coroborarea informațiilor din mai multe domenii: economic, tehnic, juridic, statistic și psihologic.

6.3 Categoriile principale de riscuri întâlnite în cadrul proiectelor

Datorită acestei remarcabile diversități de sfere de activitate, riscurile aferente unui proiect prezintă anumite particularități distincte în raport cu orice alte forme de risc întâlnite în diverse domenii de activitate.

Prima categorie a factorilor înglobați în categoria generală a **riscurilor de ordin tehnic**, ce conduc către invalidarea proiectului datorită fundamentării acestuia pe niste baze de pornire eronate, îmbracă o multitudine de aspecte distincte.

Pentru obținerea unei imagini mai clare asupra acestor aspecte, iată doar câteva exemple de motive ce pot genera respingerea unui proiect:

- Obiectivele proiectului nu se armonizează cu cele ale programului pentru care se realizează cererea de finanțare.
- Grupurile țintă descrise drept beneficiare ale proiectului nu se regăsesc printre cele formulate în mod expres ca fiind eligibile în programul de finanțare
- Tehnologia care se dorește a fi dezvoltată în cadrul proiectului nu corespunde standardelor internaționale în vigoare
- Activitățile prevăzute în cadrul proiectului se întind pe o perioadă de timp mai mare decât cea prevăzută în mod expres de finanțator pentru tipul respectiv de proiecte

Pentru cel de-al doilea aspect semnalat, referitor la riscul asupra **proгноzei financiare**, din multitudine de motive ce ar putea conduce la respingerea cererii de finanțare, am putea menționa:

- Construcția eronată a unui buget de către managerul de proiect (prea mare sau prea mic) față de plafonul maxim admis de către instituția finanțatoare
- Distribuția neechilibrată a fondurilor alocate în cadrul capitolelor bugetare, ceea ce ar putea conduce la compromiterea întregului buget
- Prognoza financiară defectuoasă asupra proiectului (estimări subevaluate asupra activităților ce urmează a se desfășura în cadrul proiectului), ce conduc chiar în situația aprobării proiectului, la imposibilitatea derulării sale datorită resurselor insuficiente
- Proiectul aduce beneficii pe termen lung care sunt însă greu de prevăzut sau evaluat, generând astfel o imagine incertă asupra finalității sale.

Referitor la cea de-a treia categorie de riscuri majore asumate la nivel general de către managerul de proiect, în ceea ce privește **colectivul de cercetare al proiectului**, printre motivele frecvent întâlnite putem evidenția:

- Imposibilitatea realizării activităților prevăzute în proiect pentru fiecare dintre parteneri, datorită insuficienței calificării acestuia (dacă implicarea este la nivel individual) sau a instituției partenere în executarea obiectivelor prevăzute (dacă implicarea este la nivel colectiv)

- Nerespectarea atribuțiilor stabilite de către managerul de proiect pentru fiecare din instituțiile partenere în cadrul Consorțiului
- Colectivul de cercetare prezintă un înalt grad de neomogenitate, generând situații conflictuale frecvente, fiind în general greu de gestionat

În ceea ce privește cea de-a patra categorie de riscuri, referitoare la **implementarea defectuoasă a tehnologiei la beneficiar**, ca principale motive "generatoare de probleme" în cadrul proiectului, ar putea fi:

- Nerespectarea condițiilor de ordin tehnic asupra achiziției de materiale sau echipamente (acolo unde este cazul în cadrul unui proiect de finanțare)
- Introducerea noii tehnologii în fluxul de fabricație ar impune costuri enorme, sau ar conduce către reorganizarea masivă a sectorului respectiv, provocând dezechilibrarea economică a firmei
- Calitatea produselor finale, obținute cu sprijinul tehnologiei achiziționate nu este aceeași cu cea prognoată în cadrul proiectului.

Ultimul factor de risc este cel al **managementului defectuos** în cadrul proiectului, care în condițiile aprobării acestuia poate constitui chiar unul dintre cei mai importanți și în același timp periculoși factori de risc.

Principale motive întâlnite ar putea fi legate de:

- Managerul de proiect nu are competențe profesionale suficiente pentru a gestiona în condiții optime proiectul
- Managerul de proiect nu respectă întru totul obiectivele proiectului sau activitățile preconizate în cererea de finanțare
- Managerul de proiect este incapabil să gestioneze în mod eficient situațiile conflictuale în cadrul Consorțiului de parteneri sau a situațiilor de criză survenite în cadrul derulării proiectului
- Managerul de proiect își asumă niste riscuri inacceptabile în derularea proiectului ce pot conduce la falimentarea acestuia sau a instituției pe care o conduce.

Se subînțelege cu siguranță, ca motivele care pot conduce către niste situații de risc major sunt în mod semnificativ mai multe, atât din punct de vedere numeric, cât și al diversității lor. Exemplele prezentate au rolul de a contura o imagine de ansamblu asupra a ceea ce implică abordarea riscurilor în cadrul proiectelor.

O concluzie firească pe care o putem desprinde în urma scurtei analize efectuate mai sus, ne poate conduce cu ușurință către ideea că factorii de risc se întâlnesc cu siguranță în absolut toate activitățile incluse în cadrul unui proiect.

Exemple de bună practică:

Descrierea riscului	Posibile consecințe	Măsurile de prevenire, gestionare a riscului	Comentarii
1. Fluctuația personalului care participă la formare după finalizarea procesului de training	Reducerea persoanelor cu competențe castigate se reîntorcerea la situația inițială în care va fi nevoie de o reprogramare a formatorilor	Legislația românească protejează instituțiile prin faptul că există prevederi care solicită rambursarea cheltuielilor cu formarea funcționarilor publici susținuți în pregătirea lor din bani publici. Pentru a se evita totuși pierderea resursei umane se va face o distribuție profesională pe noile competențe și un angajament de menținere în funcție 24 de luni după finalizarea formării	
2. Dificultăți în dislocarea unui	Întreruperea activității instituției, absenteism	Grupele se vor face astfel încât să nu se perturbe activitatea instituției, spațiile pentru curs vor fi	

numar prea mare de functionari din activitatea zilnica pentru module de formare	de la cursuri dinc auza afectarii atributiilor zilnice	stabilite astfel incat sa nu fie necesar un consum de timp inutil cu transportul si sa fie convenabil pentru toti participantii si nu in ultimul rand, modulele au fost raspandite pe o perioada mai lunga de timp pentru organizarea unor module aerisite, mai scurte care sa nu afecteze echipe mari de oameni in atributiile zilnice.	
3.Dificultati in selectarea participantilor la vizitele de studiu	Intarzierea stabilirii echipei de stagi, intarzierea procesului de demarare a actelor necesare deplasarii	Se va da un test de limba ca sa dovedeasca minime competente lingvistice, se vor stabili criterii precise gen persoanele care merg nu au mai fost in niciun stagi in ultimele 36 de luni, va fi organizat un plan de stagi pe 2 ani astfel incat toti managerii de servicii (28+3) sa mearga la un stagi de pregatire intr-o institutie partenera, se vor organiza sesiuni de diseminare a informatiilor obtinute in urma stagiului pentru actualizarea si a celorlalti manageri din servicii care nu au participat.	

