



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

„Instruire aplicată pentru continuarea întăririi capacității instituționale a administrației publice din România pentru o gestionare eficientă a fondurilor structurale”- Cod SMIS 48159
Proiect co-finanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin POAT 2007-2013

MANUAL EXPERT IMPLEMENTARE FONDURI STRUCTURALE

2015

CUPRINS

Capitolul 1. Procese și instrumente de Management de proiect	7
1.1 Cadrul conceptual al managementului de proiect.....	7
1.2 Grupurile de procese din managementul de proiect.....	17
1.3 Fazele implementării unui proiect finanțat din fonduri structurale și de coeziune.....	22
1.4 Cadrul instituțional și legislativ al fondurilor structurale.....	34
Capitolul 2. Conducerea echipelor, comunicare riscuri și calitate	48
2.1. Etapa de precontractare.....	48
2.2 Rolurile și responsabilitățile echipei de proiect. Managementul echipei. Managementul conflictelor. Elaborarea fișelor de post și a Rapoartelor de activitate. Managementul timpului in proiecte.....	56
2.3. Managementul comunicării în cadrul proiectului. Proceduri de comunicare. Disfuncțiile lucrului în echipă.....	69
2.4 Managementul riscurilor. Registrul riscurilor. Planul de gestionare a riscurilor.....	74
Capitolul 3. Implementare și derularea contractelor	85
3.1. Organizarea cadrului administrativ pentru demararea și desfășurarea proiectului. Procedurile.....	85
3.1.1. Modificările apărute: <i>actele adiționale și notificările</i>	88
3.1.2. Acordul de parteneriat.....	90
3.2. Managementul achizițiilor.....	94
3.2.1. Principii în achizițiile publice.....	94
3.2.2. Managementul procesului de achiziții publice.....	95
3.2.3. Supervizarea procesului de concepere a documentației de atribuire.....	98
3.2.4. Proceduri pentru atribuirea contractelor de achiziții publice.....	102
3.2.5. Urmărirea derulării contractelor de achiziții publice. Finalizarea contractului.....	103
3.2.6. Evitarea abaterilor în atribuirea contractelor de achiziții publice.....	104
3.3. Situațiile din implementarea proiectelor care pot genera conflict de interese, incompatibilitate, neregulă sau fraudă. Corecții, puncte critice și strategii de evitare.....	109
3.3.1. Definiții.....	109
3.3.2. Prevederi din OUG 34/2006 ȘI HG 925/2006 privind conflictul de interese, incompatibilitatea, neregula si frauda.....	111
3.3.3. Prevederi din OUG 66/2011 privind conflictul de interese, incompatibilitatea, neregula si frauda.....	115
3.3.4. Semnale de alerta in procedurile de achiziții publice.....	117
3.3.5. Frauda.....	120
3.3.6. Riscuri si puncte critice.....	127
3.3.7. Strategii de evitare a conflictului de interese.....	128
3.4. Măsuri de informare și publicitate. Respectarea temelor orizontale. Asigurarea sustenabilității proiectului.....	130
3.4.1. Măsuri de informare și publicitate.....	130
3.4.2 Respectarea temelor orizontale.....	140
3.4.3 Asigurarea sustenabilității proiectului.....	145

Capitolul 4. Management financiar, Control intern, Audit și managementul calității. 150

4.1	Managementul financiar	150
4.1.1	Fluxul fondurilor UE și de la bugetul de stat, reglementări relevante europene și naționale	150
4.1.2	Prezentare generală asupra aspectelor importante/principiilor de bază ale managementului financiar	163
4.1.3	Decontarea cheltuielilor.....	166
4.1.4	Erori frecvente întâlnite în întocmirea unei Cereri de Rambursare (CR)	171
4.2	Eligibilitatea cheltuielilor, reguli și documente justificative.	176
4.2.1.	Definiții și principii generale	176
4.2.2.	Recomandări privind evidenta contabilă distinctă și păstrarea documentelor	182
4.2.3.	Recomandări privind rambursarea cheltuielilor.....	183
4.2.4.	Informații privind documentele justificative ce pot fi solicitate la rambursare de către OI/ AM în vederea demonstrării eligibilității cheltuielilor	184
4.2.5.	Reguli și documente justificative	185
4.3.	Controlul intern – asigurarea unui control intern eficient și adecvat.....	193
4.3.1.	Noțiuni generale și principii.....	193
4.3.2.	Conceptul de control public intern în România	195
4.3.3.	Conceptul de control public Intern în statele membre ale uniunii Europene	196
4.3.4.	Controlul intern la nivelul beneficiarilor de proiect și al Autorităților de Management	197
4.3.5.	Controlul intern la nivelul Autorităților de Management	199
4.3.6.	Sistemul de control intern/managerial	200
4.4	Managementul calității în proiecte	208
4.4.1.	Concepte de bază în managementul calității	209
4.4.2.	Abordările Total Quality Management (TQM), ISO 9001:2008, instrumentele și ciclul de îmbunătățire a calității	214
4.4.3.	Procesele de management al calității în proiect, planul de calitate, managementul configurațiilor și aplicarea instrumentelor calității în etapele implementării proiectelor	218
Capitolul 5 Monitorizare și Raportare.....		227
5.1	Întocmirea rapoartelor tehnice de progres: trimestriale, aferente cererilor de rambursare și final. Recomandări pentru completare și documentele și documentele suport.....	227
5.1.1.	Monitorizarea proiectelor – aspecte generale	227
5.1.2.	Instrumente de monitorizare utilizate de beneficiari – monitorizare internă	229
5.1.3.	Rapoartele de progres. Recomandări pentru completare. Documentele suport	230
5.2	Proceduri specifice de monitorizare: vizite la fața locului și verificări suplimentare. Asistența post-contractare. Verificarea, controlul și auditul proiectului. Păstrarea și arhivarea documentelor	240
5.2.1.	Instrumente de monitorizare utilizate de AM/OI. Monitorizarea standard.....	240
5.2.2.	Proceduri specifice de monitorizare: vizite la fața locului și verificări suplimentare.....	241
5.2.3.	Asistența post-contractare	246
5.2.4.	Verificarea, controlul și auditul proiectului.....	248
5.2.5.	Păstrarea și arhivarea documentelor.....	254
5.3	Lecții învățate și bune practici în implementarea proiectelor în perioada 2007 – 2013 în România. Erori frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor.....	257

5.3.1. Greșeli frecvente ale beneficiarilor și probleme identificate în implementarea proiectelor	257
5.3.2. Lecții învățate din implementarea proiectelor în perioada 2007-2013 în România	274
5.3.3. Bune practici în implementarea proiectelor, în perioada 2007-2013, în România	277
Anexa 1 - Scurtă prezentare a Programelor Operaționale	281
Anexa 2 – Chestionar evaluare mediu de control intern	294
Anexa 3 – Recomandări Control Intern	295
Anexa 4 – Exemple constatări audit la nivelul beneficiarilor de proiecte	297
Anexa 5 - Lista procedurilor pe domenii de activitate	298
Anexa 6 - Managementul Calității in Proiecte	299
Bibliografie	313

ANEXE P

ABREVIERI

AA	Autoritate de audit
ACP	Autoritate de certificare și plată
ADI	Asociație de dezvoltare intercomunitară
AM	Autoritatea de Management
ANAF	Agenția națională de administrare fiscală
ANI	Agenția națională de integritate
ANRMA	Autoritatea națională pentru reglementarea și monitorizarea achizițiilor publice
AP	Acord de parteneriat
AP1..n	Axa Prioritară
AS	Activitate specifică
AT	Asistență Tehnică
BF	Beneficiar final
BS	Buget de Stat
CC	Curtea de conturi
C&D	Cercetare&Dezvoltare
CI	Control intern
CDI	Cercetare, Dezvoltare, Inovare
CES	Coeziune Economică și Socială
CP	Cerere de prefinanțare
CSNR	Cadrul Strategic Național de Referință
CTE	Cooperare Teritorială Europeană
CLLD	Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității
CR	Cerere de rambursare
DA	Documentație de atribuire
DLAF	Departamentul pentru luptă antifraudă
FESI	Fonduri Europene Structurale și de Investiții
FEDR	Fondul European pentru Dezvoltare Regională
FIT	Fondul de Indisponibilități Temporare
FSE	Fondul European Social
FC	Fondul de Coeziune
FEADR	Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală
FEPAM	Fondul European pentru Pescuit și Afaceri Maritime
FEAD	Fondul de Ajutor European pentru cele mai Defavorizate Persoane
FLAG	Grup de Acțiune Locală în Sectorul Pescuitului
GAL	Grup de Acțiune Locală
GECT	Grupare Europeană de Cooperare Teritorială
HG	Hotărâre de Guvern
HCL	Hotărâre Consiliu Local
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
ITI	Investiție Teritorială Integrată
IGSU	Inspectoratul General pentru Situații de Urgență

IT	Tehnologia Informațiilor
JOUE	Jurnalul oficial al UE
LVCR	Liste de verificare a cererilor de rambursare
LLL	Programul de Învățare pe tot Parcursul Vieții
NUTS	Nomenclatorul Unităților Statistice Teritoriale
NEET	Tânăr neîncadrat în muncă, educație sau formare
OT	Obiectiv Tematic
OI	Organism Intermediar
OIR	Organism Intermediar regional
OS	Obiectiv Specific
ONG	Organizație Non-Guvernamentală
OLAF	Oficiul European pentru lupta antifraudă
P&L	Profit&Pierdere
PNDR	Programul Național pentru Dezvoltare Rurală
PII..n	Prioritate de investiții
PO	Program Operațional
POC	Programul Operațional Competitivitate
POR	Programul Operațional Regional
POCA	Programul Operațional Capacitate Administrativă
PODCA	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative
POSCC	Program Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice
POSDR	Program Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
POIM	Program Operațional Infrastructură Mare
POCU	Program Operațional Capital Uman
POAT	Program Operațional Asistență Tehnică
POP	Programul Operațional pentru Pescuit
PIB	Produsul Intern Brut
PCM	Managementul Ciclului de Proiect
PIN	Program de interes național
PT	Proiect tehnic
SCMI	Sistemul de control managerial intern
SEAP	Sistemul electronic de achiziții publice
SF	Studiu de fezabilitate
SMIS	Sistemul unic de management al informației
SNCDI	Strategia Națională pentru Cercetare, Dezvoltare și Inovare
SNA	Studiul național de audiență
SPO	Serviciul Public de Ocupare a Forței de Muncă
TEN-T	Rețele Trans-Europene de Transport
TIC	Tehnologia Informației și Comunicării
TQM	Managementul calității totale
UCVAP	Unitatea pentru coordonarea și verificarea achizițiilor publice
VET	Învățământ Profesional și Tehnic

În cadrul acestui capitol vor fi prezentate informații care să ofere participanților o imagine clară a ceea ce înseamnă fazele prin care trece un proiect cu finanțare europeană, în special în ceea ce privește planificarea implementării proiectelor, implementarea propriu-zisă a acestora, monitorizarea și evaluarea pe parcursul proiectelor și, deloc lipsită de importanță încheierea acestora. Acest capitol subliniază, de asemenea, importanța pe care o au multitudinea de tehnici și metode ce pot fi utilizate în diversele etape ale implementării unui proiect, astfel încât rezultatele acestuia să fie atinse la calitatea propusă și să se atingă scopul pentru care a fost dezvoltat.

1.1 Cadrul conceptual al managementului de proiect

„*Proiect*” a devenit unul dintre cele mai utilizate cuvinte atât în mediul public cât și în cel privat. Tendința există – poate chiar mai pregnant – și la nivelul Uniunii Europene. Comisia Europeană este cea care promovează conceptul de proiect din ce în ce mai mult, având în vedere că finanțările pe care le oferă sunt acordate strict pe baza unor proiecte. Mai mult decât atât, folosește orice prilej pentru a promova concepte legate de managementul de proiect. În prezent, dezvoltarea organizațională se bazează pe proiecte, varietatea acestora depinzând de experiența și competențele membrilor organizației care le propun, de interesele strategice ale organizației/instituției, precum și de prioritățile finanțatorilor. Proiectele au devenit atât de complicate, de diversificate încât s-a creat și o anumită teamă în jurul lor, un tip de percepție potrivit căreia derularea unui proiect reprezintă o performanță aproape ieșită din comun, care poate fi realizată doar de un număr restrâns de persoane. Ca și în cazul altor domenii, teama provine de multe ori din neștiință.

Ce este un proiect?

În literatura de specialitate există o multitudine de definiții pentru un proiect. În cadrul acestui curs le-am selectat pe cele mai relevante și pe care, le veți întâlni cel mai frecvent.

Astfel, o definiție simplă a proiectului este următoarea: „*proiectul reprezintă un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic*”¹.

Altă definiție, apropiată de aceasta, subliniază că sub denumirea de proiect sunt reunite „*o serie de activități interdependente, care se derulează potrivit unui plan pentru a atinge un*

¹ A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute

anumit obiectiv/pentru a obține anumite rezultate într-o perioadă de timp bine delimitată; activitățile din cadrul proiectului încetează în momentul în care obiectivul respectiv a fost atins”².

Declerck, definește proiectul ca fiind:”*un set de acțiuni limitate în timp și spațiu, în interiorul unui mediu politic, social și economic, dar și în directă interacțiune cu el, a căror țintă este un scop unic, redefinit progresiv de raționamentul dintre gândire (planul proiectului) și realitate”³*

Conform ISO21500 PROIECT “*proiectul set unic de procese constând din activități coordonate și controlate, cu date de început și sfârșit, desfășurat pentru a îndeplini un obiectiv. Îndeplinirea obiectivului necesită livrabile în conformitate cu cerințe specifice, incluzând multiple constrângeri de : timp, costuri alte resurse”*

Coroborate, am putea spune că:

Proiectul reprezintă o succesiune logică de activități interdependente coordonate și controlate, de natură diferită, realizată într-o manieră organizată metodic și progresiv, având constrângeri de timp, resurse și buget, destinat obținerii de noi rezultate, necesare pentru îndeplinirea unor obiective clar definite.

Care sunt caracteristicile specifice ale unui proiect?

Proiectele reprezintă modalitatea prin care organizațiile se adaptează contextelor în schimbare, necesității unei piețe profitabile de tip dinamic. În cazul în care proiectul se desfășoară într-o singură instituție/organizație, aceasta trebuie să aibă capacitatea de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le derulează și obiectivele sale operaționale și strategice.

Există o serie de elemente pe care le regăsim în orice proiect, indiferent de domeniul în care acesta este dezvoltat. Astfel, *orice proiect:*

- ✓ este un **instrument al schimbării** - derularea proiectului va produce în mod obligatoriu o schimbare față de starea inițială – de la începutul proiectului;
- ✓ este **unic** – pe de o parte unicitatea este dată de faptul că proiectul își propune să realizeze ceva ce nu s-a mai făcut până atunci, iar pe de altă parte, este dată de modul de realizare, modul de combinare a resurselor, de tehnicile și instrumentele folosite;

²Project Management Manual, Government of Romania, Department of Integration, www.projectmanagement.ro

³ Declerck, International Journal of Business and Management, 2008

- ✓ are un **scop** clar definit - Scopul unui proiect este, în primul rând, de a rezolva o problemă, de a modifica, în sens pozitiv, situația actuală care este una ce afectează în mod negativ grupul țintă, beneficiarii proiectului;
- ✓ are **obiective generale și specifice** - Obiectivele trebuie să fie **SMART** - Specifice, Măsurabile, posibil de Atins, Realiste și încadrate în Timp, care pot fi evaluate, astfel putând-se aprecia dacă s-a făcut ce s-a propus, la calitatea dorită. Definirea clară a obiectivelor constituie cea mai importantă premisă a unui proiect și a desfășurării managementului proiectului;
- ✓ se adresează unui **grup țintă** bine definit - Grupul țintă al proiectului este alcătuit din persoanele cărora i se adresează proiectul și care au în comun aceeași nevoie sau problemă. Grupul țintă reprezintă entitatea care va fi afectată în mod pozitiv de implementarea proiectului, pentru și cu care se lucrează îndeaproape în cadrul proiectului. Grupul țintă trebuie să fie cuantificat, localizat, definit ca structură, identificat după nevoile comune;
- ✓ are un **termen de început** și un **termen de finalizare** clar definite;
- ✓ are un **set de activități interdependente, intercondiționate** - Activitățile sunt mijloacele de obținere a rezultatelor proiectului;
- ✓ are un anume **plan riguros** după care se desfășoară întregul proiect, metodă de a prezenta activitățile unui proiect în succesiune logică și cu toate dependențele care există între ele (*nimic nu este lăsat la voia întâmplării, totul trebuie analizat, prevăzut și planificat în detaliu*);
- ✓ are **rezultate** măsurabile, concrete - Rezultatele sunt “*produsele*” activităților desfășurate în perioada de implementare a proiectului, iar realizarea lor conduce la îndeplinirea obiectivelor specifice și a obiectivului general. Rezultatele sunt active tangibile sau intangibile create de proiect și pot fi reprezentate modele, sisteme și produse de diferite tipuri. Ele pot fi reprezentate și de procese operaționale, schimbări organizaționale, etc. Relația **activitate – resurse - rezultat - obiectiv** este cheia logicii proiectului;
- ✓ are **indicatori** – Indicatorii sunt instrumente ce măsoară performanța, modul în care au fost îndeplinite obiectivele (generale și specifice) și dacă au fost obținute rezultatele, atât pe parcursul, cât și la finalul proiectului. Indicatorii sunt cantitativi și calitativi;

- ✓ are **resurse limitate** – cu referire la resursele materiale, umane, informaționale, financiare și de timp, estimate între anumite limite în care proiectul trebuie să se încadreze;
- ✓ implică în mod normal o **echipă** de proiect special constituită - derularea unui proiect presupune o sumă de resurse umane dedicate, specializate, coordonate de un manager. Echipa se constituie strict pentru proiectul în care este implicată, la finalul acestuia ea se dizolvă;
- ✓ are **buget limitat** - Bugetul presupune reunirea categoriilor de costuri de pe fiecare activitate în formatul solicitat de finanțator. Fiecare finanțator definește categoriile de costuri: eligibile și neeligibile și, de asemenea, decide asupra limitelor aplicate categoriilor de costuri precum și a valorii proiectului;
- ✓ are întotdeauna un set unic de **stakeholderi (factori interesați)** - Persoane sau organizații implicate activ în proiect sau ale căror interese pot fi afectate fie pozitiv, fie negativ de execuția proiectului și care pot să-și exercite influența asupra proiectului sau rezultatului său;
- ✓ **implică riscuri și incertitudini** - Aspecte care pot influența sau impacta, în mod negativ, derularea cu succes a proiectului. Acțiunile și procesele specifice sunt caracterizate întotdeauna de un grad de risc; ca urmare, managementul riscului prezintă importanță deosebită în cazul proiectelor. Nu există două proiecte perfect identice și, chiar un proiect care se repetă, va fi de fiecare dată diferit într-unul sau mai multe din aspectele sale administrative, sociale, politice sau fizice.
- ✓ are **nevoia de a fi continuat**.

Un proiect este, așadar, un efort bine definit, organizat, temporar și realizat o singură dată pentru a crea produse sau activități/servicii unice.

De cele mai multe ori, caracteristicile specifice ale unui proiect ies în evidență prin compararea acestuia cu caracteristicile activităților curente și ale programelor. Câteva dintre cele mai importante se regăsesc în tabelul de mai jos⁴:

Proiecte	Activități curente
Sunt limitate ca amploare și ca durată	Au caracter permanent
Implică schimbări semnificative	Eventualele schimbări sunt mici și treptate
Sunt unice	Au un caracter repetitiv
Folosesc resurse temporare	Folosesc resurse stabile

⁴ Alina Bărgăoanu, Curs master Managementul proiectelor, 2004

Proiecte	Activități curente
Sunt temporare	Sunt permanente
Managementul este orientat spre atingerea unor obiective	Managementul este orientat spre îndeplinirea unui rol
Sunt caracterizate de risc și incertitudine	Sunt caracterizate printr-un sentiment de stabilitate

Așadar, un proiect se caracterizează prin **unicitate**, prin **obiective specifice** care trebuie atinse conform unui **plan**, în limita **resurselor** și a unui **buget** disponibil. 'UNICITATEA' constă în faptul ca produsul sau serviciul este diferit într-un mod distinct de alte produse sau servicii, pentru multe organizații proiectele fiind mijlocul de răspuns la cerințele/solicitările care nu se pot adresa în cadrul limitelor operaționale normale ale organizației.

Tipuri de proiecte

Proiectele pot fi clasificate după mai multe criterii. Dacă ne raportăm la *tipul obiective, de activități și finalitatea* lor, o posibilă clasificare, nelimitativă, ar fi:

- **Proiecte sociale** – vizează ameliorarea unei situații de risc în care se află grupurile sociale marginalizate (ex: proiect destinat rromilor, victimelor violenței domestice);
- **Proiecte de investiții** – vizează, în special, dezvoltarea de infrastructură fizică (proiect pentru construcția unei autostrăzi, pentru construcții, reabilitări, modernizări etc);
- **Proiecte de cercetare** – demers științific care urmărește validarea unor ipoteze de cercetare prin realizarea de cercetări secundare și primare;
- **Proiecte de informatică** - - realizarea de sisteme informatice, programe IT, Dacă ne raportăm *la amploarea obiectivelor*, proiectele pot fi: **organizaționale, locale, regionale, naționale, internaționale.**

Dacă ne raportăm *la amploarea obiectivelor*, proiectele pot fi: **organizaționale, locale, regionale, naționale, internaționale.**

După *domeniul de activitate*: proiecte pentru *învățământ*, pentru *sănătate*, pentru *administrația publică, turism, agricultură* etc.

O altă clasificare a proiectelor poate fi făcută după *sursa de finanțare*: proiecte cu *finanțare publică (națională sau externă)*, cu finanțare *privată sau mixte*.

Un proiect se poate descompune mai departe în subproiecte, grupuri de activități și acțiuni.

Un proiect poate fi finanțat în cadrul unor programe, fie dezvoltate la nivel național, cu finanțare de la bugetul de stat, fie co-finanțate de către Comisia Europeană, fie din diverse alte surse (ex. grant norvegian, elvețian. etc).

Ciclul de viață al unui proiect

Fiecare proiect are un **ciclu de viață**. **Ciclul de viață** al unui proiect este reprezentat de **sucesiunea de etape (sau faze) prin care proiectul evoluează**, fiecare dintre ele conținând un set de activități ce urmează a fi realizate în cadrul proiectului.

La finalul fiecărei faze **se analizează performanțele obținute**, se ia **decizia de continuare sau stopare** a proiectului, se **identifică eventualele erori** și se adoptă **acțiunile corective** ce se impun.

Conform PCM evoluția proiectului : 6 etape (faze) distincte	Conform PMBOK® etapele din viața unui proiect
I. Programarea	I. Inițierea
II. Identificarea	II. Planificare
III. Formularea	III. Execuția
IV. Finanțarea	IV. Monitorizarea și controlul
V. Implementarea	V. Încheierea
VI. Evaluarea	

Pentru a face un proiect fezabil și de dorit se pun întrebări diverse :

- Acesta trebuie să fie realizat?
- Beneficiile la care se ajunge sunt mai mari decât costurile estimate să fie plătite?
- Merită efortul?
- Se poate realiza proiectul?
- Este fezabil din punct de vedere tehnic?
- Este fezabil financiar?
- Sunt disponibile resursele necesare?

Etapele ciclului de proiect conform PMBOK®

Inițiere	Planificare	Execuție/ Monitorizare și Control	Finalizare
<ul style="list-style-type: none"> - identificarea nevoilor - analiza problemelor - analiza soluțiilor - elaborarea strategiei - analiza capacității organizaționale - identificarea interesului și suportului pentru proiect - identificarea rezultatelor 	<ul style="list-style-type: none"> - stabilirea obiectivelor - definirea activităților necesare - descrierea etapelor tehnice de derulare - planificarea proiectului - analiza resurselor - realizarea planului proiectului - alocare responsabilități - aranjamente logistice 	<ul style="list-style-type: none"> - mobilizarea resurselor necesare - desfășurarea activităților - monitorizare/control - raportare 	<ul style="list-style-type: none"> - măsurarea rezultatelor - realizarea evaluării - lecții pentru viitor - identificare de noi proiecte

Etapa de inițiere are rolul de a determina dacă proiectul este fezabil, există resursele necesare, există interesul (cererea) pentru rezultatele acestui proiect.

Etapa de planificare este cea în care proiectul este scris, în care se hotărăște cine ce face, cu ce resurse, care vor fi activitățile și sarcinile din cadrul proiectului, cum se va implementa, cum se vor gestiona riscurile.

Etapa de implementare corespunde "realizării" efective a proiectului, atingerii obiectivelor propuse și obținerii rezultatelor dorite (în măsura în care acest lucru este posibil).

Etapa de monitorizare și control se realizează controlul periodic pentru a identifica abaterile de la plan și corecturile care trebuie efectuate, astfel încât să se atingă ținta propusă și se aduc, acolo unde este cazul corecturi.

Etapa de finalizare analizează dacă proiectul și-a atins obiectivele și s-a încadrat în bugetul și timpul alocat.

De la proiect la managementul de proiect

Pornind de la definiția proiectului, managementul de proiect înseamnă coordonarea eforturilor oamenilor de a realiza deziderate utilizând eficace și eficient resursele disponibile.

Managementul proiectelor a apărut în SUA și a fost preluat rapid și în Europa, primele încercări de standardizare a practicilor în domeniu datând din 1979 și aparținând unui institut

din Marea Britanie – The Chartered Institute of Building. Acesta a devenit, alături de alte organizații cu preocupări în domeniu, cum ar fi **The Project Management Institute (PMI- Institutul pentru Managementul Proiectelor)**, un organism care certifică atât managerii de proiect, cât și programele de instruire în domeniu din întreaga lume. De asemenea, la nivel european s-au elaborat proceduri privind calitatea în domeniul managementului proiectelor, proceduri înscrise în standardele Organizației Internaționale de Standardizare (ISO).

Conform PMBOK® (Project Management Body of Knowledge Guide⁵, *Managementul proiectelor reprezintă utilizarea unui set de cunoștințe, competențe, deprinderi, instrumente, și tehnici specifice în vederea îndeplinirii cerințelor proiectului.*

Managementul proiectului este, în fapt, arta de a conduce și coordona resursele de-a lungul vieții unui proiect utilizând tehnici moderne de conducere pentru atingerea obiectivelor predefinite de scop, cost, timp, calitate și satisfacerea beneficiarilor.

Managementul proiectelor este un proces dinamic, desfășurat în mod științific, prin care resursele necesare sunt utilizate și organizate într-o asemenea manieră astfel încât să conducă la îndeplinirea obiectivelor proiectului. În managementul proiectelor o parte din personalul pentru implementarea proiectelor poate fi angajat temporar, în calitate de consultanți, lipsind astfel permanența rolurilor.

Din literatura de specialitate, publicată de-a lungul timpului, se pot desprinde câteva **caracteristici ale proiectelor și ale managementului proiectelor:**

- ✓ Proiectele reprezintă eforturi ad-hoc și au un ciclu de viață definit;
- ✓ Proiectele reprezintă baza în realizarea și executarea strategiilor organizaționale;
- ✓ Proiectele oferă o nouă filozofie și strategie pentru managementul schimbării într-o organizație;
- ✓ Managementul proiectelor presupune întrepătrunderea granițelor managementului funcțional cu cel organizațional. Managementul proiectelor nu poate fi complet separat de funcțiile de management organizațional sau de sarcinile tehnice specifice proiectării și dezvoltării.
- ✓ Funcțiile tradiționale ale managementului (planificare, organizare, motivare, coordonare și control) se regăsesc și în managementul proiectelor;
- ✓ Pentru realizarea cu succes a unui proiect sunt necesare atât capacități de lider cât și competențe și abilități manageriale;
- ✓ Principalul rezultat al unui proiect îl reprezintă îndeplinirea/respectarea performanțelor tehnice, costurilor și obiectivelor programate.

⁵ The Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide, the 5th edition

Practic, **rolul managementului de proiect** este de a pune la dispoziția managerului de proiect o serie de metode și tehnici care să permită implementarea proiectului în așa fel încât să fie menținut **echilibrul** între **trei dintre factorii caracteristici**: costuri sau **buget**, **termenul de realizare** a proiectului și **calitatea** propusă de inițiatorul proiectului sau solicitată de clientul pentru care se realizează proiectul. Bineînțeles, toate acestea fără a pierde din vedere resursele, echipa de proiect, relația cu clientul sau beneficiarii proiectului, precum și cu finanțatorul, în special în cazul în care acesta este unul extern organizației sau instituției care promovează proiectul.

Conform PCM (Project Cycle Management): *Managementul de proiect reprezintă o utilizare abilă a tehnicilor pentru atingerea rezultatelor la nivelul stabilit, cu bugetul și în perioada de timp prevăzute.*

Managementul proiectului este definit în literatura de specialitate ca fiind **un proces de planificare, organizare și conducere a activităților și resurselor unui proiect.**

Managementul proiectelor a apărut ca un instrument de planificare, coordonare, realizare și control al activităților complexe din proiectele industriale, comerciale, sociale, culturale și politice moderne.

Managementul proiectelor este, totodată, o artă care cere flexibilitate și creativitate în obținerea succesului și utilizează o abordare sistemică de implicare, alături de echipa de proiect, a structurilor suport ale organizației, a managerilor/reprezenților legali/ordonatorilor de credite și, nu în ultimul rând a actorilor cheie.

*Scopul managementului proiectelor îl reprezintă obținerea unui anumit rezultat la nivelul de calitate stabilit, respectând **constrângerile financiare, de timp**, precum și cele de natură **calitativă** impuse proiectului.*

Întrebările cele mai frecvente la care managementul proiectelor trebuie să ofere răspuns sunt următoarele:

- ✓ *Cât va dura proiectul?*
- ✓ *Întârzierea unei anumite activități/a unui set de activități va provoca întârzierea întregului proiect?*
- ✓ *Resursele puse la dispoziție sunt suficiente pentru a putea respecta planificarea inițială?*
- ✓ *Standardele de calitate și cele de natură tehnică pot fi respectate în contextul constrângerilor financiare și de timp?*

Orice activitate modernă este privită ca un proiect modern, cu un caracter complex, care impune o viziune nouă începând cu analiza necesităților proiectului și terminând cu reutilizarea eficientă a rezultatelor proiectului.

Avantajele managementului de proiect

Managementul de proiect și utilizarea corectă a tehnicilor de management de proiect are ca impact o multitudine de beneficii, precum:

- ✓ stabilirea unor așteptări realiste pentru proiect;
- ✓ previne depășirea costurilor sau cel puțin identifică momentul când acest lucru s-ar putea întâmpla;
- ✓ livrarea la termen a rezultatelor - *rezolvare în timp impus și cu costuri minime a unor probleme de dezvoltare;*
- ✓ caracterul de „motor uman” al managerului de proiect;
- ✓ promovarea unor structuri organizatorice adaptabile și eficiente, structuri care sunt favorabile schimbărilor;
- ✓ crearea unor structuri de formare a managerilor profesioniști;
- ✓ reducerea riscurilor;
- ✓ permite un control foarte bun asupra utilizării resurselor, fiind extrem de util în situațiile când resursele disponibile în activitatea unei organizații sunt restrânse;
- ✓ contribuie la îmbunătățirea semnificativă a comunicării dintre factorii interesați și echipa de proiect - *facilitatea contactelor între specialiștii echipei, respectiv a contactelor cu terții;*
- ✓ timpi reduși de dezvoltare a organizației, costuri mai mici, calitate mai bună și performanță îmbunătățită;
- ✓ creșterea eficienței activității în ansamblul, prin orientarea spre rezultate, îmbunătățirea coordonării interdepartamentale și creșterea motivării angajaților;
- ✓ reducerea numărului de proiecte care eșuează.

În ciuda caracterului unic al fiecărui proiect și în funcție de mărimea și scopul proiectului precum și de sectorul specific în cadrul căruia proiectul este realizat, managementul de proiect este o practică ce reunește mai multe domenii, fapt ce permite maximizarea resurselor, având drept scop final îndeplinirea obiectivelor enunțate la începutul proiectului și în limita timpului și resurselor menționate.

Gestionarea unui proiect include de obicei, dar nu se limitează la:

- ✓ *Identificarea cerințelor;*
- ✓ *Abordarea diferitelor nevoi, preocupări și așteptări ale părților interesate în planificarea și executarea proiectului;*
- ✓ *Înființarea, întreținerea și realizarea comunicațiilor între părțile interesate, care sunt active și eficiente;*
- ✓ *Gestionarea părților interesate în vederea îndeplinirii cerințelor proiectului și crearea rezultatelor proiectului;*
- ✓ *Echilibrarea elementelor componente ale proiectului, care includ, dar nu sunt limitate la: scop, calitate, planificarea în timp, buget, resurse și riscuri.*

Prin intermediul managementului de proiect putem măsura următoarele aspecte:

- ✓ gradul în care proiectele respectă și contribuie la implementarea politicilor UE (ex: egalitatea de șanse și nediscriminarea, dezvoltare durabilă, dezvoltarea durabilă etc.);
- ✓ gradul de relevanță al proiectelor pentru probleme/nevoi reale ale grupurilor țintă / beneficiarilor;
- ✓ fezabilitatea proiectelor – obiectivele acestora sunt realist formulate și pot fi atinse în contextul dat;
- ✓ beneficiile generate de proiect sunt sustenabile și/sau pot fi multiplicare.

1.2 Grupurile de procese din managementul de proiect

În această secțiune, managementul de proiect va fi va fi descris prin abordarea proceselor ce îl compun și a interacțiunilor dintre aceste procese.

Toate proiectele, indiferent de domeniu, parcurg un ciclu de viață similar, trecând prin mai multe etape (faze), în cadrul cărora se desfășoară mai multe procese. PMBOK® operează cu **grupuri de procese**, corespunzând etapelor din ciclul de viață al unui proiect și cu arii de cunoștințe.

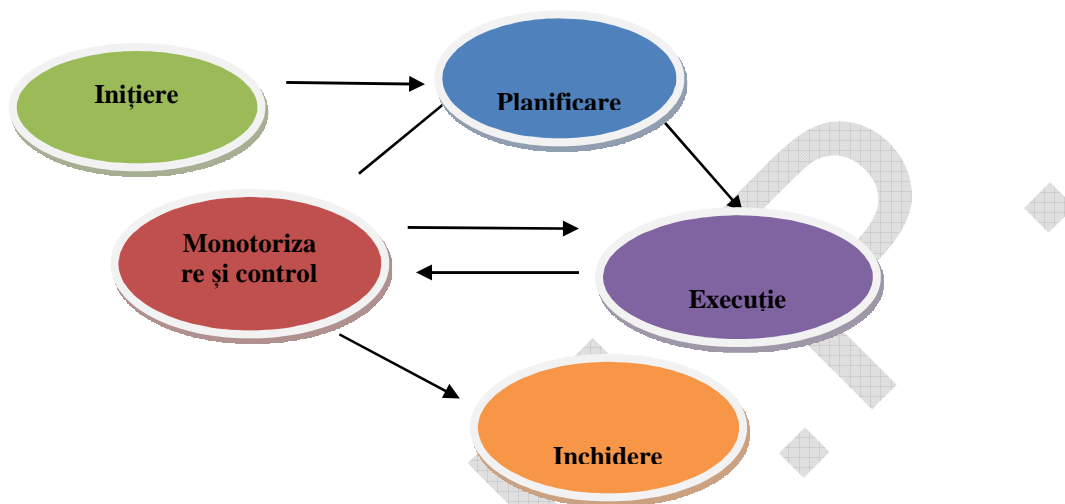
Un proces este:

- ✓ succesiune definită de activități realizate de mai multe roluri din cadrul uneia sau mai multor organizații implicate în derularea unui proiect;
- ✓ un set de acțiuni interdependente și activități efectuate pentru a crea un produs, serviciu, sau un rezultat prestabilit.