Exemplu de matrice a riscului:

Nr. Crt.	Factor de risc identificat și descris	Evaluarea riscului			Strategie	Strategie de abordare
		P	I	VR		Recomandări de reducere/eliminare a riscurilor identificate fără a afecta cerințele caietului de sarcini
1.	Cresterea nejustificata a preturilor de achizitie pentru materialele si echipamentele implicate in proiect	1	2	2	Diminuarea riscului	- Asigurarea conditiilor pentru sprijinirea liberei concurente pe piata, in vederea obtinerii unui numar cat mai mare de oferte conforme in cadrul procedurilor de achizitie lucrari, echipamente si utilaje - Invitarea directa la procedura de atribuire a achiziției publice a unor ofertanți de pe piețele mai ieftine
2.	Modificari majore ale cursului de schimb	1	4	4	Diminuarea riscului	Includerea in proiect a unor sume pentru cheltuieli neprevazute.
3.	Cresterea peste limitele analizate in proiect a preturilor ca urmare a conditiilor concurentiale	1	4	4	Diminuarea riscului	- Reconfigurarea termenilor de rețință în vederea contractării de servicii/bunuri cu valoare adăugată superioară astfel încât să satisfacă în aceeași măsură nevoile proiectului; - Identificarea de produse/bunuri substituibile
4.	Creșterea inflației determină majorarea prețurilor la bunuri și servicii	1	2	2	Evitarea riscului	Solicitarea prestatorului de a-și menține oferta valabilă pentru cel puțin 90 zile de la ofertare
5.	Posibilitatea aplicării anumitor corecții financiare	2	5	10	Diminuarea riscului	Responsabilul financiar precum și experții în achiziții ai Prestatorului vor supraveghea în mod deosebit acele activități care sunt cel mai frecvent generatoare de corecții (publicitate, achiziții etc)
6.	Riscul apariției unor cheltuieli neeligibile	2	4	8	Diminuarea riscului	Consultantul va propune măsuri asiguratorii astfel încât toate cheltuielile proiectului să fie făcute în conformitate cu



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale și
Administrației Publice

PODCA
INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale
2007-2013

Nr. Crt.	Factor de risc identificat și descris	Evaluarea riscului			Strategie	Strategie de abordare
		P	I	VR		Recomandări de reducere/eliminare a riscurilor identificate fără a afecta cerințele caietului de sarcini
7.	Riscul imposibilității de a plăti la timp facturile în cadru proiectului	3	4	12	Diminuarea riscului	termenii și condițiile contractuale ▪ Consultantul va realiza analize detaliate privind cash-flow-ul proiectului

Capitolul 7. Aspecte privind monitorizarea proiectului și evaluarea proiectelor

Aspecte privind monitorizarea proiectului

Monitorizarea proiectului este o parte integrantă a managementului de zi cu zi. Oferă informații prin care managementul poate identifica și rezolva probleme de implementare și evalua progresul.

Urmatoarele aspecte de baza trebuie monitorizate periodic:

- Ce activități sunt în neregulă și ce progres trebuie făcut (ex. săptămânal)?
- La ce rată sunt folosite resursele și ce costuri apar în relația cu progresul în implementare (ex. lunar) ?
- Sunt atinse rezultatele dorite (ex. semestrial)? (eficiența)
- În ce măsură ajută aceste rezultate la atingerea scopului proiectului (bianual) ? (eficacitate)
- Ce schimbări în mediul înconjurător intervin? Rămân ipotezele în picioare?

Managementul proiectului verifică modul în care sunt atinse obiectivele și analizează schimbările în mediul înconjurător incluzând grupuri cheie de factori interesați, strategii locale și politici. Dacă progresul încetinește, trebuie luate măsuri corective. Detaliile oricărei acțiuni trebuie incluse în următorul raport de progres.

Rapoarte privind progresul

În timpul perioadei preliminare a proiectului, trebuie stabilite mecanisme de comunicare pentru a asigura că informațiile necesare sunt generate și utilizate într-un mod eficient. În acest context:

Sedintele pentru analizarea progresului sunt folositoare pentru a trece în revistă progresul comparativ cu planul. Aceasta mai poate fi o oportunitate pentru prezentarea și discutarea rapoartelor scrise, sau pentru o evaluare orală a chestiunilor și problemelor curente.

Rapoartele privind progresul proiectelor furnizează un rezumat privind progresul proiectului, incluzând informații cheie de la indicatori fizici și financiari incluși în cadrul logic și în graficul de activități și graficul de resurse.

Rapoartele privind progresul vor fi scrise într-un format standard permitând comparația între rapoarte de-a lungul timpului. Scopul rapoartelor de progres este acela de a **furniza actualizările realizărilor în comparație cu indicatori și puncte de referință (milestones) utilizând următoarea structură:**

Date despre *realizări propuse*, sunt comparate cu:

Date despre *realizările actuale*, pentru a identifica.....

= importante *devieri de la plan*, ca o bază pentru.....

= identificarea *problemelor și oportunităților*, pentru a identifica.....

= *acțiuni corective și metode alternative* .

Pasii de baza în monitorizare sunt:

- Colectarea datelor (fapte, observatii si masuri) si documentarea lor
- Analiza si tragerea concluziilor (interpretare)
- Recomandari (judecata) si luarea masurilor corective

Monitorizarea activitatilor si a mijloacelor / resurselor

Monitorizarea activitatilor compara timpul planificat si cel necesar pentru a indeplini o activitate individuala. In acest fel, se poate judeca daca planul de munca general poate fi indeplinit. Instrumentul major este Planul de lucru anual, care trebuie sa fie suficient de in detaliu incat sa permita o astfel de judecata. In acest cadru, termenii limita de timp sunt definiti ca un punct in timp pana cand o activitate anume trebuie sa fie incheiata; in timp ce „punctele de referinta” sunt elemente cheie in implementarea activitatilor care furnizeaza o masura a progresului si o tinta de indeplinit pentru echipa proiectului. Pe baza punctelor de referinta si a termenilor limita se deruleaza si se monitorizeaza activitatile proiectului.

Resursele trebuie sa fie disponibile la timpul potrivit in cantitati suficiente si la calitatea potrivita. Timpul necesar pentru a le face disponibile este deseori subestimat. Aceasta avand in vedere atat resursele umane cat si pe cele fizice. Pentru a asigura lichiditatea proiectului, disponibilitatea fondurilor viitoare trebuie sa fie monitorizata, incluzand situatia bugetului public, a ratelor de schimb, etc. Daca grupurile tinta contribuie la finantarea activitatilor proiectului, trebuie asigurat ca acestea pot indeplini cerintele. Managementul proiectului trebuie sa asigure ca planificarea activitatilor reflecta timpul necesar mobilizarii resurselor.

Utilizarea resurselor necesare este monitorizata pe baza graficelor de activitati si resurse. Monitorizarea folosirii resurselor inseamna analiza resurselor folosite in raport cu rezultatele obtinute. Aceasta va permite estimarea eficientei proiectului. Un management corespunzator privind utilizarea resurselor inseamna identificarea deviatiilor din program si luarea unor masuri corective. Controlul fondurilor necesita treceri in revista periodice ale bugetului si actualizari ale acestuia. Modificari majore ale bugetului vor necesita amendamente la contracte sau intelegeri financiare.

Monitorizarea rezultatelor

Monitorizarea rezultatelor este bazata pe indicatorii pentru rezultate. Indicatorii reprezinta situatia dorita la un moment dat sau la sfarsitul perioadei de planificare. Cu toate acestea, aceasta poate sa nu fie suficient pentru conducerea proiectului, de vreme ce deseori se iau decizii la intervale de timp mai mici pentru a controla implementarea. De aceea, rezultatele pot fi impartite in rezultate intermediare si descrise de indicatori aditionali care acopera perioada de planificare relevanta (ex. ar trebui stabiliti indicatori pentru planul de lucru anual). Progresul este evaluat prin compararea situatiei initiale cu cea curenta. Cand se stabileste situatia initiala (care ar fi trebuit stabilita in timpul pregatirii proiectului si actualizata in timpul perioadei de inceput), ar trebui avut in vedere ca exista o mare varietate de metode de colectare a datelor.

Monitorizarea ipotezelor

In timp ce activitatile si rezultatele sunt monitorizate periodic, o monitorizare adecvata a ipotezelor si a riscurilor este realizata destul de rar in cadrul proiectelor. Ca si rezultatele, ipotezele pot fi de asemenea monitorizate prin indicatori si surse de verificare.

Monitorizarea impactului

Monitorizarea impactului se refera la:

Eficacitatea proiectului („doing the right things”) și consecințele, de ex. impactul dorit;

- Efectele secundare care nu au fost incluse în cadrul logic;
- Impactul negativ

Aceste efecte pot deveni evidente în timpul unui proiect sau mai târziu. Monitorizarea impactului trebuie să aibă loc în cursul unui proiect. Analiza devine foarte importantă pentru evaluări și intervenții viitoare.

Monitorizarea efectelor și a impactului este diferită de alte tipuri de monitorizare pentru că necesită o lungă perioadă de observare, de ex. poate să fie o diferență de timp considerabilă între atingerea rezultatelor și apariția beneficiilor pe termen lung. În asemenea cazuri, poate fi de ajutor să se lucreze cu indicatori orientați pe proces, de exemplu indicatori care pot arăta pașii ce trebuie parcurși în atingerea impactului dorit. Aceștia trebuie să dea o bună indicație a faptului că proiectul este pe direcția bună sau nu. De obicei, evaluarea va implica feedback direct din partea grupurilor țintă.

Procedura și instrumentele pentru monitorizarea impactului sunt aceleași ca și pentru monitorizarea rezultatelor: colectarea informațiilor sub formă de grafice, secvențe în timp, etc.

Evaluarea¹³

Evaluarea este o verificare sistematică și obiectivă a unui proiect în desfășurare sau terminat, a designului său, a implementării și a rezultatelor. Scopul este de a determina relevanța și îndeplinirea obiectivelor, eficiența dezvoltării, eficacitatea, impactul și durabilitatea sa. O evaluare ar trebui să furnizeze informații, care să fie credibile și folositoare, să permită includerea lecțiilor învățate în procesul de luare a deciziilor al beneficiarilor și donatorilor.

O evaluare se poate face în timpul implementării („mid-term evaluation”), la sfârșit („final evaluation”) sau după implementare („ex post evaluation”), ori pentru a ajuta accelerarea proiectului ori pentru a trage învățăminte care vor fi folosite în proiectele și programele viitoare. Evaluările „Ex ante” se referă la studii din timpul etapei de pregătire a ciclului proiectului (studii de pre-fezabilitate sau fezabilitate).

¹³Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf

Capitolul 8. MASURILE DE INFORMARE SI PUBLICITATE

8.1 Responsabilitatile beneficiarului privind informarea si publicitatea¹⁴

Se realizează în conformitate cu prevederile din Anexa II – „Măsuri de informare și publicitate”, la Contractul de finanțare și cu Manualul de identitate vizuală REGIO, Ediția consolidată, intrată în vigoare în 1 mai 2012. – Anexa 11.

Raportarea privind informarea și publicitatea se efectuează și se transmite trimestrial, odată cu rapoartele de progres trimestriale, în conformitate cu modelul de raport atașat – Anexa 10.

În cazul în care pe perioada de raportare nu s-au efectuat nici un fel de acțiuni de informare și publicitate, raportului de progres trimestrial i se atașează o Notificare simplă prin care se anunță nedepunerea raportului trimestrial de informare și publicitate din motivele menționate anterior.

Principalele reguli de urmat în procesul de asigurare a informării și publicității pentru proiectele finanțate prin Programele Operaționale

- ☐ Beneficiarii sunt responsabili pentru implementarea activităților de informare și publicitate în legătură cu asistența financiară nerambursabilă obținută prin PO,
- ☐ Neîndeplinirea acestor obligații are drept consecință pierderea fondurilor alocate pentru informare și publicitate, precum și aplicarea unor sancțiuni,
- ☐ Beneficiarii sunt obligați să utilizeze, pentru toate produsele de comunicare realizate în cadrul proiectelor finanțate prin PR, indicațiile tehnice din Manualul de Identitate Vizuală pentru PO.
- ☐ Beneficiarii au obligația să transmită către OI pentru avizare toate materialele de informare și publicitate elaborate, cu cel puțin 15 zile lucrătoare înainte de lansarea și utilizarea acestora.

Beneficiarii au obligația să dețină un dosar (în format tipărit și/sau electronic) în care vor fi înregistrate toate documentele și produsele aferente activităților de informare și publicitate desfășurate.

Publicații

Publicațiile trebuie să includă obligatoriu pe ultima copertă, în caseta tehnică: titlul proiectului, editorul materialului, data publicării, textul: „Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”, precum și date de contact ale beneficiarului care emite publicația, astfel încât cei interesați, să poată obține mai multe informații, la cerere. Opțional, publicațiile vor include datele de contact ale AM și a OI relevant.