Elementele unui proces sunt activitățile și relațiile dintre activități și responsabilitățile pentru realizarea activităților respective.

Managementul de proiect se realizează prin aplicarea și integrarea corespunzătoare a *proceselor de management de proiect* grupate logic, și care sunt **clasificate în cinci grupe de proces**. Procesele din fiecare grup reprezintă detalierea acțiunilor pe fiecare arie de cunoștințe relevante pentru acel grup de procese.

Figura 1.1. Interacțiunile grupurilor de procese



Grupurile proceselor de management și legăturile acestora

Procesele din fiecare grup reprezintă detalierea acțiunilor pe fiecare arie de cunoștințe relevante pentru acel grup de procese. Cele **cinci grupe de proces** sunt:

1. **Grupul proceselor de inițiere** - urmăresc definirea unui nou proiect sau a unei noi etape a unui proiect existent prin obținerea autorizației de începere a unui proiect sau a unei faze dintr-un proiect - Dezvoltarea **cartei** proiectului

Conține un singur proces: *Inițierea*.

2. **Grupul proceselor de planificare** - Aceste procese sunt necesare pentru a stabili scopul proiectului, definirea și detalierea obiectivelor, definirea cadrului de acțiune necesar (selectarea strategiei) pentru a atinge obiectivele stabilite.

Procesele conținute în acest grup sunt:

- *Dezvoltarea Planului de Proiect* (integrarea și coordonarea tuturor planurilor elaborate pentru diferite faze din proiect în vederea creării unui document consistent și coerent – **Planul de Proiect**). Planificarea proiectului dezvoltă și susține *planul proiectului*, ca document formal, utilizat pentru a ghida atât execuția proiectului cât și controlul acestuia;
- *Planificarea și dezvoltarea ariei de cuprindere* - context, domeniu – [realizarea unei descrieri formale a ariei de cuprindere a proiectului (a contextului) ca bază pentru

deciziile ulterioare din proiect, stabilirea livrabilelor/rezultatelor majore ale proiectului];

- *Definirea activităților* (identificarea activităților specifice ce trebuie să fie realizate în vederea producerii rezultatelor definite ale proiectului);
- *Identificarea și stabilirea dependențelor între activitățile proiectului;*
- *Estimarea duratei activităților* (estimarea perioadelor de timp necesare pentru realizarea activităților individuale);
- *Dezvoltarea planificării în timp* (analiza legăturilor/dependențelor între activități, a duratelor și a necesarului de resurse în vederea dezvoltării unei planificări, cât mai corecte, în timp a proiectului);
- *Planificarea resurselor* (identificarea resurselor - umane, tehnologice, materiale - care trebuie utilizate în proiect precum și cantitățile necesare din fiecare);
- *Estimarea costurilor* (dezvoltarea unei estimări privind costul resurselor necesare realizării activităților din proiect);
- *Alocarea costurilor pe activități;*
- *Planificarea calității* (identificarea standardelor de calitate relevante pentru proiect și determinarea modului în care acestea vor fi respectate);
- *Planificarea organizațională* (identificarea, documentarea și alocarea rolurilor, responsabilităților și stabilirea ierarhiilor de raportare în proiect);
- *Alocarea resurselor umane* (obținerea resurselor umane necesare în proiect și alocarea lor pe activități);
- *Planificarea comunicării* (determinarea cerințelor de informare și comunicare a stakeholderilor (factorilor interesați));
- *Identificarea riscurilor* (identificarea riscurilor care ar putea afecta proiectul și analiza caracteristicilor lor);
- *Analiza cantitativă și calitativă a riscurilor* (realizarea unei analize cantitative și calitative a riscurilor și condițiilor acestora de manifestare în vederea prioritizării acestora în funcție de implicațiile lor asupra obiectivelor proiectului);
- *Planificarea Managementului Riscurilor* (determinarea modului de abordare și planificare a activităților pentru gestionarea corespunzătoare a riscurilor în proiect);
- *Planificarea achiziției* (determinarea tipurilor de achiziții și momentul achiziționării);

3. Grupul proceselor de execuție - Aceste procese sunt efectuate pentru execuția planului definit al proiectului și satisfacerea specificațiilor proiectului, prin. coordonarea resurselor umane și a celorlalte resurse din proiect conform planificării.

Procesele conținute în acest grup sunt:

- *Execuția Planului de Proiect* (urmărirea planului de proiect prin realizarea activităților incluse în acesta);
- *Asigurarea calității* (evaluarea performanțelor la nivelul proiectului în vederea asigurării respectării standardelor de calitate relevante);
- *Formarea echipei* (dezvoltarea competențelor individuale și de grup pentru a crește performanțele proiectului);
- *Diseminarea informației* (punerea informațiilor necesare la dispoziția stakeholderilor (factorilor interesați) la momentele de timp stabilite);
- *Derularea procedurilor de achiziții și încheierea contractelor*;
- *Administrarea contractelor* (urmărirea relațiilor cu prestatorii/furnizorii);

4. Grupul proceselor de control - Aceste procese sunt necesare pentru a urmări și revizui progresul și performanța proiectului; pentru a identifica orice zone în care sunt necesare modificări ale planului și de a iniția modificările corespunzătoare.

Procesele conținute în acest grup sunt:

- *Controlul integrat al schimbărilor* (coordonarea schimbărilor pe parcursul întregului proiect);
- *Verificarea și controlul schimbării ariei de cuprindere* (controlul schimbărilor asupra ariei de cuprindere a proiectului);
- *Controlul Planificării în timp* (controlul schimbărilor asupra planificării în timp a proiectului);
- *Controlul costurilor* (controlul schimbărilor asupra bugetului aprobat al proiectului);
- *Controlul de calitate* (monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului pentru a se determina conformitatea lor cu standardele de calitate relevante pentru proiect și identificarea căilor de eliminare a cauzelor care pot afecta performanțele cerute);
- *Raportarea performanțelor* (colectarea și diseminarea informațiilor referitoare la performanțele proiectului);
- *Monitorizarea și controlul riscului* (monitorizarea riscurilor reziduale, identificarea de noi riscuri, executarea planurilor de reducere a riscurilor, precum și evaluarea rezultatelor acestora asupra întregului ciclu de viață al proiectului);

5. Grupul proceselor de închidere - Închiderea formală a proiectului sau a unei faze din proiect. Aceste procese sunt efectuate pentru a finaliza toate activitățile derulate de-a lungul grupurilor de proces pentru a închide oficial proiectul sau faza unui proiect.

Procesele conținute în acest grup sunt:

- *Încheiere administrativă* (generare, obținerea și diseminarea informațiilor necesare pentru finalizarea formală a proiectului sau a unei faze din proiect);
- *Încheiere contract* (achitarea facturilor și finalizarea contractelor, inclusiv închiderea oricăror probleme deschise).

Analiza ex-post derulării proiectelor este o componentă care capătă o importanță din ce în ce mai mare. Aceasta se datorează faptului că experiența acumulată pe parcursul realizării unui proiect va conduce la evitarea unor greșeli din trecut pentru noile proiecte.

Procesele de proiect sunt efectuate de către echipa de proiect în interacțiune cu părțile interesate.

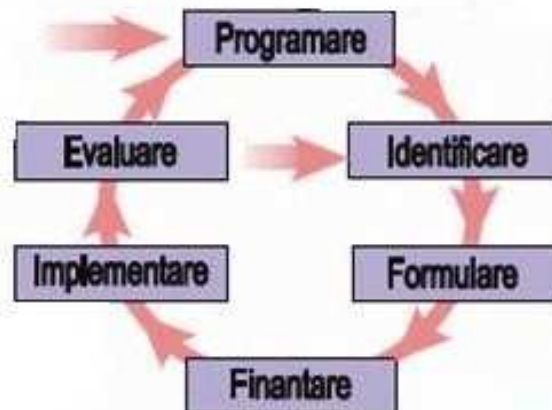
Procesele managementului de proiect sunt legate între ele, prin faptul că rezultatele unora devin intrări pentru altele. Astfel, fiecare proces poate fi descris prin 3 elemente de bază:

- ✓ *intrări* – elemente după care are loc execuția;
- ✓ *instrumente și tehnici* – mecanisme aplicate intrărilor pentru obținerea ieșirilor;
- ✓ *ieșiri* – rezultatele procesului.

1.3 Fazele implementării unui proiect finanțat din fonduri structurale și de coeziune.

Conform PCM (Project Cycle Management) sunt 6 șase faze importante legate de managementul proiectelor: *programare, identificare, formulare, finanțare (contractare), implementare, evaluare.*

Figura 1. 2. Modelul *Project Cycle Management* (PCM)



Ne aflăm în faza în care s-au parcurs etapele de programare, identificare, formulare și am fost înștiințați că ați primit finanțarea.

Finanțarea presupune:

- ✓ Evaluarea propunerii de proiect de către finanțator;
- ✓ Evaluarea documentelor de sprijin;
- ✓ **Semnarea contractului de finanțare.**

După ce ați fost înștiințați că ați primit finanțarea, este necesară parcurgerea unei **etape de analiză a cererii de finanțare aprobate** pentru **cunoașterea premiselor** de la care se pornește în implementare, ceea ce presupune identificarea problemei, a nevoilor, a grupului țintă, a stakeholder-ilor (factorilor interesați), a activităților planificate, a resurselor prevăzute în proiect, precum și înțelegerea contextului în care acesta se manifestă. De multe ori, echipa care se ocupă de implementare nu este aceeași cu cea care a elaborat cererea de finanțare, pe de o parte, iar pe de altă parte pot să apară modificări ale cererii depuse în urma parcurgerii etapei de evaluare de către finanțator. În această etapă se contractează finanțarea și se operează eventualele modificări solicitate de către finanțator. În acest context, etapa de

analiză este piatra de temelie pentru o implementare corespunzătoare a unui proiect. În această etapă se vor utiliza cât mai mult **analizele** care s-au elaborat în momentul elaborării cererii de finanțare, de tipul: **arborele problemei, analiza obiectivelor, analiza Lindberg Crosby - analiza factorilor interesați, alegerea strategiei de implementare, planificarea activităților (WBS- structura descompusă a activităților), analiza riscurilor, etc.**

Avantajele realizării etapei de analiză

- ✓ *facilitează estimarea corectă și alocarea eficientă a resurselor umane, materiale, tehnologice, de timp;*
- ✓ *permite stabilirea clară a atribuțiilor în cadrul echipei de implementare a proiectului;*
- ✓ *facilitează stabilirea clară a responsabilităților în echipă și evitarea suprapunerilor;*
- ✓ *facilitează identificarea jaloanelor (acele activități esențiale pentru implementarea proiectului, astfel încât să se aloce din timp resursele necesare pentru implementarea acestora);*
- ✓ *facilitează aprecierea corectă a resurselor de timp necesare pentru implementarea proiectului, printr-o analiză și planificare riguroasă a activităților în timp;*
- ✓ *permite identificarea principalelor riscuri care pot influența derularea proiectului și stabilirea măsurilor de minimizare a acestora.*

În această etapă, se impune reunirea partenerilor realizarea planului real al proiectului - cu termene și responsabilități clare, precum și repartizarea sarcinilor între părțile implicate. Astfel, pornind de la obiectivele incluse și aprobate în cererea de finanțare și a planului de activități care decurge din acestea, va trebui să se realizeze o serie de planificări, astfel încât să vă asigurați că distribuirea resurselor și metodele de implementare pe care le alegeți sunt cele mai adecvate pentru atingerea indicatorilor. **Implementarea** unui proiect presupune utilizarea de resurse financiare, materiale, umane, tehnologice prevăzute pentru implementarea activităților incluse în proiect, și îndeplinirea scopului propus.

Așadar, în funcție de rezultatul acestor analize se va stabili strategia exactă prin care se va implementa proiectul: se vor alege metodele de implementare, resursele umane, planificarea în timp a fiecărei activități și subactivități și se **elaborează planul de management al proiectului care presupune:** operaționalizarea activităților din proiect și modalitățile în care acestea se implementează (realizarea fișelor de activități); stabilirea programului de reuniuni ale echipei de proiect; creionarea sistemului de raportare și monitorizare a proiectului, cu stabilirea frecvenței raportării, a formatului raportării, a

responsabililor și a indicatorilor pentru sistemul de monitorizare și control; stabilirea responsabilităților în cadrul echipei de proiect; stabilirea rolului exercitat de manager în timpul implementării proiectului.

Din acest moment se poate afirma că a început executarea efectivă a proiectului.

Etapa *de implementare* cuprinde:

- ✓ Executarea contractului de finanțare;
- ✓ Organizarea și derularea procedurilor de achiziție din cadrul contractului;
- ✓ Verificarea rapoartelor de progres: indicatori realizați în mod real vs. indicatori planificați, a timpului, a bugetului alocat, etc.
- ✓ Ajustarea planificării.

Activitățile implementate în cadrul proiectului⁶ pot fi împărțite în două categorii majore pentru o mai ușoară înțelegere a fazelor de implementare, respectiv :

- **activități generale** - stabilirea scopului proiectului și a cerințelor de management integrat, planificarea activităților și a jaloanelor, organizarea procesului de comunicare, conducerea echipei de management de proiect, asigurarea managementului calității și al riscului;
- **activități specifice** - organizarea cadrului administrativ pentru demararea proiectului și semnarea contractului de finanțare, gestionarea relației cu Autoritatea de Management/Organismul Intermediar și cu partenerii (dacă este cazul), organizarea și derularea procedurilor de achiziții, urmărirea executării contractelor, asigurarea asigurarea vizibilității proiectului asigurarea managementului financiar, monitorizarea, controlul și evaluarea proiectului, finalizarea proiectului.

Implementarea proiectului presupune derularea activităților incluse în proiect, iar evoluția acestora este monitorizată (se urmărește progresul proiectului) și, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condițiilor inițiale. În paralel cu acestea, trebuie să se desfășoare monitorizarea și controlul proiectului, evaluarea proiectului și raportarea în cadrul acestuia. Această etapă implică numeroase achiziții, contractări și raportări, aspecte ce vor fi dezbătute pe larg în cadrul celorlalte capitole. În cele ce urmează vor fi prezentate, schematic, activitățile ce se desfășoară în etapa de implementare a proiectelor cu finanțare europeană:

⁶ Activitățile au fost identificate prin consultarea clauzelor unor modele de Contracte de finanțare, a prevederilor unor Manuale Operaționale de Implementare pentru Beneficiari, elaborate de către Autoritățile de Management a Programelor Operaționale din România și procedurile corespunzătoare utilizate în implementarea proiectelor. Documentele de referință consultate au fost și sunt utilizate în perioada de programare 2007 – 2013. Modificările care pot apărea după lansarea cererilor de proiecte, corespunzătoare perioadei de programare 2014 – 2020, nu sunt de natură de a modifica substanțial acest seturi de activități, fiind întâlnite în practica firească a implementării de proiecte finanțate de către Uniunea Europeană.

Figura 1.3. Activitățile generale desfășurate în etapa de implementare a proiectelor cu finanțare externă

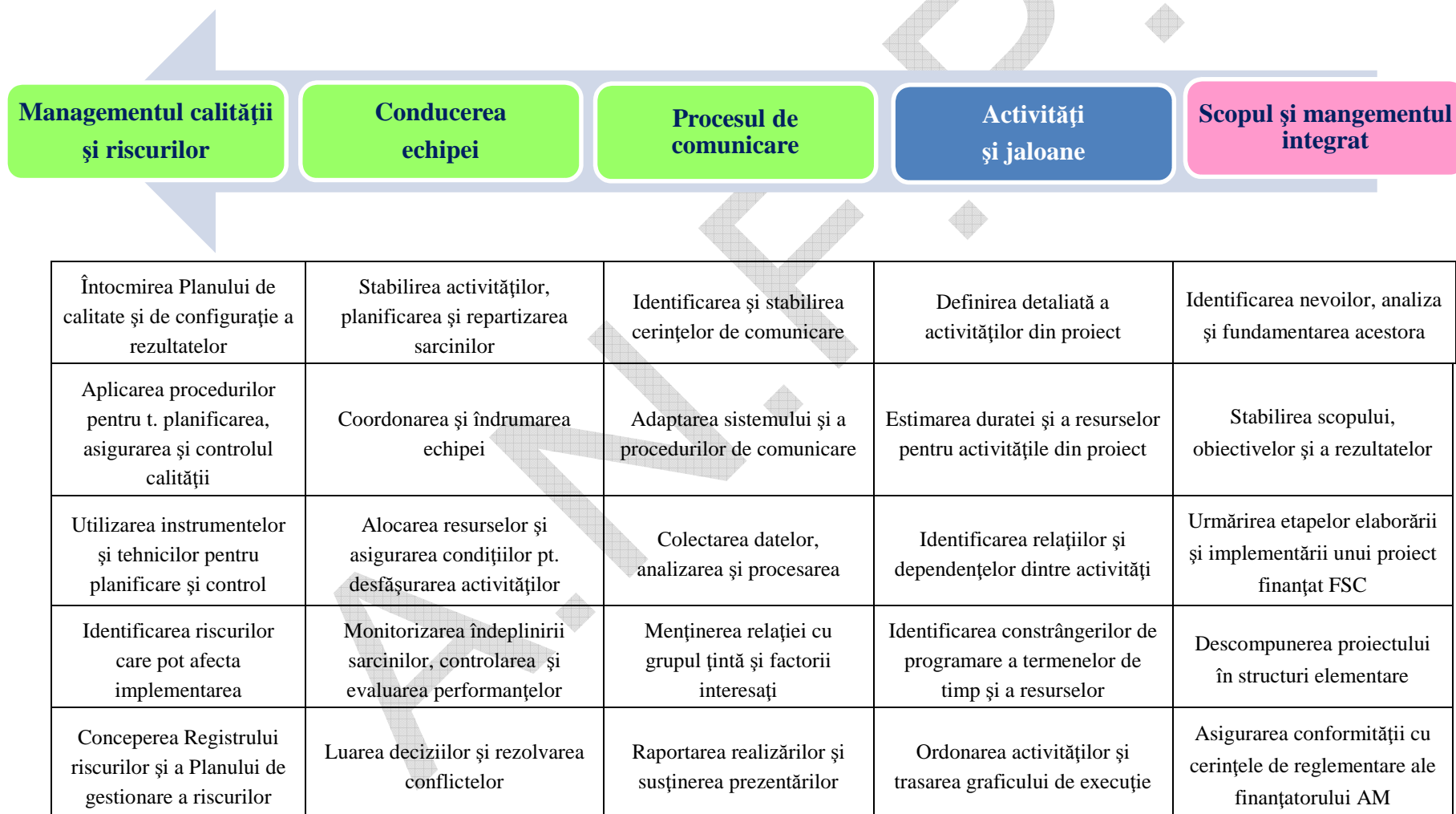
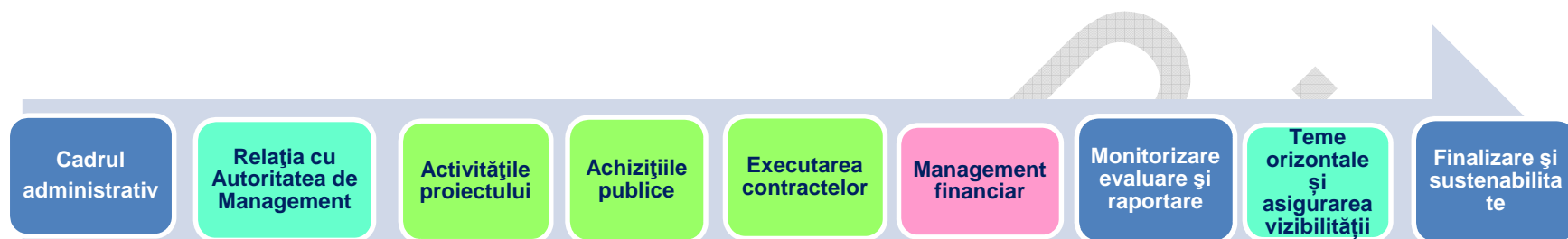


Figura 1.4. Activitățile specifice desfășurate în etapa de implementare a fondurilor cu finanțare externă



Realizarea eventualelor modificări impuse de finanțator și Semnarea Contractului de finanțare de către Beneficiar și AM	Formularea de răspunsuri oricărei solicitări a AM/OI Gestionarea contractului de finanțare	Elaborarea Planului detaliat de implementare a proiectului	Stabilirea Planului de achiziții publice, specifice proiectului	Emiterea Ordinilor Administrative pentru începerea contractelor	Asigurarea respectării regulilor de eligibilitate a cheltuielilor	Monitorizarea respectării Contractului de finanțare și a Graficului de implementare	Îndeplinirea aspectelor legate de temele orizontale	Asigurarea păstrării documentelor
Stabilirea Echipei de proiect conform Cererii de finanțare	Respectarea prevederilor Manualului de Implementare	Actualizarea procedurilor de management	Organizarea procedurilor de achiziție publică	Monitorizarea periodică a îndeplinirii contractelor	Generarea unor previziuni cu privire la fluxul de numerar și monitorizarea evoluției	Întocmirea și transmiterea Rapoartelor de progres	Respectarea și promovarea temelor orizontale	Organizarea pentru furnizarea documentelor în cadrul verificărilor ex-post

Emiterea actelor administrative pentru numirea Echipei de proiect	Elaborarea Actelor Adiționale și/sau Notificărilor	Instruirea echipei cu privire la proceduri și cerințe AM/OI	Participarea la elaborarea Documentației de atribuire	Analizarea oportunității modificării contractelor, pentru optimizarea implementării	Întocmirea Cererilor de rambursare, a Rapoartelor financiare și documentelor justificative	Realizarea de analize a timpului și a costurilor pt activitățile programate și realizate	Conceperea unui Plan de promovare a proiectului	Documentarea lecțiilor învățate și a bunelor practici
Transmiterea Notei interne de informare cu privire la semnarea contractului	Organizarea în bune condiții a procedurilor speciale de monitorizare	Derularea tuturor activităților proiectului, conform Contractului de finanțare	Asistarea compartimentului în formularea de clarificări, puncte de vedere, contestații	Verificarea rapoartelor de progres, a cantităților furnizate și a facturilor emise	Solicitarea rambursării cheltuielilor și monitorizarea sumelor validate	Evaluarea gradului de îndeplinire a scopului și rezultatelor proiectului	Respectarea prevederilor din Manualul de Identitate Vizuală	Dezvoltarea și implementarea unui plan de măsuri pentru asigurarea sustenabilității
Întocmirea fișelor de post pentru fiecare membru al Echipei de proiect	Asigurarea respectării recomandărilor și aplicării acțiunilor corective	Asigurarea trasabilității activităților desfășurate	Asigurarea atribuirii Contractelor de furnizare, servicii și de lucrări și semnarea acestora	Recepția rezultatelor și eliberarea Certificatelor constatatoare de îndeplinire a obligațiilor	Realizarea Raportului de audit al activităților, înregistrărilor și contului proiectului	Asigurarea colectării, păstrării și arhivării documentelor	Pregătirea și publicarea comunicatelor și organizarea evenimentelor de promovare	Transferul know-how-ului, echipamentelor și rezultatelor proiectului

Fiecare dintre aceste etape presupune realizarea **de analize și aplicarea de metode de analiză** variate pentru a putea ajunge o imagine cât mai clară a și mai relevantă asupra proiectului în vederea atingerii obiectivelor și rezultatelor stabilite, la nivelul de calitate dorit și în termenul stabilit.

Figura 1.5. Instrumentele de management de proiect grupate pe activități generale:

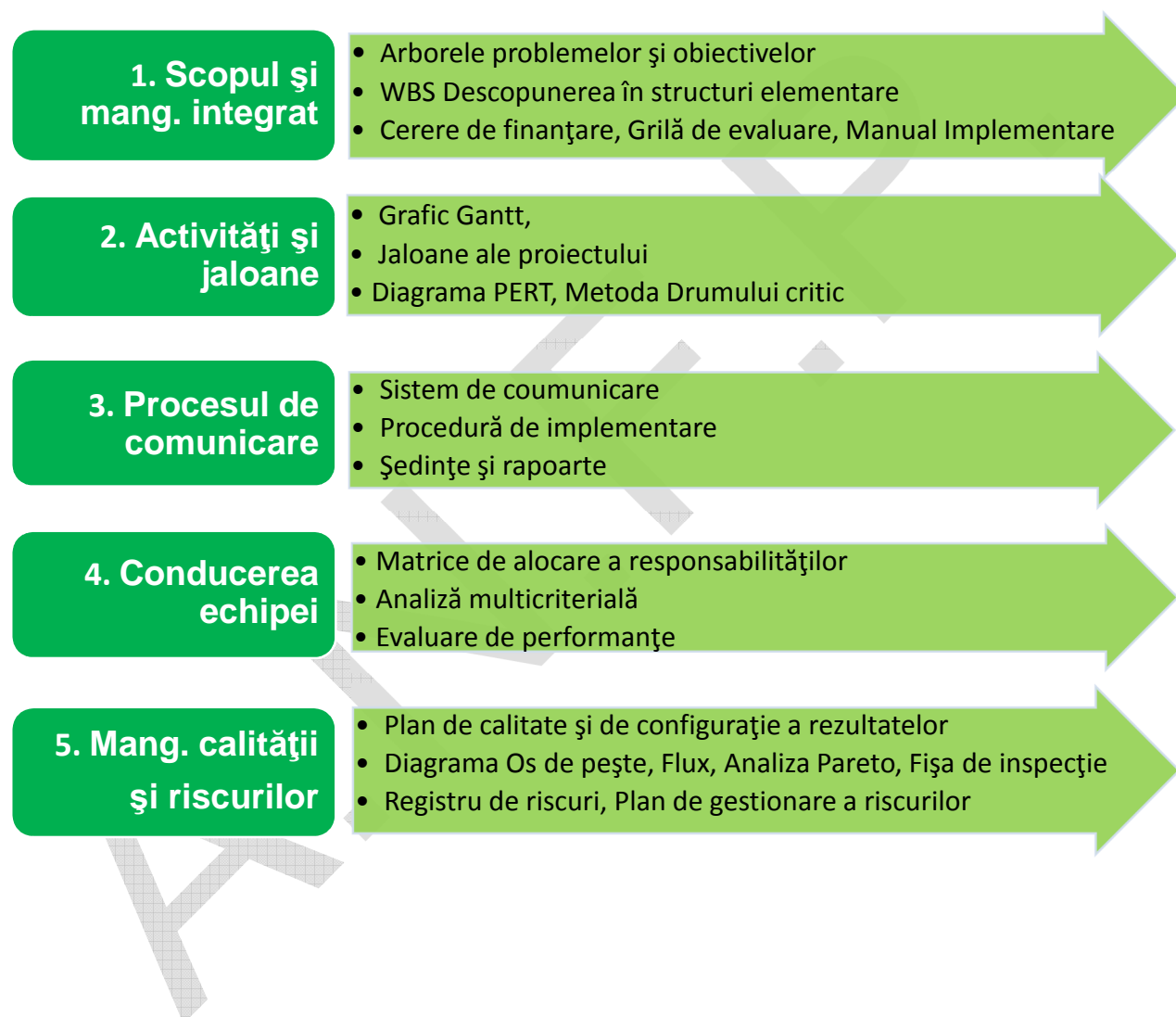


Figura 1.6. Instrumente de management de proiect grupate pe activități specifice



La etapa de implementare este necesar să se respecte următoarele acțiuni:

- ✓ Implementarea Contractului de grant/finanțare;
- ✓ Urmărirea respectării clauzelor contractuale, a planificării în timp a activităților și a resurselor alocate;
- ✓ Respectarea regulilor de vizibilitate privitoare la ajutorul financiar acordat de către programul accesat;
- ✓ Elaborarea documentațiilor și derularea transparentă a procedurilor de achiziții publice;
- ✓ Evitarea cazurilor de conflicte de interes;
- ✓ Elaborarea rapoartelor de progres și a solicitărilor de informare din partea Autorității de Management a programului;
- ✓ Derularea ori de câte ori este necesar a întâlnirilor de lucru operative legate de realizarea proiectului cu părțile relevante;
- ✓ Monitorizarea progresului;
- ✓ Revizuirea planurilor operaționale;
- ✓ Menținerea comunicării permanente cu Autoritatea de Management sau cu Organismele Intermediare.

*Important de înțeles este faptul că fiecare pas pe care îl faceți trebuie să se raporteze la **nevoia/problema** căreia vă adresați, la **grupul țintă** definit prin proiect, la **obiectivele** pe care doriți să le atingeți, la **timpul și resursele** pe care le aveți la dispoziție.*

Un proiect este sortit eșecului dacă nu se înțeleg premisele de la care pornim: problema ce se dorește a fi rezolvată, grupul țintă afectat, obiectivele specifice și activitățile prin care se realizează, ansamblul de resurse necesare pentru implementarea corespunzătoare, rezultatele așteptate.

Monitorizarea și controlul sunt activități absolut indispensabile pe parcursul implementării unui proiect, care pot să indice permanent modul în care se derulează activitățile proiectului în scopul atingerii rezultatelor. **Monitorizarea** constă în culegerea, înregistrarea și raportarea informațiilor despre proiect, iar **controlul** valorifică datele culese comparând rezultatele obținute cu rezultatele prevăzute, analizând stadiul de realizare a obiectivelor, precum și eficacitatea utilizării resurselor.

Ciclul **planificare-monitorizare-control** constituie un proces de forma unei bucle închise, desfășurat până la terminarea proiectului. Planificarea corectă joacă un rol cheie, iar o bună monitorizare oferă datele strict necesare unui control riguros. La nivel de proiect este necesar un sistem informațional perfect, nu neapărat informatizat, astfel încât informațiile oferite să constituie suportul celor mai bune decizii.

Ultima etapă, cea **de evaluare**, are ca scop stabilirea relevanței și îndeplinirii obiectivelor, a eficienței, eficacității, impactului și a sustenabilității. Evaluarea reprezintă estimarea sistematică și obiectivă a unui proiect aflat în derulare sau finalizat, în fazele de concepție și implementare, precum și a rezultatelor sale

Principiile fundamentale ale evaluării necesare pentru a inspira încredere în procesul de evaluare și pentru a asigura credibilitatea evaluării, sunt:

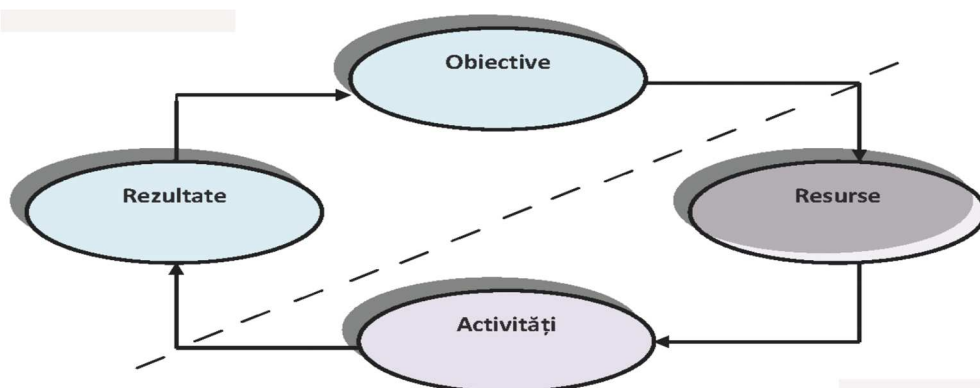
- imparțialitatea și independența procesului de evaluare față de funcțiile de programare și implementare;
- credibilitatea procesului de evaluare, prin folosirea de specialiști independenți și bine pregătiți și prin larga promovare a rezultatelor evaluării;
- participarea părților interesate pentru asigurarea luării în considerare a diferitelor puncte de vedere;
- utilitatea rezultatelor evaluării, prin prezentarea la momentul oportun a informațiilor clare, concise și relevante pentru factorii decidenți.

Dacă monitorizarea ajută la urmărirea și înțelegerea progresului făcut în realizarea **activităților** proiectului, analizând performanțele pe termen scurt prin comparație cu ceea ce s-a planificat, în urma evaluării pot fi furnizate informații credibile și utile, care permit încorporarea de *lecții învățate* și *bune practici* în procesul de luare a deciziilor și totodată, comparând coerența **rezultatelor** proiectului cu **obiectivele** propuse, se poate lua decizia de a continua, a revizui sau a sista un proiect.

Figura 1.7. Evaluarea și monitorizarea

EVALUARE

MONITORIZARE



Având în vedere că monitorizarea, evaluarea și auditul sun procese diferite în cadrul PCM, este necesar a se face distincția dintre acestea.

	Monitorizare	Evaluare	Audit
Definiție	Analiza permanentă a progresului unui proiect în relație cu rezultatele așteptate	Evaluarea calității proiectelor	Evaluarea legalității și eficienței veniturilor și cheltuielilor
Scopul procesului	Îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor	Îmbunătățirea politicilor și programelor viitoare pe baza lecțiilor învățate.	Asigurarea corectitudinii și a răspunderii
Cine realizează procesul	Managementul proiectului	Evaluatori externi proiectului și partenerilor de proiect	Auditori externi proiectului certificați
Când se realizează procesul	Continuu pe parcursul desfășurării proiectului	Periodic (intermediară - la mijlocul perioadei, ex-post)	Ex-ante și ex-post

Comisia Europeană folosește cinci **criterii de evaluare** și anume: *relevanța, eficiența, eficacitatea, impactul și sustenabilitatea*.

- ✓ **Relevanța** - coerența obiectivelor proiectului cu problemele pe care dorește să le amelioreze și cu mediul instituțional în care operează (calitatea design-ului proiectului).
- ✓ **Eficiența** - rezultatele proiectului au fost atinse la costuri rezonabile (comparând alternativele, care este cel mai eficient mod de a atinge rezultatele).
- ✓ **Eficacitatea** - contribuția rezultatelor la atingerea obiectivelor specifice ale proiectului și modul în care riscurile au afectat aceste rezultate.
- ✓ **Impactul** - efectul proiectului asupra mediului extern, asupra obiectivelor generale.
- ✓ **Sustenabilitatea** - evaluarea modului în care beneficiile produse de proiect continuă să fie livrate după încheierea asistenței financiare.

Criteriile reprezintă aspecte considerate relevante pentru aprecierea performanței activității supuse evaluării. Aspectele ce se pot măsura în timpul activității vor face obiectul monitorizării, în vreme ce altele, care țin de impact, vor fi abordate prin evaluare.