Materialele vor purta și mențiunea Material gratuit.

Website

Website-urile dezvoltate în cadrul proiectelor finanțate prin Programul Operațional vor conține,

¹⁴Manualul de identitate vizuală PODCA versiunea ianuarie 2013

obligatoriu, pe pagina principală (i.e. homepage) sigla Uniunii Europene, inclusiv numele fondului din care se finanțează proiectul, a Guvernului României, a Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului, a Instrumentelor Structurale și a Programului Operațional Regional. De asemenea, website-urile vor conține un link către site-ul web al Instrumentelor Structurale în România, www.fonduri-ue.ro, însoțit de textul: „Pentru informații detaliate despre celelalte programe cofinanțate de Uniunea Europeană, vă invităm să vizitați www.fonduri-ue.ro”. (textul reprezentând un link la adresa web (URL): <http://www.fonduri-ue.ro>). Pe pagina principală a webpage-ului creat va fi inserat următorul text: „Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”.

Materiale promoționale

În situația personalizării unor materiale promoționale, siglele care trebuie să apară obligatoriu pe acestea sunt: sigla Uniunii Europene, inclusiv numele fondului european din care se finanțează proiectul, sigla Guvernului României, sigla Instrumente Structurale, sigla Regio și sloganul “Inițiativă locală. Dezvoltare regională”. Excepție de aceste reguli fac articolele promoționale mici, respectiv cele a căror suprafață de imprimare este mai mică de 5 cm. În acest caz, siglele obligatorii sunt: sigla Uniunii Europene și sigla Regio.

Bannere

Bannerele expuse în acțiunile proiectelor finanțate prin Programul Operațional Regional vor avea inscripționate sigla Uniunii Europene, inclusiv numele fondului european din care se finanțează proiectul, sigla Guvernului, sigla Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului, sigla beneficiarului, sigla Instrumentelor Structurale în România și sigla Regio. Beneficiarul va stabili dimensiunile optime ale acestor sigle, astfel încât să asigure vizibilitatea maximă pentru Programul Operațional Regional și contribuția financiară a Uniunii Europene.

Pentru un banner plasat într-o sală cu maxim 100 persoane, este recomandată dimensiunea de 2,5 pe 0,8 m.

Modele de materiale de informare și publicitate

Panouri permanente

3m

25%

50%

25%

2m






Inițiativă locală. Dezvoltare regională. GUVERNUL ROMÂNIEI

Proiect:	NUMELE PROIECTULUI
Beneficiar:	DENUMIRE
Valoarea totală a proiectului:	SUMA
Contribuția Uniunii Europene:	SUMA
Contribuția Guvernului României:	SUMA
Contribuția Beneficiarului:	SUMA
Data începerii proiectului:	DATA
Data finalizării proiectului:	DATA
Organism intermediar:	AUTORITATE
Autoritate de Management:	MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI
Constructor:	DENUMIRE



UNIUNEA EUROPEANĂ
FONDUL EUROPEAN
PENTRU DEZVOLTARE REGIONALĂ

Investim în viitorul tău! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Regional și co-finanțat de Uniunea Europeană prin Fondul European pentru Dezvoltare Regională.

Plăci permanente






Inițiativă locală. Dezvoltare regională. GUVERNUL ROMÂNIEI

Proiect:	NUMELE PROIECTULUI
Beneficiar:	DENUMIRE
Valoarea proiectului:	SUMA
Perioada de implementare:	DATA
Organism intermediar:	AUTORITATE
Autoritate de management:	MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI TURISMULUI



UNIUNEA EUROPEANĂ
FONDUL EUROPEAN
PENTRU DEZVOLTARE REGIONALĂ

Investim în viitorul tău! Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Regional și co-finanțat de Uniunea Europeană prin Fondul European pentru Dezvoltare Regională.

Autocolante



Capitolul 9. Modalități de abordare a temelor orizontale: dezvoltare durabilă și egalitate de șanse¹⁵

Îndeplinirea tuturor aspectelor legate de dezvoltarea durabilă și egalitatea de șanse prevăzute în Cererea de finanțare va fi urmărită constant de către Autoritatea de management pe tot parcursul derulării proiectelor, astfel încât să se asigure respectarea legislației naționale și comunitare în materie.

9.1 Informații privind egalitatea de șanse

În calitate de solicitant, trebuie să respectați prevederile legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul muncii și nediscriminare, iar în implementarea proiectului să luați în considerare toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infecție HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

Definiții

Egalitatea de șanse – conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte; faptul că diferitele comportamente, aspirații și necesități ale femeilor și bărbaților sunt luate în considerare, evaluate și favorizate în mod egal înseamnă că femeile și bărbații se bucură de aceeași libertate de a-și realiza aspirațiile.

Relevanța în problemele de gen – punerea în discuție a relevanței unei politici sau a unei acțiuni cu privire la relațiile de gen, a egalității dintre femei și bărbați.

Abordarea integratoare a egalității de gen – elementul esențial utilizat în definiția abordării integratoare a egalității de gen este punerea accentului pe procesele de elaborare a politicilor. Abordarea integratoare se referă la (re)organizarea procedurilor și reglementărilor uzuale, (re)organizarea responsabilităților și capacităților în scopul integrării perspectivei de gen în toate aceste proceduri, reglementări, responsabilități, capacități, etc. Se referă, de asemenea, la utilizarea expertizei de gen în elaborarea și planificarea politicilor, utilizarea analizei privind impactul de gen în acest proces, includerea consultărilor și participării grupurilor și organizațiilor relevante. Numai când toate aceste (pre)condiții sunt îndeplinite se poate afirma că procesul abordării integratoare este în curs de realizare.

Dizabilitatea – termenul general pentru pierderile sau devierile semnificative ale funcțiilor sau structurilor organismului, dificultățile individului în executarea de activități și problemele întâmpinate prin implicarea în situații de viață, conform Clasificării Internaționale a Funcțiilor

¹⁵Manualul Beneficiarului, AMPOSDRU 2013, <http://www.fonduri-ue.ro/posdru/images/doc2013/mb2013.pdf>

Dizabilitatii si Sanatatii;

Discriminare – a diferentia sau a trata diferit doua persoane sau doua situatii, atunci cand nu exista o distinctie relevantaintre acestea sau de a trata intr-o maniera identica situatii care sunt in fapt diferite. Directivele UE anti-discriminare interzic atat discriminarea directa, cat si discriminarea indirectasi dau aceeasi definitie a discriminarii.