Rezultatele evaluării pot fi încorporate în raportul final care cuprinde următoarele:

- obiectivele avute în vedere;
- scurtă informare cu privire la necesitatea atingerii acelor obiective;
- ce anume informații și date au fost colectate și cum au fost ele colectate și analizate;
- ce demonstrează informațiile colectate;
- cum a fost făcută evaluarea și cine a fost implicat;
- dacă au fost atinse obiectivele fixat la început;
- ce alte rezultate au fost atinse,
- ce noi necesități, din care ar rezulta noi obiective au apărut pe parcursul proiectului și ce anume își propune instituția sa întreprindă în legătură cu ele;
- ce recomandări se fac pentru viitor?

Încheierea proiectului vizează atât predarea rezultatelor beneficiarului, cât și încheierea administrativă a acestuia. În această etapă din viața unui proiect se încheie toate angajamentele avute cu finanțatorul, cea mai importantă activitate revine managerului de proiect și este legată de realizarea **raportului final** al proiectului. În funcție de procedurile finanțatorului se pot identifica formulare de raportare foarte complexe sau unele extrem de simple care se completează pe parcursul a câteva pagini. În aceste documente trebuie decontate cu exactitate toate sumele primite sub formă de finanțare și trebuie raportate toate activitățile care au fost prevăzute. Eventualele neconcordanțe (dintre proiectul propus și activitățile realizate) trebuie explicate.

De regulă, raportul final include două părți: raportul narativ (tehnic), care trebuie să conțină o prezentare fidelă a modului în care s-a derulat proiectul și care cuprinde aspecte legate de obiectivele și activitățile din cadrul proiectului, rezultatele atinse, piedici sau probleme apărute pe parcursul implementării proiectului, planuri de continuare a proiectului și raportul financiar, care trebuie să arate clar și precis cum au fost utilizate fondurile în cadrul proiectului și cum au fost decontate cu exactitate toate sumele primite sub formă de finanțare.

Finalizarea într-o manieră organizată a proiectului permite tuturor participanților să învețe din greșeli și să valorifice beneficiile obținute prin participarea la realizarea proiectului.

1.4 Cadrul instituțional și legislativ al fondurilor structurale

Programele operaționale și structurile administrative de gestionare a acestora

Pentru perioada 2007-2013, **Cadrul Strategic Național de Referință (CNSR)** a reprezentat strategia globală de utilizare a Fondurilor Structurale și de Coeziune.

Conform obiectivelor **Strategiei Europa 2020**, perspectiva financiară 2014-2020 a UE prevede o nouă abordare în materie de programare strategică pentru politica de coeziune care implică:

- ✓ **Cadrul Strategic Comun** - adoptat de Comisia Europeană;
- ✓ **Acordul de Parteneriat** - document strategic național, elaborat de fiecare Stat Membru și negociat cu Comisia, ce fundamentează și stabilește obiectivele tematice de dezvoltare și alocarea indicativă a fondurilor europene în perioada 2014 - 2020;
- ✓ **Programe operaționale** – documente ce transpun elementele prevăzute de Acordul de Parteneriat și care conțin angajamente ferme ale Statelor Membre privind îndeplinirea obiectivelor Uniunii Europene prin programarea fondurilor comunitare.

Acordul de Parteneriat 2014-2020 - reprezintă strategia la nivel național privind fondurile structurale în România, document ce a fost aprobat de Comisia Europeană în data de 6 august 2014.

Pentru perioada 2014-2020, pentru a contribui la strategia Uniunii și la misiunile specifice fondurilor în temeiul obiectivelor bazate pe tratate, inclusiv coeziunea economică, socială și teritorială, Fondurile Structurale și de Investiții Europene (ESI) își direcționează sprijinul către un număr limitat de **obiective tematice (OT)**⁷, după cum urmează:

1. Consolidarea cercetării, a dezvoltării tehnologice și a inovării;
2. Îmbunătățirea accesului și a utilizării și creșterea calității TIC;
3. Îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii, a sectorului agricol (FEADR) și a sectorului pescuitului și acvaculturii (FEPAM);
4. Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon în toate sectoarele;
5. Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și gestionarea riscurilor;
6. Conservarea și protecția mediului și promovarea utilizării eficiente a resurselor;

⁷ Art 9 din Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 AL Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013

7. Promovarea sistemelor de transport durabile și eliminarea blocajelor din cadrul rețelelor de infrastructură majore;
8. Promovarea sustenabilității și calității locurilor de muncă și sprijinirea mobilității forței de muncă;
9. Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și discriminării;
10. Investiții în educație, formare, și formare profesională pentru competențe și învățare pe tot parcursul vieții;
11. Consolidarea capacității instituționale a autorităților publice și a părților interesate și o administrație publică eficientă;

Obiectivele tematice sunt transpuse în priorități specifice pentru fiecare dintre fondurile ESI și sunt stabilite în normele specifice fondurilor.

Fondurile ESI sunt instrumentele financiare prin care Uniunea Europeană acționează pentru reducerea disparităților economice și sociale între regiuni și anume:

- ✓ Fondul de coeziune - FC
- ✓ Fondul european de dezvoltare regională - FEDR
- ✓ Fondul social european - FSE
- ✓ Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime - FEPAM
- ✓ Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală – FEADR

Fondul de Coeziune (FC) - Programul Operațional Infrastructura Mare (POIM) contribuie la proiecte de infrastructură foarte mari, cum ar fi *construcția culoarelor transeuropene de transport (TEN-T)*⁸ și *investiții la scară largă în sectorul protecției mediului* (adaptarea la schimbările climatice și prevenirea riscurilor, sectoarele apei și deșeurilor, biodiversitatea, inclusiv prin infrastructuri ecologice, mediul urban, economia cu emisii reduse de dioxid de carbon).

Fondul european de dezvoltare regională (FEDR) – Programul Operațional Regional (POR), Programul Operațional Infrastructura Mare (POIM), Programul Operațional Competitivitate (POC); FEDR sprijină investițiile în diferite tipuri de infrastructură, premise pentru noi afaceri, dezvoltarea turismului, regenerare urbană, unități medicale, unități de învățământ, îmbunătățirea calității mediului, precum și dezvoltarea rețelelor locale și regionale

⁸ TEN-T, în conformitate cu orientările adoptate prin Regulamentul (UE) nr.1315/2013

de transport și a mijloacelor de transport în comun etc., de tip sprijin financiar și consultanță pentru IMM-uri, cercetare și dezvoltare, inițiative de transfer tehnologic;

Fondul social european (FSE) – Programul Operațional Capital Uman (POCU), Programul Operațional Capacitate Administrativă (POCA); FSE este unul dintre cele cinci fonduri europene structurale și de investiții (ESI). Din 2014, acestea au un cadru de funcționare comun și urmăresc obiective politice complementare. Ele reprezintă principala sursă de investiții la nivelul UE pentru a ajuta statele membre să restabilească și să continue procesul de creștere, asigurând o redresare cu multe locuri de muncă în condițiile unei dezvoltări durabile, conform obiectivelor Europa 2020.

Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR) – Programul Național pentru Dezvoltare Rurală (PNDR); FEADR are ca scop creșterea competitivității în sectorul agricol, dezvoltarea mediului rural și îmbunătățirea calității vieții în zonele rurale, prin promovarea diversificării activităților economice și prin acțiuni specifice destinate protecției mediului înconjurător.

Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime (FEPAM) – Programul Operațional pentru Pescuit (POPAM); FEPAM investește în dezvoltarea resurselor acvatice vii, în modernizarea ambarcațiunilor de pescuit și în îmbunătățirea prelucrării și comercializării produselor piscicole.

Fondul European de Ajutor pentru cele mai Defavorizate Persoane (FEAD) – finanțat din alocarea FSE.

Tipurile de fonduri și programele aferente

FC	FEDR			FSE		FEADR	FEPAM	FEAD
POIM	POR	POAT	POC	POCU	POCA	PNDR	POPAM	cotă din FSE

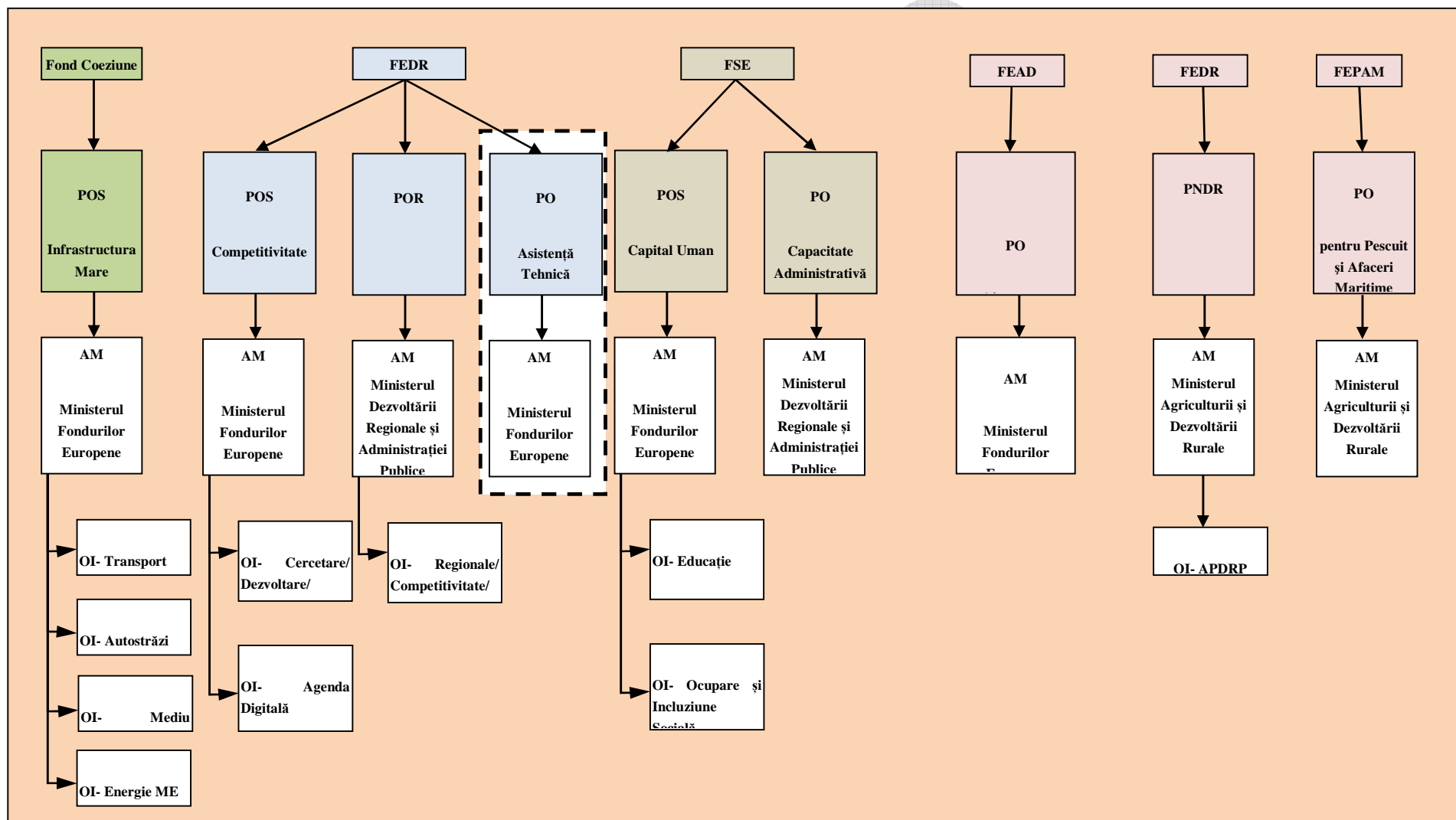
Programele Operaționale 2007-2013 vs Programele Operaționale 2014-2020

Programele Operaționale 2007-2013	Programele Operaționale 2014-2020
PO Creșterea Competitivității Economice - FEDR, (AM – MECT)	PO Competitivitate - FEDR, (AM – MFE)
POS Dezvoltarea Resurselor Umane - FSE, (AM – MMFPSPV)	PO Capital Uman - FSE, (AM – MFE)
POS Transport - FEDR, (AM – MT)	PO Infrastructura Mare - FEDR, FC, (AM – MFE)
POS Mediu - FEDR, (AM – MMAP)	
PO Asistență Tehnică - FEDR, (AM – MFE)	PO Asistență Tehnică - FEDR, (AM – MFE)
PO Regional - FEDR, (AM – MDRAP)	PO Regional - FEDR, (AM – MDRAP)
PO Dezvoltarea Capacității Administrative - FSE, (AM – MDRAP)	PO Capacitate Administrativă - FSE, (AM – MDRAP)
	Programul Național de Dezvoltare Rurală - FEADR, (AM – MADR)
	PO pentru Pescuit și Afaceri Marine - FEPAM, (AM – MADR)
	PO Ajutorarea Persoanelor Dezavantajate - FEAD, (AM – MFE)

Programe de Cooperare Teritorială 2007-2013 vs 2014-2020

Programe de Cooperare Teritorială 2007-2013	Programe de Cooperare Teritorială 2014-2020
Cooperare Teritorială Transfrontalieră : 1. Programul Operațional de Cooperare Transfrontaliera România-Bulgaria 2. Programul Operațional de Cooperare Transfrontaliera Ungaria-România 3. Programul Operațional de Cooperare România-Ucraina-Republica Moldova 4. Programul Operațional de Cooperare Transfrontaliera România-Serbia 5. Programul Operațional de Cooperare Transfrontaliera în bazinul Mării Negre	Programele de Cooperare Teritorială: <ul style="list-style-type: none"> MDRAP – autoritate de management Programul Interreg V-A România – Bulgaria PO comun România - Republica Moldova PO comun România - Ucraina Programul IPA de cooperare transfrontalieră România - Republica Serbia Programul Interreg V-A România - Ungaria PO comun "Bazinul Mării Negre" MDRAP – autoritate națională Programul Ungaria - Slovacia - România - Ucraina Programul de cooperare interregională INTERREG EUROPE , Programul operațional URBACT III , Programul de cooperare INTERACT III Programul transnațional "Dunărea" 6. Programul de cooperare ESPON 2020

Configurație Cadru Programatic 2014-2020



În perioada 2014-2020, datorită simplificării structurii instituționale, sistemul de implementare a fondurilor europene va fi mult mai bine coordonat și mai eficient.

Astfel, România are o structură concentrată/centralizată, fiind stabilite atribuții de autoritate de management numai la nivelul a trei ministere, în ceea ce privește gestionarea Fondurilor ESI, după cum urmează:

- **Ministerul Fondurilor Europene** - autoritate de management pentru: Programul Operațional Infrastructura Mare, Programul Operațional Capital Uman, Programul Operațional Competitivitate și Programul Operațional Asistență Tehnică;
- **Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice** - autoritate de management pentru: Programul Operațional Regional, Programul Operațional Capacitate Administrativă, respectiv pentru programele de cooperare teritorială europeană;
- **Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale** - autoritate de management pentru Programul Național pentru Dezvoltare Rurală, respectiv Programul Operațional pentru Pescuit și Afaceri Maritime.

Cu excepția POCA, POPAM și POAT, toate celelalte Programe Operaționale au Organisme Intermediare. În cazul Programelor de cooperare teritorială, există o tipologie diferită de structuri, respectiv:

- Secretariate Tehnice Comune
- Autorități Naționale
- Puncte de Contact
- Birouri regionale.

Programele Operaționale 2014 - 2020 sunt structurate pe obiective tematice, priorități de investiții, axe prioritare, obiective specifice, acțiuni, indicatori de realizare, indicatori de rezultat precum și rezultate.

În **Anexa 1** vor fi prezentate axele prioritare și obiectivele specifice ale Programelor operaționale, ca fiind principale elemente care le caracterizează.

În această secțiune va fi trecută în revistă legislația ce trebuie cunoscută și aplicată în implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene, elementele cheie pentru aspectele

privind cadrul instituțional și regulile de eligibilitate a cheltuielilor efectuate. Proiectele care se implementează cu finanțare nerambursabilă se supun atât reglementărilor europene în domeniu, cât și reglementărilor la nivel național.