Consideratii generale

Egalitatea intre femei si barbati este un drept fundamental, o valoare comuna a UE, si o conditie necesara pentru realizarea obiectivelor UE de crestere economica, ocupare a fortei de muncasi a coeziunii sociale. Cu toate ca inegalitatile inca exista, in prezent UE a facut progrese semnificative in ultimele decenii in realizarea egalitatii dintre femei si barbati. Aceasta este – in principal – datorita legislatiei de tratament egal, integrarea dimensiunii egalitatii de gen si masurilor specifice pentru avansarea femeilor. Aceste aspecte vizeaza accesul la ocuparea fortei de munca, egalitatea salariala, protectia maternitatii, concediul parental, asigurarile sociale si profesionale, securitatea sociala, sarcina probei in cazurile de discriminare si de auto-ocupare a fortei de munca.

Principiul egalitatii de sanse intre femei si barbati a inceput sa fie transpus in legislatia si in politicile UE, urmarindu-se reglementarea vietii sociale a Statelor Membre din perspective economice. Astfel, egalitatea intre femei si barbati pe piata muncii s-a dovedit de importanta crucialain spatiul comunitar, plasand problematica egalitatii de sanse in centrul Strategiei Europene pentru Ocupare. Strategia Comunitara urmareste sa combine integrarea perspectivei de gen in toate politicile si programele Comunitatii Europene concomitent (complementar) cu promovarea actiunilor specifice in favoarea femeilor.

In plus fata de dispozitiile legale referitoare la egalitatea de tratament dintre barbati si femei, legislatia UE anti-discriminare a fost inlocuita de asigurarea unui nivel minim de protectie si un tratament egal pentru toata lumea in Europa.

Ca si cetateni cu drepturi depline, persoanele cu handicap au drepturi egale si au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, viata independentasi participare deplinain societate. Panain 2010, Comisia Europeana doreste sa vadaimbunatatiri in perspectivele de ocupare a fortei de munca, accesibilitate si viata independenta. Persoanele cu handicap sunt implicate in proces, pe baza principiului european: "Nimic despre persoane cu handicap fara persoane cu handicap". UE promoveaza incluziunea activasi participarea deplina a persoanelor cu handicap in societate, in acord cu abordarea europeana a drepturilor omului referitoare la problemele de handicap.

Egalitatea de sanse in legislatia nationalasi comunitara

- Potrivit prevederilor OUG nr. 61/2008 privind implementarea principiului egalitatii de tratament intre femei si barbati in ceea ce priveste accesul la bunuri si servicii si furnizarea de bunuri si servicii, prin principiul egalitatii de tratament se intelege ca nu va exista nicio discriminare directa bazata pe criteriul de sex, inclusiv aplicarea unui tratament mai putin favorabil femeilor pe motive de sarcinasi maternitate si ca nu va exista nicio discriminare indirecta bazata pe criteriul de sex.
- In sensul Legii nr. 202/2002 privind egalitatea de sanse si de tratament intre femei si barbati, republicata, prin egalitate de sanse intre femei si barbati se intelege luarea in considerare a capacitatilor, nevoilor si aspiratiilor diferite ale persoanelor de sex masculin si, respectiv, feminin

și tratamentul egal al acestora.

- În art. 6 din Regulamentul (CE) nr. 1081/2006 al Parlamentului European și al Consiliului privind Fondul Social European și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1784/1999 se stipulează faptul că Statele Membre se asigură că programele operaționale cuprind o descriere a modului în care se încurajează egalitatea între bărbați și femei și egalitatea de șanse în elaborarea, punerea în aplicare, supravegherea și evaluarea programelor operaționale. Statele Membre încurajează o participare echilibrată a femeilor și bărbaților la gestionarea și executarea programelor operaționale la nivel local, regional și național, după caz.
- Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului de stabilire a anumitor dispoziții generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de coeziune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1260/1999, prin art. 16 privind egalitatea între bărbați și femei și nediscriminarea, cu modificările și completările ulterioare, prevede că Statele membre și Comisia asigură promovarea egalității între bărbați și femei și integrarea principiului de egalitate de șanse în domeniul respectiv în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării Fondurilor. Statele membre și Comisia iau măsurile adecvate pentru prevenirea oricărei discriminări bazate pe sex, rasă sau origine etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării Fondurilor și în special în ceea ce privește accesul la Fonduri. În special, accesibilitatea persoanelor handicapate este unul dintre criteriile care trebuie respectate la definirea operațiunilor cofinanțate din Fonduri și de care trebuie să se țină seama în fiecare dintre diferitele etape ale aplicării Fondurilor.
- Art. 21 alin. (1) din Carta UE privind Drepturile fundamentale statuatează că orice discriminare bazată pe orice criteriu precum sex, rasă, culoare, etnie sau origine socială, trăsături genetice, limba, religie sau credință, opinie politică sau de altă natură, apartenență la o minoritate națională, proprietate, naștere, dizabilitate, vârstă sau orientare sexuală este interzisă.

Abordarea integratoare

Abordarea integratoare implică, de obicei, o reorganizare a proceselor de elaborare și planificare a politicilor (programelor, proiectelor), pentru că, de cele mai multe ori, procedurile existente nu țin seama de diferențele de gen sau conțin prejudecăți legate de gen. În general, experții în strategii din instituțiile/organismele care elaborează politici afirmă că rezultatul muncii lor nu avantajează/dezavantajează nici unul dintre sexe (sunt neutre din punctul de vedere al genului) dar, în contradicție cu această presupunere, de multe ori a fost dovedit faptul că diferențele de gen nu sunt recunoscute ca atare și că deciziile se iau ținând cont de prejudecăți care favorizează perpetuarea inegalităților de gen deja existente. Abordarea integratoare ca strategie are drept scop contracararea în mod activ a acestui fapt și folosirea rolului factorilor decizionali în elaborarea politicilor tocmai pentru a promova relații echitabile între femei și bărbați.

Egalitatea de gen

În societate, femeile și bărbații nu au aceleași roluri, resurse, nevoi și interese. Nu participă în mod egal la luarea deciziilor. Valorile atribuite “muncii femeilor” și “muncii bărbaților” nu sunt aceleași; aceste diferențe variază de la o societate la alta, de la o cultură la alta și sunt denumite “diferențe de gen”.

Genul se referă la diferențele sociale dintre femei și bărbați care sunt învățate și care se schimbă în timp. Genul este un instrument conceptual cu ajutorul căruia sunt analizate rolurile, responsabilitățile, constrângerile, șansele și nevoile bărbaților și femeilor în orice context. Rolurile și nevoile de gen sunt influențate de clasă, vârstă, rasă, etnie, cultură și religie și de

mediul geografic, economic și politic. În orice context social, rolurile de gen pot fi flexibile sau rigide, asemănătoare sau diferite, complementare sau în conflict. Pe lângă diferențele dintre femei și bărbați, mai pot exista diferențe în cadrul aceleiași categorii în ceea ce privește nivelul socio-economic, puterea de decizie și vârsta.