Reglementările europene sunt reflectate în **Regulamente**, iar cele aplicabile fondurilor nerambursabile sunt:

- **Regulamentul (UE) nr. 1297/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** de modificare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului în ceea ce privește anumite dispoziții referitoare la gestiunea financiară pentru anumite state membre care sunt afectate sau amenințate de dificultăți grave cu privire la stabilitatea lor financiară, la normele privind dezangajarea pentru anumite state membre și la normele privind plata soldului final;
- **Regulamentul (UE) nr. 1298/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** de modificare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului în ceea ce privește alocarea financiară din FSE pentru anumite state membre;
- **Regulamentul (UE) nr. 1299/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** privind dispoziții specifice pentru sprijinul din FEDR pentru obiectivul de cooperare teritorială europeană;
- **Regulamentul (UE) nr. 1300/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** privind Fondul de coeziune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1084/2006;
- **Regulamentul (UE) nr. 1301/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** privind FEDR și dispozițiile specifice aplicabile obiectivului referitor la investițiile pentru creștere economică și locuri de muncă și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1080/2006;
- **Regulamentul (UE) nr. 1302/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** de modificare a Regulamentului (CE) nr. 1082/2006 privind o grupare europeană de cooperare teritorială (GECT) în ceea ce privește clarificarea, simplificarea și îmbunătățirea constituirii și funcționării unor astfel de grupări;
- **Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare

regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului;

- **Regulamentul (UE) nr. 1304/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** privind Fondul social european și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1081/2006 al Consiliului;
- **Regulamentul (UE) nr. 1305/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** privind sprijinul pentru dezvoltare rurală acordat din Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR) și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1698/2005 al Consiliului;
- **Regulamentul (UE) nr. 1306/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** privind finanțarea, gestionarea și monitorizarea politicii agricole comune și de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr. 352/78, (CE) nr. 165/94, (CE) nr. 2799/98, (CE) nr. 814/2000, (CE) nr. 1290/2005 și (CE) nr. 485/2008 ale Consiliului;
- **Regulamentul (UE) nr. 1307/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** de stabilire a unor norme privind plățile directe acordate fermierilor prin scheme de sprijin în cadrul politicii agricole comune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 637/2008 al Consiliului și a Regulamentului (CE) nr. 73/2009 al Consiliului;
- **Regulamentul (UE) nr. 1287/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** de instituire a unui program pentru competitivitatea întreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii (COSME) (2014–2020) și de abrogare a Deciziei nr.1639/2006/CE (1);
- **Regulamentul (UE) nr. 1288/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** de instituire a acțiunii „Erasmus +”: Programul Uniunii pentru educație, formare, tineret și sport și de abrogare a Deciziilor nr.1719/2006/CE, nr.1720/2006/CE și nr.1298/2008/CE (1);
- **Regulamentul (UE) nr. 1290/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** de stabilire a normelor de participare și diseminare pentru „Programul-cadru pentru cercetare și inovare (2014-2020) – „Orizont 2020” și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1906/2006 (1);
- **Regulamentul (UE) nr. 1291/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** de instituire a Programului-cadru pentru cercetare și inovare (2014-2020) – Orizont 2020 și de abrogare a Deciziei nr. 1982/2006/CE (1);

- **Regulamentul (UE) nr. 1292/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** de modificare a Regulamentului (CE) nr. 294/2008 de înființare a Institutului European de Inovare și Tehnologie (1);
- **Regulamentul (UE) nr. 1293/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** privind instituirea unui program pentru mediu și politici climatice (LIFE) și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 614/2007 (1);
- **Regulamentul (UE) nr. 1295/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** privind instituirea programului „Europa creativă” (2014-2020) și de abrogare a Deciziilor nr. 1718/2006/CE, nr. 1855/2006/CE și nr. 1041/2009/CE (1);
- **Regulamentul (UE) nr. 1296/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 decembrie 2013** privind Programul Uniunii Europene pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială („EaSI”) și de abrogare a Deciziei nr. 283/2010/UE de instituire a unui instrument european de micro finanțare Progress pentru ocuparea forței de muncă și incluziune socială (1);
- **Regulamentul (UE) nr. 1308/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** de instituire a unei organizări comune a piețelor produselor agricole și de abrogare a Regulamentelor (CEE) nr.922/72, (CEE) nr.234/79, (CE) nr.1037/2001 și (CE) nr.1234/2007 ale Consiliului;
- **Regulamentul (UE) nr. 1310/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013** de stabilire a anumitor dispoziții tranzitorii privind sprijinul pentru dezvoltare rurală acordat din Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR), de modificare a Regulamentului (UE) nr. 1305/2013 al Parlamentului European și al Consiliului în ceea ce privește resursele și repartizarea acestora pentru anul 2014 și de modificare a Regulamentului (CE) nr. 73/2009 al Consiliului și a Regulamentelor (UE) nr.1307/2013, (UE) nr.1306/2013 și (UE) nr.1308/2013 ale Parlamentului European și ale Consiliului în ceea ce privește aplicarea acestora în anul 2014;
- **Regulamentul (UE, Euratom) nr. 1311/2013 al Consiliului din 2 decembrie 2013** de stabilire a cadrului financiar multianual pentru perioada 2014 – 2020.

**Reglementările naționale în ceea ce privește fondurile cu finanțare nerambursabilă -
*Legislație generală privind gestionarea asistenței comunitare nerambursabile și cadrul financiar general***

- **Legea nr.500/2002** privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;
- **HG nr.759/2007** privind regulile de eligibilitate a cheltuielilor efectuate în cadrul operațiunilor finanțate prin programele operaționale, cu modificările și completările ulterioare;
- **HG nr.457/2008** privind cadrul instituțional de coordonare și gestionare a instrumentelor structural, cu modificările și completările ulterioare
- **OUG nr.64/2009** privind gestionarea financiară a Instrumentelor Structurale și utilizarea acestora pentru Obiectivul Convergență, cu modificările și completările ulterioare;
- **OUG nr.74/2009** privind gestionarea fondurilor nerambursabile, cu modificările și completările ulterioare;
- **OUG nr.74/2009** privind gestionarea fondurilor comunitare nerambursabile provenite din Fondul european de garantare agricolă și Fondul European agricol de dezvoltare rurală;
- **OUG nr.79/2009** privind reglementarea unor măsuri pentru stimularea absorbției fondurilor alocate prin Programul Național de Dezvoltare Rurală;
- **OUG nr.25/2009** pentru modificarea unor acte normative privind reglementarea ajutoarelor de stat acordate producătorilor agricoli și gestionarea fondurilor comunitare;
- **OUG nr.99/2009** pentru modificarea unor acte normative în domeniul alocării fondurilor în agricultură;
- **Ordinul nr.2548/2009**, al ministrului Finanțelor Publice, pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OUG nr.64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru Obiectivul Convergență, cu modificările și completările ulterioare
- **HG nr.606/2010** privind stabilirea unor măsuri de accelerare a implementării instrumentelor structural;
- **Legea nr.188/2011** privind taxele colectate în cadrul aplicării politicii agricole comune și care fac parte din sistemul de finanțare al fondurilor europene pentru agricultură;
- **Ordinul nr.33/2012**, al ministrului Finanțelor Publice, pentru aprobarea Procedurii de certificare a declarației privind nedeductibilitatea TVA aferente cheltuielilor cuprinse în cererea de rambursare, precum și a modelului și conținutului formularului “Certificat privind nedeductibilitatea TVA aferente cheltuielilor cuprinse în cererea de rambursare”;

- **HG nr.218/2012** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OUG nr.64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență;
- **OUG nr.23/2013** privind gestionarea financiară a fondurilor externe nerambursabile;
- **OUG nr.47/2013** privind unele măsuri care privesc beneficiarii direcți finanțați din fonduri externe nerambursabile;
- **OUG nr.50/2013** privind reglementarea unor măsuri fiscale;
- **Ordinul nr.1120/2013**, al ministrului Fondurilor Europene, privind aprobarea procedurii simplificate aplicate de beneficiarii privați în cadrul proiectelor finanțate din instrumente structurale, obiectivul „Convergență” precum și în cadrul proiectelor finanțate prin Mecanismele Financiare SEE și Norvegian pentru atribuirea contractelor de furnizare, servicii sau lucrări, cu modificările și completările ulterioare;
- **Ordinul nr.1126/2013**, al ministrului Fondurilor Europene, pentru aprobarea Instrucțiunii privind posibilitatea reducerii valorii minime a certificatelor interimare de plată în cadrul contractelor de lucrări finanțate prin Programul operațional sectorial Mediu și Programul operațional sectorial Transport;
- **OUG nr.85/2014** pentru aprobarea unor măsuri de eficientizare a sistemului de gestionare a instrumentelor structurale;
- **Ordinul nr.1117/2014**, al ministrului Fondurilor Europene, pentru aprobarea Instrucțiunii privind plata sumelor reținute din Certificatele de Plată printr-un mecanism de garantare adecvat, în cadrul contractelor de lucrări finanțate prin Programul Operațional Sectorial Mediu;
- **HG nr. 909/2014** privind aprobarea Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020;
- **HG nr. 1076/2014** pentru aprobarea Strategiei privind mai buna reglementare 2014–2020;
- **Legea nr. 186/2014**, legea bugetului de stat pe anul 2015;
- **HG nr.799/2014** privind implementarea Programului operațional pentru ajutorarea persoanelor defavorizate;
- **HG nr.1183/2014** privind nominalizarea autorităților implicate în sistemul de management și control al fondurilor europene structurale și de investiții 2014 – 2020;

- **Ordinul nr.620/2015** privind aprobarea formularului-tip al cererii unice de plată pentru anul 2015 și a modului de aplicare a anumitor cerințe ale măsurilor compensatorii de dezvoltare rurală aplicabile în anul 2015 pe terenurile agricole prevăzute la art. 33 din OUG nr.3/2015 pentru aprobarea schemelor de plăți care se aplică în agricultură în perioada 2015-2020 și pentru modificarea art.2 din Legea nr.36/1991 privind societățile agricole și alte forme de asociere în agricultură, pentru anul 2015;
- **Ordinul nr.619/2015** pentru aprobarea criteriilor de eligibilitate, condițiilor specifice și a modului de implementare a schemelor de plăți prevăzute la art.1 alin. (2) și (3) din OUG nr.3/2015 pentru aprobarea schemelor de plăți care se aplică în agricultură în perioada 2015-2020 și pentru modificarea art.2 din Legea nr.36/1991 privind societățile agricole și alte forme de asociere în agricultură, precum și a condițiilor specifice de implementare pentru măsurile compensatorii de dezvoltare rurală aplicabile pe terenurile agricole, prevăzute în Programul Național de Dezvoltare Rurală 2014-2020;
- **HG nr.10/2015** pentru reglementarea unor măsuri financiare pentru stimularea gradului de absorbție a fondurilor alocate pentru agricultură aferente schemelor de plăți;
- **HG nr.35/2015** pentru modificarea și completarea HG nr.43/2013 privind organizarea și funcționarea Ministerului Fondurilor Europene;
- **HG nr.48/2015** privind stabilirea sistemului de management și control în vederea gestionării fondurilor acordate României prin Cadrul financiar multianual 2014-2020, în domeniul Afaceri interne;
- **HG nr.100/2015** pentru modificarea și completarea HG nr.1/2013 privind organizarea și funcționarea Ministerului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice.

Legislație 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 modificările și completările ulterioare;
- **HG nr.925/2006** pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică din 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 modificările și completările ulterioare;
- **HG nr.1660/2006** pentru aprobarea Normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publică prin mijloace electronice din 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 modificările și completările ulterioare;

- **OUG nr.30/2006** privind funcția de verificare a aspectelor procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achiziție publică, cu modificările și completările ulterioare;
- **Ordinul nr.1517/9574/2009**, al ministrului Finanțelor Publice și președintelui ANRMAP, privind aprobarea Ghidului pentru implementarea proiectelor de concesiune de lucrări publice și servicii în România;
- **Ordinul nr.107/2009**, al președintelui ANRMAP, pentru aprobarea Regulamentului privind supravegherea modului de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, cu modificările și completările ulterioare;
- **Ordinul nr.314/2010**, al președintelui ANRMAP, privind punerea în aplicare a certificatului de participare la licitații cu ofertă independentă;
- **HG nr.921/2011** pentru aprobarea Normelor de aplicare a OUG nr.30/2006 privind funcția de verificare a aspectelor procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achiziție publică;
- **OUG nr.114/2011** privind atribuirea anumitor contracte de achiziții publice în domeniile apărării și securității;
- **Ordinul nr.509/2011**, al președintelui ANRMAP, privind formularea criteriilor de calificare și selecție;
- **Ordinul nr.136/2012**, al președintelui ANRMAP, privind notificarea cu privire la încheierea contractului de achiziție publică /acordului-cadru;
- **Ordinul nr.138/2012**, al președintelui ANRMAP, privind aprobarea modelelor de documentații standardizate pentru atribuirea contractelor de lucrări pentru proiectele de investiții din domeniul de transport rutier;
- **Ghidul privind principalele riscuri identificate în domeniul achizițiilor publice și recomandările Comisiei Europene** (MOF 01.08.2013), adoptat prin Ordin comun al Ministrului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, al Ministrului Mediului și Schimbărilor Climatice, al Ministrului Economiei, al Ministrului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, al Ministrului Transporturilor, respectiv al Ministrului Fondurilor Europene;

- **Instrucțiunile nr. 1/2013**, ale președintelui ANRMAP, emise în aplicarea prevederilor art. 188 alin. (2) lit. d) și art. 188 alin. (3) lit. c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii.

Legislație privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare

- **OUG nr.66/2011** privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora, cu modificările și completările ulterioare;
- **HG nr.875/2011** pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OUG nr.66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora;
- **OG nr. 14/2013** privind reglementarea unor măsuri fiscal bugetare - suportarea de la bugetul de stat a sumelor aferente corecțiilor financiare aplicate pentru abaterile de la conformitatea cu legislația din domeniul achizițiilor publice;
- **Ordinul nr.2544/2013**, al Ministrului Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, pentru aprobarea normelor de aplicare a OG nr. 14/2013 privind reglementarea unor măsuri fiscal bugetare - suportarea de la bugetul de stat a sumelor aferente corecțiilor financiare aplicate pentru abaterile de la conformitatea cu legislația din domeniul achizițiilor publice.

Prezentul capitol face referire la aspecte relevante ale implementării proiectului, pornind de la etapa de precontractare și semnare a contractului de finanțare și până la identificarea și analiza riscurilor care pot apărea pe parcursul derulării proiectului. Elementele de constituire și funcționare a echipelor de proiect, cu rolurile și responsabilitățile clare sunt deopotrivă importante în implementarea proiectului și vor fi descrise în cadrul acestui capitol. Tehnicile și metodele utilizate în cadrul comunicării interne a echipei de proiect vor fi prezentate în capitolul ce urmează și vor fi aprofundate în cadrul sesiunilor de curs prin intermediul exercițiilor.

2.1. Etapa de precontractare

Etapa de precontractare este etapa imediat următoare selecției cu succes a proiectului. În cadrul acestei etape beneficiarul primește o notificare din partea finanțatorului în care se menționează ce documente trebuie să pregătească pentru semnarea contractului. Punerea la dispoziție a acestor documente tehnice și financiare are un termen stabilit de finanțator, iar nerespectarea acestuia poate atrage după sine imposibilitatea semnării contractului de finanțare și implicit pierderea finanțării.

Etapa de precontractare include verificarea tuturor documentelor aferente cererii de finanțare, cum ar fi de exemplu bugetul, acordul de parteneriat, bugetele partenerilor, toate documentele suport și tehnice (SF, PT, documente de proprietate). Mai mult, în această etapă AM poate efectua vizite de precontractare la sediul beneficiarilor și poate solicita modificarea anumitor elemente din cererea de finanțare (doar în condițiile în care aceste modificări nu afectează decizia de acordare a finanțării)

De asemenea, solicitantul are obligația de a transmite Autorității de management următoarele documente:

- Certificatul de înregistrare fiscală;
- Certificatul de atestare fiscală pentru persoane juridice emis de ANAF;
- Certificatul de atestare fiscală pentru persoane juridice privind impozitele și taxele locale și alte venituri ale bugetului local în această etapă.

Pe lângă certificatele mai sus amintite, tot în această etapă de contractare, aveți obligația de a completa și transmite Autorității de management următoarele formulare:

- Graficul estimativ privind depunerea cererilor de rambursare;
- Formularul de identificare financiară;
- Formularul Specimen de semnături.

După primirea tuturor documentelor solicitate, Autoritatea de Management transmite contractul de finanțare pe circuitul intern de avizare. Contractul de finanțare va fi trimis solicitantului spre semnare de către reprezentantul legal al acestuia și în maximum X zile lucrătoare de la primirea documentelor solicitate, aplicantul are obligația de a remite contractul semnat și ștampilat, urmând ca Autoritatea de management să inițieze procedura internă de semnare. Aveți obligația de a citi cu atenție contractul de finanțare întrucât, odată cu semnarea acestuia, vă asumați termenii și condițiile în care veți primi finanțarea nerambursabilă, angajându-vă să implementați pe proprie răspundere proiectul pentru care primiți finanțare și să respectați legislația națională și comunitară incidentă.

Contractul de finanțare

Contractul de finanțare intră în vigoare la data semnării ultimei părți. Contractul dintre Beneficiar și Autoritatea de Management cuprinde, ca anexă, versiunea finală a Cererii de Finanțare cu toate solicitările de clarificări din perioada de evaluare și acoperă toate aspectele implementării proiectului.

Contractul de finanțare reprezintă semnalul că proiectul poate începe! Odată cu semnarea contractului de finanțare implementarea proiectului începe să curgă. Contractul de finanțare este documentul care reprezintă “legea părților” consfintind ceea ce Beneficiarul a fost de acord să întreprindă, iar finanțatorul să finanțeze. În funcție de finanțator, Contractul de finanțare poate îmbrăca diverse forme însă oricare dintre acestea va avea câteva elemente componente de bază cum ar fi:

- părțile semnatare
- date de identificare complete ale semnatarilor
- obiectul contractului
- durata
- valoarea
- obligațiile și drepturile părților
- modul de intrare în vigoare
- modalitățile de încheiere.

Cu cât mai puțin complex este obiectul contractului, cu atât mai redus în prevederi este contractul. Gradul de complexitate a contractului trebuie privit prin prisma obiectului contractului (proiectul) și prin cea a numărului și cerintelor contribuitorilor financiari.

Fie că privim Proiectul ca “o serie de activități” sau ca un “set unic de procese” sau ca **“realizarea unor activități finalizate cu rezultate”** este clar că vorbim despre mai multe activități pentru care se impun prevederi specifice (de ex. de monitorizare și raportare, de informare și publicitate etc.)

Finanțările nerambursabile prin instrumente financiare ale Comisiei Europene nu fac obiectul unor contracte simple. Finanțările prin Programele operationale sunt rezultatul efortului financiar a cel puțin două entități, Comisia Europeană și Guvernul României, la care se adaugă finanțarea proprie a Beneficiarului finanțării nerambursabile. În aceste condiții contractul nu poate fi simplu deoarece trebuie să reflecte dorințele, dar și condițiile și principiile de lucru a două entități cu rol de autorități publice.

În aceste circumstanțe, Contractul de finanțare reprezintă documentul cadru în care sunt cuprinse toate cerințele (obligații, termene, proceduri) impuse de finanțator precum și condițiile de acordare și mentinere a finanțării. O parte dintre cerințele finanțatorilor, transpuse în prevederi contractuale, sunt foarte strict legate de proiect, iar o altă parte, cea mai consistentă, constă din prevederi comune, generale ca principiu sau abordare la nivel de instrument de finanțare sau finanțator.