Termenul de “gen” nu îl înlocuiește pe cel de “sex” care se referă doar la diferențele biologice (de exemplu, datele statistice sunt diferențiate pe sexe).

Persoanele cu dizabilități

În vederea garantării conformării cu principiul egalității de tratament în legătura cu persoanele cu dizabilități, art. 5 din Directiva Consiliului privind relațiile de muncă 2000/78/CE prevede că, în cazurile particulare în care se impune, angajatorii trebuie să ia măsurile necesare pentru a permite unei persoane cu dizabilități să aibă acces, să participe sau să promoveze la locul de muncă sau să beneficieze de instruire, cu excepția cazului în care astfel de măsuri ar presupune un efort disproporționat din partea angajatorului. Acest efort nu va fi disproporționat când este suficient acoperit de măsurile existente în cadrul politicilor privind dizabilitatea ale statului în cauză. Aceasta presupune că, ori de câte ori este nevoie, trebuie luate măsuri adecvate pentru persoanele cu dizabilități tocmai pentru garantarea egalității de tratament, cu excepția situației în care se poate demonstra că o astfel de acomodare ar reprezenta o dificultate nefiresc de mare pentru cealaltă parte. Un exemplu în acest sens poate fi adaptarea orelor de lucru pentru persoanele cu dizabilități.

Mic ghid orientativ pentru analiza de gen

Ce întrebări trebuie să puneti

- Care este grupul țintă (direct și indirect) al proiectului propus?
- Cine va beneficia în urma proiectului?
- Cine va avea de pierdut în urma proiectului?
- Cum vor fi femeile implicate în elaborare și implementare?
- Desfășurarea proiectului pune în vreun fel în discuție diviziunea de gen a muncii existente, sarcinile, responsabilitățile și oportunitățile?
- Care este impactul pe termen lung în ceea ce privește creșterea capacității femeilor de a se implica?

Ce trebuie să faceți

- Sa aveți o înțelegere asupra relațiilor de gen, a diviziunii muncii între femei și bărbați (cine ce munca prestează), precum și cine are acces și control asupra resurselor.
- Sa folosiți procesele participatorii și sa includeți un număr cât mai mare de femei și bărbați care fac parte dintre actorii cu impact social de la nivel guvernamental și din societatea civilă, inclusiv organizații de femei și experți în egalitatea de gen.
- Sa identificați barierele în calea participării femeilor (sociale, economice, juridice, politice, culturale etc.).
- Sa aveți o înțelegere a nevoilor practice și a intereselor strategice ale femeilor și sa identificați oportunitățile de a le susține pe amandouă.
- Sa luați în considerare impactul diferit al inițiativei asupra bărbaților și femeilor.

Aspecte de gen care trebuie luate în considerare

- definirea problemei și a grupului țintă astfel încât experiențele diferite ale femeilor și bărbaților

sa fie luate in considerare;

- proiectul nu trebuie sa intareasca stereotipurile de gen si discriminările de gen;
- trebuie luat in considerare impactul atat asupra femeilor, cat si asupra barbatilor;
- femeile si barbatii trebuie implicati, in egala masura in identificarea temei: Ce cred organizatiile pentru femei sau expertii de gen in legatura cu problema? Care este nivelul de participare al femeilor si barbatilor la procesul de identificare a problemei?
- varsta, statutul social si alti factori ce modifica experientele diferite ale femeilor si barbatilor (de ex. sarcina, responsabilitatile parentale);
- factorii culturali, economici, politici, juridici, socio-economici care influenteaza egalitatea de gen in cadrul proiectului.

Exemplu de abordare a temei egalitate de șanse

Planul Intergrat de Dezvoltare Urbană - Oraș Voluntari,
Titlul proiectului: Modernizare drumuri in Orasul Voluntari, judetul Ilfov

*Statele membre ale Uniunii Europene au adoptat recent **Agenda Sociala europeana** alcarui obiectiv prioritar il constituie modernizarea modelului social european. Un element fundamental al acestuia il constituie promovarea egalitatii de sanse si de tratament indiferent de rasa, sex, religie, dizabilitati, varsta.*

Egalitatea de sanse are la baza asigurarea participarii depline a fiecărei persoane la viata economica si sociala a comunitatii, fara deosebire de mediul de habitat, origine etnica, sex, varsta, dizabilitati sau religie. Uniunea Europeana promoveaza drepturile fundamentale, nediscriminarea si egalitatea de sanse pentru toti. Conform Regulamentului 1083/2006 al Consiliului Uniunii Europene egalitatea de sanse constituie unul dintre principiile de interventie ale Fondurilor Structurale. Pe plan natilonal, legislatia Romaniei urmareste respectarea si transpunerea aquis-ului comunitar.

Arealul in care urmeaza a se implementa prezentul proiect, respectiv orasul Voluntari, este caracterizat de urmatoarea structura demografica:

Denumire indicator	Total	Masculin	Feminin
Populatia activa	12048	7006	5042
din care:			
Persoane ocupate	10149	5670	4479
Someri în cautarea altui loc de munca	1239	886	353
Someri în cautarea primului loc de munca	660	450	210
Populatia inactiva	17947	7674	10273
din care:			
Elevi/Studenti	4714	2237	2477
Pensionari	7593	3241	4352
Casnice	2356	281	2075
intretinute de alte persoane	2821	1589	1232
intretinute de stat sau de organizatii private	116	55	61
Persoane cu alta situație economica (chirii..)	347	281	66

Prin implementarea proiectului in vederea atingerii obiectivelor propuse se va urmări respectarea urmatoarelor principii:

Egalitate de sanse dupa mediul de habitat

Proiectul de fata respecta principiul egalitatii de sanse fiind un factor important pentru reducerea disparitatilor existente intre mediul rural si urban. Ca urmare a implementarii acestui proiect se estimeaza ca vor fi create un numar de 80 noi locuri de munca si vor fi atrase 10 de noi investitii in zona. Proiectul va favoriza punerea in valoare si va dezvolta mediul de afaceri.

Egalitate de sanse dupa gen

Aquis-ul comunitar urmareste sa imbine integrarea perspectivei de gen in toate politicile si programele Uniunii Europene, concomitent cu promovarea actiunilor specifice in favoarea femeilor.

Cele 5 obiective majore ale Strategiei Comunitare se refera la:

- egalitatea in viata economica;
- participarea egala la procesul decizional;
- egalitatea in viata sociala;
- egalitatea in viata civila;
- schimbarea rolurilor traditionale si depasirea stereotipiilor de gen.

Somajul este mai ridicat in randul populatiei masculine iar proiectul de fata va determina crearea unui numar de 30 locuri de munca pe durata implementarii proiectului, locuri preferate in special de barbati, creandu-se astfel un echilibru intre cele doua genuri pe piata fortei de munca din zona respectiva. Dupa implementarea proiectului se estimeaza ca vor fi disponibile 80 de noi locuri de munca atat pentru populatia de sex masculin cat si pentru cea de sex feminin. Astfel acest proiect faciliteaza accesul membrilor comunitatilor la locuri de munca, promovand egalitatea de sanse intre barbati si femei.

Egalitate de sanse dupa etnie

Populatia **rroma** din zona numara la recensamantul din 2002, 11.121 persoane (respectiv 3.7% din total populatie a judetului Ilfov), reprezentand minoritatea etnica cu cea mai accentuata dinamica pozitiva dupa 1990. Una dintre problemele acestei etnii o reprezinta dificultatea gasirii unui loc de munca.

Discriminarea populatiei rome are la baza mai multe cauze dintre care mai semnificative sunt:

- existenta unui sistem patriarhal si a unor norme comunitare proprii care nu favorizeaza integrarea pe piata muncii si dezvoltarea unei cariere profesionale
- nivel de educatie extrem de redus
- lipsa interesului pentru dobandirea actelor de identitate.

Pe parcursul implementarii acestui proiect se vor crea, dupa cum a mai fost precizat, un numar de 80 locuri de munca. Luand in considerare problemele etniei rome enuntate anterior si pentru a incuraja integrarea membrilor acestei etnii in randul comunitatilor locale, proiectul isi propune crearea unui numar de 5 locuri de munca destinate populatiei de etnie rroma din zona. Pentru acesta vor fi contactati furnizorii de educatie din zona in vederea realizarii unor cursuri de formare profesionala in meseriile necesare pentru implementarea proiectului. Dupa finalizarea proiectului calificarea profesionala dobandita in cadrul cursurilor precum si experienta in munca va contribui semnificativ la incadrarea lor definitiva in munca.

Egalitate de sanse dupa varsta

*Apariția și accentuarea somajului în întregul județ precum și în zona vizată de proiect are o multitudine de **cauze obiective**, dar și **subiective**. Dezechilibre de amploare se manifestă pe segmentul de piață al forței de muncă **tinere**, care au drept cauză nu numai lipsa locurilor de muncă, ci și a unei pregătiri profesionale în concordanță cu structura cererii de muncă. Există și cauze de ordin subiectiv, ce țin de comportamentul reținut al agenților economici de a angaja tineri, fie din cauza lipsei de experiență, fie ca aceștia nu se încadrează suficient în rigorile și disciplina muncii. Cunoscând aceste realități locale proiectul de față își propune stabilirea unor întâlniri cu furnizorii de educație din zona pentru **corelarea ofertei sistemului educațional și de formare profesională cu nevoile de pe piața muncii din zona respectivă**.*

Egalitate de șanse pentru persoanele cu dizabilități

Principalele probleme cu care se confruntă această categorie de persoane în România sunt cele referitoare la: condițiile de cazare și masă, accesul la serviciile sociale specializate, lipsa personalului specializat, accesul la serviciile medicale, integrarea în societate, accesul pe piața forței de muncă. Prin implementarea proiectului, accesul persoanelor cu dizabilități va deveni mult mai facil și va permite accesul persoanelor cu dizabilități către toate instituțiile din zonă

9.2 Dezvoltarea durabilă

Tratatul Uniunii Europene prevede integrarea dezvoltării durabile în toate politicile europene, astfel încât acestea să contribuie de o manieră integrată la îndeplinirea obiectivelor economice, sociale și de mediu.

Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a UE (2006) urmărește, alături de Strategia de la Lisabona pentru creștere economică și locuri de muncă, să contribuie la o Europă mai prosperă, mai curată și mai corectă. Pentru a respecta cerințele legislației comunitare, statele membre ale Uniunii Europene trebuie să abordeze conceptul dezvoltării durabile în cadrul tuturor proiectelor și programelor finanțate din fonduri structurale, pentru a contribui la realizarea unei economii europene echilibrate, durabile și inovative.

Proiectele care integrează dezvoltarea durabilă din stadii timpurii de viață au valoare adăugată atât pentru organizațiile promoțoare, cât și pentru grupurile țintă vizate și pot deveni exemple de bună practică în domeniu. Importanța acestei teme trebuie să fie recunoscută pe tot parcursul implementării proiectelor. Astfel, în implementarea proiectelor trebuie abordate toate cele trei dimensiuni ale conceptului dezvoltării durabile și anume dimensiunea ecologică, economică și socială. Dimensiunea ecologică privește consumul și producția durabilă, conservarea și managementul resurselor naturale, schimbările climatice și energia curată. Dimensiunea economică se referă la dezvoltarea socio-economică (prosperitate economică) și transportul durabil, iar dimensiunea socială vizează incluziunea socială, schimbările demografice și sănătatea publică.

Se așteaptă ca în urma implementării proiectelor efectele ecologice, economice și sociale ale activităților desfășurate cu sprijin financiar comunitar să fie sesizabile/vizibile.

Concept

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.

Deși inițial dezvoltarea durabilă s-a vrut a fi o soluție la criza ecologică determinată de intensă exploatare industrială a resurselor și degradarea continuă a mediului și cauzată primul rând

prezervarea calitatii mediului inconjurator, in prezent conceptul s-a extins asupra calitatii vietii in complexitatea sa, atat sub aspect economic cat si social. Conceptul de dezvoltare durabila desemneaza astfel totalitatea formelor si metodelor de dezvoltare socio-economica, nu numai pe termen scurt sau mediu, ci si pe termen lung, al caror fundament il reprezinta primul rand asigurarea unui echilibru intre aceste sisteme socio-economice si elementele capitalului natural. Cea mai cunoscuta definitie a dezvoltarii durabile este cu siguranta cea data de Comisia Mondiala pentru Mediu si Dezvoltare (WCED) in raportul "Viitorul nostru comun", cunoscut si sub numele de Raportul Brundtland: "dezvoltarea durabila este dezvoltarea care urmareste satisfacerea nevoilor prezentului, fara a compromite posibilitatea generatiilor viitoare de a-si satisface propriile nevoi".

Principii si obiective

Dezvoltarea durabila se deruleaza pe fondul unor principii majore ce o caracterizeaza:

- preocuparea pentru echitate si corectitudine intre tari si intre generatii;
- viziunea de lunga durata asupra procesului dezvoltarii;
- gandirea sistemica, interconexiunea intre economie, societate si mediu.