Prima parte a contractului include prevederile referitoare la: părți, obiectul contractului, durata, valoarea proiectului și sursele de finanțare, iar acestea sunt și datele personalizate ale proiectului. În ceea ce privește durata contractului atenția ar trebui îndreptată spre cele două precizări și mai ales spre diferența dintre acestea, respectiv *durata contractului* și *durata de implementare*. Durata de implementare este acea perioadă în care se vor desfășura activitățile prevăzute în proiect și totodată cea care se ia în considerare atunci când se întocmesc raportările, atât cele de progres cât și cele financiare.

De regulă, valoarea proiectului este dată în lei. În cazul proiectelor finanțate prin intermediul proiectelor de cooperare teritorială, valoarea proiectelor este în euro. Pentru implementarea activităților pe teritoriul României se va folosi cursul mediu de schimb valutar inforeuro.

Valoarea totală a proiectului se compune din valoare eligibilă și valoare neeligibilă. Detalierea valorii contractului pe surse de finanțare este și ea o informație deosebit de utilă în

contextul în care planificarea, consumarea și raportarea bugetului se fac respectând niște limite, valorice și procentuale.

Trebuie știut că pe parcursul derulării proiectului valoarea totală poate fi majorată, însă acest lucru se întâmplă doar prin modificarea contribuției proprii, valoarea finanțării nerambursabile va rămâne neschimbată. Contractul reprezintă documentul de căpătâi care stabilește modul în care trebuie pus în practică proiectul de către toate părțile implicate. Lectura lui și a anexelor are fac parte integrantă din acesta, trebuie să constituie primul pas din etapa de debut a proiectului. Este recomandat ca echipa de proiect să dedice o întâlnire specială acestui scop, ocazie cu care coordonatorul / managerul de proiect să facă o prezentare a prevederilor contractului, punctând astfel responsabilitățile membrilor echipei în îndeplinirea acestor prevederi. Contractul de finanțare este un document complex și dens, iar elemente proiectului sunt reflectate în prevederi ce trebuie corelate, ceea ce înseamnă o lectură atentă a capitolelor, secțiunilor și anexelor. Pentru ca implementarea proiectului să se facă în condițiile contractului, este necesară prelucrarea informațiilor cuprinse în acesta din urmă și proiectarea de instrumente cât mai simple cu putință, care să permită întregii echipe să se asigure de corectitudinea și eficiența activității lor. Beneficiarul implementează Proiectul pe propria răspundere, respectiv va răspunde pentru modul de aplicare sau nerespectare a reglementărilor cu privire la Contractul de finanțare (instrucțiuni/legislație comunitară/legislație națională), precum și pentru prejudiciile cauzate terților din culpa sa în perioada de implementare (respectiv pentru prejudiciile cauzate altor persoane cu intenție, din neglijență sau din imprudență în timpul Proiectului).

Valoarea contractului poate fi redusă oricând total/parțial, dacă apar dificultăți în cadrul bugetului de stat, precum și în cazul în care indicatorii tehnici prevăzuți nu sunt îndepliniți. De regulă durata de implementare proiectelor poate varia între 12 și 36 de luni în funcție de timpul acestora. De asemenea, doar în anumite cazuri specifice, perioada de implementare poate fi prelungită (cu aprobarea Comisiei Europene).

Contractul se poate modifica prin acordul părților: prin aprobarea unei notificări sau prin încheierea unui act adițional. Contractul se poate modifica automat în situația apariției unor modificări determinate de schimbări în legislația națională și/sau europeană care vor intra în vigoare la data menționată în actul normativ respectiv. Contractul se reziliază în cazul în care nu a început implementarea Proiectului în termen de 3 luni de la data prevăzută pentru începerea perioadei de implementare.

Beneficiarul nu poate să transfere Contractul, obligațiile și/sau drepturile contractuale către o altă entitate. Proprietatea, titlurile și drepturile de proprietate intelectuală și industrială

privind rezultatele Proiectului, raportările și alte documente legate de acesta aparțin Beneficiarului. Beneficiarul va acorda AM-ului/OIR-ului delegat, după caz, dreptul de a utiliza gratuit și după cum consideră necesar toate documentele rezultate în urma Proiectului, oricare ar fi forma acestora, dacă nu se încalcă drepturile existente de proprietate industrială și intelectuală.

Atât notificările cât și actele aditionale se realizează înainte ca modificarea să fi fost operată și să înceapă să producă efecte. O atenție deosebită trebuie acordată termenului prevăzut în contract, în care se pot realiza și finaliza aceste modificări, dar și opțiunilor de modificare, întrucât este foarte probabil ca modificarea prin notificare să nu fie permisă.

Datorită circumstanțelor (economice, politice, legislative) complexe și schimbătoare în care se implementează proiectele, pe parcursul derulării contractului pot să apară situații care să producă efecte asupra tuturor proiectelor finanțate de același finanțator / instrument de finanțare. În acest caz, modificarea contractului se face de către finanțator prin instrucțiuni care au puterea unui act aditional și care devin parte integrantă a contractului. Toate modificările apărute pe parcursul derulării contractului trebuie aduse la cunoștința echipei de implementare și transpuse în instrumentele de lucru (grafice, planuri, proceduri operationale, tabel cu condiționalități etc)

Roluri și responsabilități pe perioada de implementare a proiectului

Părțile contractante sunt, de regulă, Autoritățile de Management (AM) și Beneficiarii.

AUTORITATEA DE MANAGEMENT:

- AM este structura desemnată în cadrul unui minister, cu rol în gestionarea și implementarea asistenței financiare nerambursabile alocate Programului Operațional (PO)
- AM acordă asistență Beneficiarului prin furnizarea informațiilor sau clarificărilor pe care le consideră necesare pentru implementarea Proiectului.
- AM se asigură că există un sistem de management financiar și control adecvat la nivelul Beneficiarului pentru prevenirea neregulilor, precum și pentru identificarea, constatarea și recuperarea creanțelor bugetare rezultate din nereguli.
- AM solicită Beneficiarului rapoarte de progres și orice alt document privind derularea implementării proiectului.
- AM poate solicita Beneficiarului orice informație, date, documente în legătură cu proiectul pe toată durata de implementare a acestuia

- AM efectuează controale pe toată perioada de implementare a proiectului, precum și în termen de 5 ani de la data închiderii oficiale a Programului Operațional (PO).
- AM are dreptul să modifice cuantumul finanțării alocate sau să rezilieze prezentul contract de finanțare dacă Beneficiarul îndeplinește necorespunzător sau nu își îndeplinește obligațiile contractuale.
- AM are obligația de a informa Beneficiarul cu privire la orice decizie luată, precum și cu privire la rapoartele, concluziile și recomandările formulate de către Comisia Europeană cu impact asupra Proiectului.
- AM are obligația de a efectua cel puțin o vizită de monitorizare, precum și verificări tehnice și financiare la fața locului de desfășurare a Proiectului, pe durata de implementare a acestuia.
- AM are dreptul de a impune și aplica corecții financiare, ca urmare a nerespectării de către Beneficiari a procedurii de achiziție publică
- AM păstrează înregistrări pentru fiecare activitate în forma originală sau versiuni certificate, conforme cu originalele, pe suporturi de date acceptate și în condiții corespunzătoare.
- AM va informa Beneficiarul despre data închiderii oficiale a PO prin mijloace publice de informare.

BENEFICIARUL

- Prin Beneficiar se înțelege persoana juridică publică sau privată cu care AM încheie un contract de finanțare și care este responsabilă de implementarea corectă, legală a proiectului în conformitate cu contractul de finanțare
- are obligația să respecte toate prevederile contractului de finanțare și prevederile legislației naționale și comunitare în vigoare.
- asigură implementarea proiectului cu maximum de profesionalism și eficiență.
- are obligația de a lua toate măsurile și de a respecta recomandările primite din partea AM/OI, astfel încât să identifice riscurile și să asigure corectitudinea utilizării fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora
- are dreptul să primească sumele reprezentând finanțarea, în termenii și condițiile stabilite în prezentul contract de finanțare, pe care declară că le cunoaște și le acceptă
- utilizează finanțarea numai în scopul realizării proiectului supus evaluării AM/OI, pentru care s-a încheiat contractul

- întocmește și transmite AM, în termenul stabilit, rapoartele tehnice de progres însoțite de documente justificative precum și cererile de rambursare aferente acestora pe toată perioada de implementare, privind stadiul implementării proiectului
- are responsabilitate exclusivă față de AM pentru implementarea Proiectului, sau, după caz, pentru implementarea Proiectului în parteneriat, în vederea atingerii obiectivelor și indicatorilor proiectului
- în cazul în care vreunul dintre Parteneri se retrage sau nu-și îndeplinește obligațiile conform Acordului de parteneriat încheiat cu Beneficiarul, acesta din urmă are obligația de a prelua activitățile Partenerului în cauză, indiferent de prevederile acordului de parteneriat.
- Beneficiarul nu poate înlocui partenerii aprobați prin cererea de finanțare
- transmite AM, în termenele și condițiile specificate în contractul de finanțare, notificări și note explicative în vederea încheierii de acte adiționale/note de fundamentare la contract, în cazuri bine justificate
- are obligația de a furniza toate informațiile de natură administrativă, tehnică sau financiară legate de proiect și documentele solicitate de către AM, ACP, AA, Comisia Europeană sau orice alt organism abilitat
- Beneficiarul are obligația de a furniza AM, la solicitarea acesteia, orice informație, date, documente în legătură cu Proiectul pe toată durata de implementare a acestuia
- se va asigura de respectarea tuturor măsurilor de informare și publicitate, așa cum sunt ele prevăzute în contract și în Manualul de identitate vizuală pentru instrumentele structurale
- are obligația de a ține evidența contabilă folosind conturi analitice distincte pentru proiect. Sistemul contabil utilizat va fi în conformitate cu legislația națională în vigoare
- Beneficiarul se obligă să nu înstrăineze pe o perioadă de cel puțin 5 ani de la finalizarea proiectului, activele corporale/necorporale achiziționate în scopul implementării prezentului proiect

Pe durata de implementare a proiectului, în calitate de Beneficiar, veți interacționa cu mai multe structuri din cadrul AM/OI, spre exemplu:

- Serviciul contractare – care are responsabilitatea de a evalua, contracta și monitoriza proiectele.
- Serviciul Management Financiar - care are responsabilitatea asigurării corectitudinii și regularității cheltuielilor declarate în cadrul proiectelor derulate prin PO, prin verificarea tehnică și financiară a prefinanțării și a cererilor de rambursare/cererilor de plată; de a

face verificarea administrativă a contractelor de achiziție publică încheiate de către Beneficiarii PO, în scopul protejării intereselor financiare ale bugetului național și comunitar; de a face verificarea conflictului de interese; precum și de a valida cheltuielile eligibile

- Monitorizare proiecte și verificare la fața locului – care are responsabilitatea de a verifica la fața locului modul de implementare a proiectelor finanțate din PO

GREȘELI FRECVENTE

- ✓ Inacțiunea de a solicita punctul de vedere al AM-ului/OIR-ului cu privire la situațiile care afectează implementarea Proiectului.
- ✓ Confuzia de a considera perioada de valabilitate a Contractului ca fiind egală cu perioada de implementare a proiectului.
- ✓ Nerespectarea regulilor cu privire la identitatea vizuală aplicabile rezultatelor proiectului.

RECOMANDĂRI PENTRU BENEFICIARIILOR CONTRACTELOR DE FINANȚARE

- ✓ **Citiți foarte bine Contractul și Ghidul solicitantului** aferente Cererii de propuneri pentru care ați aplicat;
- ✓ **Verificați eligibilitatea grupului țintă și a indicatorilor** din proiect potrivit Ghidului indicatorilor specific PO și Instrucțiunilor aferente;
- ✓ **Verificați coerența** informațiilor din Cererea de finanțare (activități – rezultate – indicatori – grup țintă) și, dacă sunt necesare modificări, vă recomandăm să le faceți în primele 2 luni ale perioadei de implementare.
- ✓ **Durata contractului de finanțare** – contractul rămâne în vigoare și după finalizarea perioadei de implementare a proiectului, respectiv Contractul de finanțare încetează la data executării integrale a oricăreia și a tuturor obligațiilor părților contractante.
- ✓ **Punctul de vedere oficial al AM-ului/OIR-ului** – în cazul în care apar situații care afectează implementarea Proiectului sau există neclarități cu privire la clauzele Contractului de finanțare, solicitați în scris punctul de vedere oficial al AM/OIR cu privire la aceste aspecte.
- ✓ **Documentele corespunzătoare utilizării finanțării** - trebuie păstrate până la data de 31 decembrie 2021 (cu posibilitate de prelungire a termenului) și puse la dispoziția organismelor abilitate să efectueze verificări.

- ✓ **Garanții constituite în favoarea unei instituții de credit** – în termen de maxim 10 zile lucrătoare de la semnarea Contractului de credit, transmiteți AM/OI o copie a contractului de credit și gaj/ipotecă.
- ✓ **Contractul se reziliază** - dacă se constată faptul că proiectul face obiectul unei alte finanțări din fonduri publice naționale și/sau comunitare și/sau a mai beneficiat de finanțare din alte programe naționale sau comunitare.
- ✓ **Riscul financiar** – beneficiarul trebuie să ia în calcul riscul financiar cu privire la implementarea proiectului.

2.2 Rolurile și responsabilitățile echipei de proiect. Managementul echipei. Managementul conflictelor. Elaborarea fișelor de post și a Rapoartelor de activitate. Managementul timpului in proiecte.

"Echipa poate fi definită ca fiind un grup de oameni cu aptitudini, abilități și cunoștințe complementare care sunt motivați de același scop, valori și obiective, pentru care se susțin și se sprijină reciproc".

Echipa poate fi deci definită ca fiind un grup de oameni care:

- au pregătire, abilități și aptitudini diferite, dar complementare
- doresc să atingă același scop
- lucrează împreună să atingă acest scop (cooperează, planifică, etc)
- comunică la un nivel înalt
- sărbătorească împreună succesul

De ce să lucrăm în echipă?

- pentru că individul este limitat în posibilitățile sale fizice și intelectuale
- pentru creșterea eficacității
- pentru creșterea calității
- pentru creșterea randamentului
- pentru dezvoltarea și perfecționarea individuală
- pentru obținerea satisfacției în muncă
- pentru participarea colectivă în procesul de luare a deciziei
- pentru prietenie
- pentru a obține angajamentul susținut în activitate
- pentru a economisi timp
- pentru a economisi bani

Determinanții eficienței unei echipe de proiect sunt:

- Existența unui scop comun
- Formularea de roluri și sarcini concrete pentru fiecare membru al echipei
- Cooperarea și respectul reciproc între membrii echipei
- Comunicarea în interiorul echipei
- Dorința și participarea efectivă la identificarea și rezolvarea conflictelor interne
- Angajamentul echipei

Tipuri de echipe de proiect

Echipa funcțională

O echipă funcțională este o echipă în care activitatea este efectuată de grupuri organizate funcțional, compuse din persoane provenind de la diferite departamente ale instituției (și astfel de echipe pot executa o muncă de proiect). În organizațiile în care structura funcțională este rigidă, un proiect trece de la o echipă funcțională la alta, până la finalizarea lui. De exemplu, un proiect care constă în realizarea unui produs nou poate trece de la marketing, unde a apărut ideea produsului, la secția de cercetare-dezvoltare, unde se ia în considerare fezabilitatea tehnică a ideii, apoi la proiectare și în sfârșit la producție. O caracteristică a acestui tip de echipă este faptul că interacțiunea dintre diferitele sub-componente ale echipei este foarte redusă.

Echipa cu structură matriceală

O structură matriceală este caracterizată prin faptul că un angajat se poate subordona mai multor manageri, de cele mai multe ori managerului de proiect și managerului funcțional. Structurile matriciale se întâlnesc adesea, deși nu exclusiv, în organizațiile care lucrează pe proiecte. Pentru ceea ce lucrează în cadrul unui proiect, angajații sunt conduși de managerul acelui proiect; pentru celelalte aspecte ale activității lor (evaluarea performanței, instruire, promovarea în carieră ori sarcinile de "rutină"), răspund managerii de linie din serviciile funcționale. În această formă de organizare, personalul provenit din diferite domenii funcționale (proiectare, dezvoltare de software, producție, marketing) este "împrumutat" sau detașat în diferite echipe de proiect, cu normă întreagă sau parțială. În acest fel, managerul de proiect are la dispoziție o echipă clar definită și își asumă responsabilitatea și controlul asupra activității ei în cadrul proiectului.

Echipele pe contract

Aceste echipe sunt aduse din afara companiei, în baza unui contract, pentru a executa anumite lucrări în cadrul proiectului, responsabilitatea pentru realizarea lucrărilor fiind asumată în mod clar de managerul de proiect. Activitatea acestor tipuri de echipe este mai dificil de controlat direct de beneficiarul proiectului. Dar pentru că beneficiarul este cel care evaluează în final succesul proiectului, managerul de proiect trebuie să fie în permanență atent la prestația acelor angajați aduși din afara organizației ca să execute diferite părți ale activității.

Avantaje și dezavantaje ale unei echipe

Fiecare tip de echipă are avantajele și dezavantajele ei, fiecare dintre ele poate fi sau nu potrivit pentru anumite proiecte sau chiar pentru anumite sarcini în cadrul unui proiect. Nu este deloc neobișnuit ca echipele de proiect să fie mixte. Astfel, putem găsi într-o echipă care execută un proiect atât persoane care lucrează cu normă întreagă și se subordonează în întregime managerului de proiect, cât și persoane care lucrează cu normă parțială și se subordonează managerului de proiect numai pentru orele efectuate în proiectul respectiv. Aceștia din urmă sunt ceruți pe proiect atunci când este nevoie de contribuțiile unor specialiști.