In acest scop, sunt identificate patru obiective-cheie:

- Protectia mediului prin masuri care sa permita disocierea cresterii economice de impactul negativ asupra mediului;
- Echitatea si coeziunea sociala prin respectarea drepturilor fundamentale, diversitatii culturale, egalitatii de sanse si prin combaterea discriminarii de orice fel;
- Prosperitatea economica prin promovarea cunoasterii, inovarii, competitivitatii pentru asigurarea unor standarde de viata ridicate si a unor locuri de munca abundente si bine platite;
- Indeplinirea responsabilitatilor internationale ale UE prin promovarea institutiilor democratice in slujba pacii, securitatii si libertatii si a principiilor si practicilor dezvoltarii durabile pretutindeni in lume.

Exemplu de abordare a temei egalitate de șanse

Planul Intergrat de Dezvoltare Urbană - Oraș Voluntari,
Titlul proiectului: Modernizare drumuri in Orasul Voluntari, judetul Ilfov

Proiectul propus spre finantare dezvolta o abordare integrata a problemelor socio – economice si de mediu ale orasului prin imbunatatirea infrastructurii de baza.

Componenta socio - economica

Starea tehnica actuala a infrastructurii rutiere constituie unul din principalele motive de stagnare economica a Orasului Voluntari. Investitia propusa, pe langa fluidizarea si decongestionarea circulatiei persoanelor si a marfurilor, va creste eficienta activitatilor economice prin crearea conditiilor optime dezvoltarii sectoarelor economice existente in zona si atragerii de noi investitori. Prin conditiile naturale si socio-economice pe care le prezinta zona vizata de proiect, precum si prin structura si gradul de ocupare a populatiei, agricultura, industria de prelucrare a produselor agricole, industria materialelor de constructii, servicii constituie principalele activitati care vor contribui la dezvoltarea economica a zonei.

In esenta promovarea investitiei propuse va conduce la dezvoltarea unui lant de efecte economice si sociale de perspectiva prin:

- o Atragerea de noi investitori care vor asigura noi locuri de munca (in principal din sfera serviciilor)*
- o Infrastructura imbunatatita va duce la cresterea competitivitatii agentilor economici care isi desfasoara activitatea in zona deservita de proiect ca urmare a scaderii costurilor de utilizare a vehiculelor si ca urmare a scaderii timpilor de deplasare*

Noile activitati productive vor determina:

- o un impact economic si social mai bun asupra contribuabililor si a serviciilor publice de care pot beneficia (asistenta sociala, sanatate, utilitati publice)*
- o dezvoltarea activitatilor de invatamant, sanatate, cultura*
- o reducerea somajului in zona prin crearea unor noi locuri de munca*
- o venituri suplimentare la bugetul local*
- o cresterea veniturilor populatiei din zona*

Componenta de mediu

Reabilitarea retelei de strazi din Orasului Voluntari nu impune lucrari cu impact negativ asupra mediului, din contra, prin modernizarea structurii rutiere si evacuarea corespunzatoare a apelor pluviale aduce o imbunatatire importanta a conditiilor de mediu din zona, prin reducerea nivelului de zgomot si a noxelor. etc.

BIBLIOGRAFIE

ALLAIRE, Yvan, FARSIROTU, Mihaela; 1998; *Management strategic, Strategiile succesului in afaceri*; traducere si adaptare Camelia DUMITRU, Alin Th. CIORCIRLIE; Editura Economics, Bucuresti, Romania.

BESSIS, Joel; 1999; *Risk Management in Banking*; John Wiley & Sons; New York.

Manual Project Cycle Management

http://ec.europa.eu/echo/files/partners/humanitarian_aid/fpa/2003/guidelines/project_cycle_mngmt_en.pdf.

Manualul de implementare a proiectelor finanțate din PODCA, versiunea revizuită februarie 2015,
<http://www.fonduriadministratie.ro/manual-de-implementare/>.

Manualul de implementare a proiectelor finanțate REGIO, versiunea revizuită v3 2012
www.inforegio.ro

Ghidul de bune practici în domeniul achizițiilor publice aferent proiectelor finanțate din instrumente structural, A.N.R.M.A.P, 2014.

Constantin Opran, Managementul proiectelor, București: Comunicare.ro, 2014.

Manualul Beneficiarului, AMPOSDRU 2013, <http://www.fonduri-ue.ro/posdru/images/doc2013/mb2013.pdf>.

COVRIG, Mircea si OPRAN, Constantin; 2001; *Managementul proiectelor*; Agentia Manageriala pentru Cercetare Stiintifica Inovare si Transfer Tehnologic -POLITEHNICA; Editura Pritech 2000; Bucuresti.

CULP, L. Christopher; 2001; *The Risk Management Process, Business Strategy and Tactics*; John Wiley & Sons; New York.

Manualul de identitate vizuală PODCA versiunea ianuarie 2013.

DENNIS, Look; 2000; *Management de proiect*; Editura Codecs; Bucuresti, Romania

FINCH Brian; 1999; *Cum sa iesi invingator dintr-o negociere*; Editura Codecs, Bucuresti

Sinteza – Programe Operaționale, <http://www.fonduri-ue.ro/po-2014-2020>.

HELLER, Robert si HINDLE, Tim; 2001; *Essential manager's manual*; Dorling Kindersley Publishing house; London; United Kingdom.

HOLTSNIDER Bill; BRIAN D. Jaffed; 2001; *IT Manager's Handbook, Getting your new job done*; John Wiley & Sons; New York.

IVANOLIC A.; COLLIN P. H.; 2001; *Dictionar de resurse umane si managementul personalului*, Traducere din limba engleza, Necula Emma, Naftanaila Ion, Petrescu Alina; Editura Tehnica; Bucuresti, Romania.

KNUTSON, Joan; 2001; *Project Management for Business professionals, A comprehensive guide*; John Wiley & Sons; New York.

LOOK, Dennis 1997; *Project Management*; (sixth edition); A Gover, University Press, Cambridge, Great Britain.

McQUAIL, Denis; WINDAHL, Sven; 2001; *Modele ale comunicarii pentru studiul comunicarii de masa*; Traducere de Alina Bargaoanu, Paul Dobrescu; Editura comunicare.ro ; Bucuresti, Romania.

McCARTY, Sean; 2000; *How to negotiate, administer, manage and finish an EU R&D contract*; Course EARMA -European Association of Research Manager and Administrators; Brussels, Belgium.

McCARTY, Sean; 2000; *How to write a competitive proposal for the fifth framework programme*; Course EARMA-European Association of Research Manager and Administrators; Brussels, Belgium.

Titlu Proiect: “Dezvoltarea capacității de planificare strategică la nivelul autorităților administrației publice locale ale orașelor din România”

Cod contract: cod SMIS 27520

Beneficiar: Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice

**Finantat prin: Fondul Social European, Programul Operational
“Dezvoltarea Capacitatii Administrative” 2007-2013**

Editor: Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, iunie 2015

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României