Etape de dezvoltare ale unei echipe

Grupurile trec printr-o serie de etape de dezvoltare, înainte de a atinge “maturitatea” reprezentată prin formarea echipei. Aceste stadii au fost definite de **Tuckman** (1965):

- 1. Formarea** - în acest stadiu avem de a face cu o “adunătură” de indivizi. Relațiile personale sunt caracterizate prin dependență: membrii se bazează pe comportamente cunoscute, pe autoritatea conducătorului. Grupul trebuie să le dea impresia de siguranță. Mare parte din timp este alocată de către fiecare membru acceptării sale de către ceilalți. Se strâng informații, date, care vor folosi apoi la crearea de subgrupuri. Se evită confruntările și de aceea se evită subiectele delicate sau foarte grave. Se discută mult despre definirea sarcinii, modul de abordare. Trecerea la etapa următoare are loc atunci când se renunță la evitarea conflictului.
- 2. Furtuna** - Se caracterizează prin conflict și competiție. Pe măsură ce se avansează în rezolvarea sarcinii, apar momente tensionate, în care membrii trebuie să-și modeleze comportamente, idei, convingeri pentru a le face compatibile. Ierarhia informală a grupului se structurează și ea, apărând și de aici tensiuni, conflicte. Din cauza

disconfortului ce apare în această etapă, unii membri au un comportament de retragere, în timp ce alții manifestă tendința de a domina.

3. **Normarea** - Se caracterizează prin creșterea coeziunii între membrii grupului. În acest moment dispar grupulețele, apare conștiința de apartenență la grup. Problemele pot fi rezolvate în grup, cu participarea tuturor. Grupul stabilește norme și tipare de funcționare. Există un real și eficient schimb de informații între toți membrii grupului. Creativitatea este mare. Periculos în această etapă este faptul că membrii grupului devin extrem de atașați grupului așa cum este el, opunându-se schimbărilor de orice natură (inclusiv de noi membri etc.)
4. **Funcționarea** - nu toate grupurile ajung în această etapă. Aici apare interdependența reală între membrii grupului. În această etapă se poate lucra la fel de bine individual, în subgrupe sau cu întreg grupul. Loialitatea grupului este maximă. La fel și eficiența sa. Identitatea grupului este completă, membrii sunt foarte siguri de ei. Teama de schimbare dispare.
5. **Încheierea** - Neluarea în considerare a existenței acestei etape poate duce la crize majore. În principiu, în această etapă membrii grupului se concentrează pe terminarea sarcinii, comportamentele de menținere ocupând un loc secundar. Când încheierea nu se realizează, problemele neterminate într-un grup vor fi transferate către alte grupuri, blocându-le. Se poate deci, ca în loc de un grup să fie afectate mai multe. Este deci foarte important pentru sănătatea grupului, ca fiecare acțiune să fie dusă la bun sfârșit. Încheierea reprezintă atingerea unui echilibru între participanți care le va permite să se despartă și să plece chiar dacă există un conflict. Această etapă necesită păstrarea contactului până la identificarea problemelor terminate și neterminate. Sfârșitul cauzează sentimente diverse: mânie, tristețe, ușurare care se exteriorizează sub diferite forme “mascate” mai mult sau mai puțin dăunătoare grupului: atitudini violente, apatie, dezinteres pentru definitivarea sarcinii etc. Pentru a ușura procesul de încheiere, membrii grupului pot identifica sisteme de sprijin, fiind astfel liberi de a se îndrepta către noi experiențe.

Este bine ca un manager să știe să recunoască aceste etape și să încerce să le aloce timpul necesar. Nu există “scurtături” în viața unui grup. Grăbirea procesului sau “sărirea peste etape” nu pot aduce nimic bun.

Atenție!

- ➡ *Succesul unui proiect depinde, în opinia noastră, în primul rând de uniformitatea și gradul de coagulare a echipei, nu de vârfurile, de „talentele” acesteia. Proiectul reprezintă, așa cum am relevat în repetate rânduri, un efort concertat, coordonat, depus pentru atingerea unui obiectiv asumat de către fiecare membru al echipei în parte. Dacă există inegalități marcante între membrii echipei sau inegalități pronunțate între performanțele aceleiași persoane în momente de timp diferite, derularea proiectului are de suferit.*

- ➡ *Indiferent cât de mare este presiunea sub care lucrați, găsiți-vă timp pentru a anunța în mod oficial proiectul la nivelul organizației. În felul acesta, eforturile dumneavoastră devin cunoscute și dobândeți sprijinul de care aveți nevoie la nivel organizațional. În plus, dacă proiectul este sprijinit, acceptat la nivel organizațional, membrii echipei sunt mult mai motivați în activitatea de derulare.*

Echipele de implementare a proiectului

Două aspecte sunt importante în acest caz.

1. Echipele proiectului are atât răspunderea cât și autoritatea de a administra proiectul cât mai autonom. Desigur că, spre deosebire de o instituție neguvernamentală, utilizarea resurselor proiectului va fi sub supervizarea conducerii, atât pe linie ierarhică, cât și financiar-contabilă. Dar, odată planificarea și organizarea proiectului aprobate, membrii echipei își pot planifica propriul program de lucru pe care îl raportează doar coordonatorului de proiect. De asemenea, odată bugetul aprobat, trebuie asigurat că utilizarea banilor în limitele acestui buget urmează o procedură mai fluidă, distinctă de controlul standard.
2. Echipele proiectului este frecvent constituită din manageri și angajați din diferite domenii funcționale, care lucrează împreună la o problemă comună (de exemplu, deschiderea unei noi uzine de tratare a apei sau realizarea unui profil comunitar). În acest caz vor trebui delimitate sarcinile și timpul de lucru pe care fiecare dintre aceștia îl vor acorda proiectului, pentru a evita posibile conflicte între conducerea proiectului și cea funcțională.

Atunci când alegem resursele umane pentru echipa de proiect ne putem pune următoarele întrebări:

- ✓ cine sunt acestea?
- ✓ ce pregătire profesională trebuie să aibă?
- ✓ la ce activități vor fi folosite?
- ✓ cât timp vor fi folosite în proiect?

Echipa de implementare a proiectului este formată din două grupe distincte de personal:

Echipa de management de proiect, care trebuie să cuprindă obligatoriu minim trei categorii de personal:

- ✓ un manager de proiect;
- ✓ un responsabil financiar;
- ✓ un consilier juridic.

Echipa Tehnică, care este formată din toți ceilalți specialiști/ experți care intervin la un moment dat în implementarea proiectului: formatori, consultanți, mediatori, etc.

Experții responsabili pentru realizarea activităților tehnice specifice, care pot fi:

- ✓ experți pe termen lung (minim 6 luni consecutive);
- ✓ experți pe termen scurt (până la 6 luni consecutive).

Managerul de proiect - roluri și responsabilități

Managerul de proiect are responsabilitatea de coordonare și integrare a activităților de-a lungul a multiple linii funcționale. Pentru a îndeplini sarcinile profesionale ce-i revin din responsabilități, managerul de proiect trebuie să aibă aptitudini de comunicare interpersonală puternice, să fie familiarizat cu activitățile din fiecare departament/secție și trebuie să posede cunoștințe generale despre tehnologia utilizată cu excepția cazului în care proiectul este din domeniul cercetării-dezvoltării în care cunoașterea tehnologiei trebuie să fie peste nivelul de „înțelegere generală”. Oricare ar fi situația, managerul de proiect nu trebuie să se implice direct în activitățile tehnice, deoarece încetează de a mai fi manager, devenind un alt tehnician.

În mediul proiectului, totul pare să graviteze în jurul managerului de proiect, care trebuie să realizeze interfața între „organizația proiectului” și „organizația mamă”, colaborând cu managementul superior, managementul funcțional, clienții și multe alte grupuri.

Începând din faza de planificare inițială, managerul de proiect le va prezenta membrilor echipei de proiect o **sinteză** a acestui, astfel încât aceștia să înțeleagă proiectul în ansamblul său. Aceasta va constitui baza pentru **defalcarea pe activități** prin care proiectul este împărțit în „pachete de lucru”. De aici, se poate evidenția ușor categoriile de specialiști care sunt necesari pentru fiecare activitate. De o mare importanță este rolul pe care managerul de proiect îl are în **formarea echipei** necesare pentru realizarea activităților proiectului. Managerul de proiect este cel care va coordona întreaga echipă. Unii membri ai echipei pot participa pe întreaga durată a proiectului, alții vor fi integrați în proiect pe parcurs în timp ce o parte a membrilor echipei își vor finaliza activitățile și nu va mai fi nevoie de ei. Toți membrii echipei trebuie să fie capabili să se adapteze din mers la evoluția proiectului chiar dacă unii pleacă și alții vin.

Rolul principal al oricărui manager de proiect constă în:

- stabilirea problemei, scopului, obiectivelor, strategiei, activităților, estimarea orarului și a timpilor de realizare, ca și a costurilor
- stabilirea echipei de proiect și alocarea resurselor
- coordonarea activităților și acțiunilor individuale
- controlul proiectului, inclusiv stabilirea modificărilor activităților, orarului, resurselor, etc. în cazul când este necesar pentru a asigura atingerea scopului proiectului
- optimizarea utilizării resurselor
- menținerea unei relații constante de comunicare cu conducerea organizației și asigurarea permanentă a acordului superiorilor (în funcție de autoritatea primită)

Pentru a putea realiza acestea, managerul unui proiect trebuie să:

- Aibă nu doar răspunderea, dar și autoritatea necesară ducerii la capăt a proiectului. Esențial este în acest sens ca managerul de proiect să poată avea dreptul de decizie asupra colaboratorilor din echipa de proiect.
- Fie eliberat din toate activitățile sale non-proiect (sau programul zilnic de conducere a proiectului să fie bine delimitat de alte responsabilități și respectat ca atare).
- Beneficieze în permanență de sprijinul autorității ierarhice superioare care supervizează proiectul.

Un *bun manager de proiect* este cel care realizează obiectivele proiectului în timpul și conform bugetului specificat. Esențial este să existe un echilibru între responsabilitățile pe care le primește și autoritatea cu care e investit. Dacă managerul de proiect este în poziția unui angajat oarecare și nu are nici o autoritate în cadrul organizării proiectului, atunci altcineva va

răspunde de fapt de proiect. În acest caz "managerul" proiectului este doar punctul central de comunicare în cadrul proiectului. Pe de altă parte, managerul de proiect poate fi investit cu un oarecare grad de autoritate asupra colaboratorilor sa, dar atunci va trebui clarificat și formal limitele autorității sale, care să fie respectate și de către conducerea funcțională (de exemplu, conducătorul unui anume departament nu poate modifica programul unui angajat din acel departament care lucrează și pentru proiect, în cazul în care aceasta interferă cu sarcinile din proiect ale angajatului, fără știrea managerului de proiect).

Matricea alocării sarcinilor în cadrul echipei de proiect

Cel mai utilizat instrument pentru alocarea sarcinilor și responsabilităților în managementul proiectului este matricea de alocare a responsabilităților RAM (Responsability Assignment Matrix). Pentru fiecare din activitățile identificate în proiect managerul de proiect alocă responsabilitatea pentru realizarea activității respective unui membru al echipei de proiect.

Principala regulă este existența unui singur responsabil pentru fiecare activitate. La realizarea activității pot participa sau pot fi consultați și/sau informați mai mulți membri ai echipei, însă responsabilitatea aparține unei singure persoane. Se recomandă a fi trecute în matrice și responsabilități de genul: ‘cine semnează’ sau ‘cine auditează’ anumite rezultate/produse proiectului.

Nr.	Activitatea	Sub-activitate	Sarcina	Inițiator proiect	Director executiv	Manager Proiect	Membru echipa 1	Membru echipa 2	Membru echipa 2	Consultant
	Activitatea 1	1.1.	întalnire echipa		I	R	I	P	P	I
	Activitatea 1	1.2.	organizare licitație			I	R	I		C
	Activitatea 2	2.1.	organizare seminar		I	I	C	R		
Agendă: R – responsabil P – participă C – consultat I - informat										

Prin matricea responsabilităților sunt alocate nu numai responsabilități ci pot fi definite și relațiile de raportare. Un alt rezultat important al acestui proces este planul de lucru al proiectului, plan care descrie când și cum își vor începe activitatea membrii echipei de proiect.

Planul poate fi prezentat detaliat sau foarte pe scurt, formal sau informal, în funcție de necesitățile proiectului.

Elaborarea fișelor de post și a rapoartelor de activitate

Fișa de post trebuie să conțină :

A. descrierea postului – se concentrează asupra a ceea **ce este de făcut în cadrul postului**. Ea explică, în formă scrisă, denumirea postului, ceea ce trebuie făcut, când trebuie făcut și cum trebuie făcut. Forma în care se prezintă descrierea postului diferă de la proiect la proiect dar, în principal, ea trebuie să cuprindă :

- denumirea postului;
- încadrarea organizatorică a postului;
- departamentul;
- cui îi este subordonat postul;
- ce posturi are în subordine;
- principalele relații de colaborare pe care le presupune postul;
- data elaborării;
- sumarul (obiectivul) postului;
- sarcinile de executat;
- responsabilitățile presupuse de executarea sarcinilor;
- autoritatea conferită de post;
- mediul de muncă (condițiile de muncă);

B. specificația postului – se concentrează asupra **caracteristicilor pe care trebuie să le întrunească ocupantul postului**. Principalele componente ale specificației postului se referă la:

- cerințe legate de educație –pregătire profesională;
- utilizarea instrumentelor de lucru (birotică , PC, unelte, etc.);
- competențe specifice (lucru în echipă , comunicare interpersonală , negociere, etc.)

Rapoarte de activitate

Rapoartele de activitate sunt formate standard, specifice fiecărui program de finanțare și se întocmesc lunar de către toți membrii echipei de proiect, și de toți cei care sunt plătiți prin proiect. Ele curpind date referitoare la : programul de finanțare, proiectul aflat în implementare, informații cu privire la tipurile de activități pe realizate de persoana respectivă în luna de

implementare în care a fost plătită, rezultatele obținute și indicatorii atinși. Rapoartele de activitate trebuie să conțină informații relevante cu privire la activitățile prestate și să fie corelate cu fișele de pontaj. În caz contrar plățile aferente salariilor/onorariilor nu se pot efectua. Este bine de reținut ca fișa de pontaj să fie corelată cu raportul de activitate. Rapoartele de activitate trebuie avizate de managerul de proiect și reprezintă document justificativ de plată a salariilor/onorariilor.

Managementul conflictelor

Termenul de conflict descrie o serie de stări afective ale indivizilor, cum ar fi neliniștea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă (Schmidt și Kochan, 1972), precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția (Robbins, 1974).

În orice tip de relație sau grup apar diferențe. Oamenii gândesc în mod diferit, au valori diferite, interpretează informația în mod diferit. Diversitatea stă la baza evoluției indivizilor, relațiilor și organizațiilor. Omogenitatea poate părea atrăgătoare, însă ea poate duce pe termen lung la stagnare. Conflictul apare atunci când diferențele nu pot fi conciliate în mod satisfăcător. Diversitatea se transforma în conflict atunci când oamenii nu sunt dispuși să accepte alte valori, priorități sau puncte de vedere decât cele proprii. Oamenii au standarde diferite sau neclare privind acțiunile, comportamentele adecvate sau performanța și le este imposibil să cadă de acord asupra unor standarde comune. Conflictul nu este simplu de gestionat, însă atunci când este tratat în mod eficient, poate oferi unui grup și membrilor săi ocazia de a învăța și de a evolua.

Tipuri de conflicte

Criteriile pe baza cărora putem clasifica conflictele sunt numeroase. În cele ce urmează, vom prezenta câteva dintre ele, care reprezintă tot atâtea perspective din care conflictele pot fi privite.

a) din punct de vedere al nivelului de apariție:

- conflict individual interior – apare atunci când individului nu îi este clară direcția în care trebuie să se îndrepte, primește sarcini contradictorii sau atunci când ceea ce trebuie să facă contravine posibilităților, intereselor sau valorilor sale. În general, o astfel de stare conflictuală interioară potențează cu timpul toate celelalte tipuri de conflict;
- conflictul dintre indivizi (aparținând aceluiași grup, la grupuri diferite sau chiar organizații diferite) – apar, de regulă, din cauza diferențelor de personalitate.

- conflictul dintre indivizi și grupuri – poate fi un efect al presiunii pe care grupul îl exercită asupra individului. Uneori individul este pus în situația să suporte consecințele unor acțiuni ale grupului, de care el se delimitează.
 - conflictul inter-grupuri – este principalul tip de conflict inclus în categoria conflictelor organizaționale. “Stingerea” acestui tip de conflicte intră deja în competența managerilor superiori. Adeseori, asemenea conflicte apar între compartimente, sectoare cu profiluri foarte diferite (ex. cele productive și cele “neproductive”, între conducerea administrativă și sindicate etc). De multe ori, asemenea conflicte sunt cauzate de inițiale conflicte inter-individuale sau între indivizi și grupuri.
 - conflictul între organizații – în mod frecvent acest tip de conflict se manifestă sub forma competiției pentru lansarea unui produs, serviciu etc. Un asemenea conflict se poate naște și în urma competiției pentru resurse. Ca și în cazul precedent, acest tip de conflict poate uneori să fie precedat de conflicte interpersonale.
- b) din punct de vedere al efectelor pe care le generează:
- conflicte distructive – sunt cele în care resursele personale și/sau cele organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, fără beneficii mari, existând o permanentă stare de nemulțumire. asemenea conflicte se pot solda cu destrămarea organizațiilor, pierderea unor membri, acte de violență etc.
 - conflicte benefice – atunci când conflictele sunt recunoscute de timpuriu și corect abordate, ele pot face ca indivizii, grupurile, organizațiile să caștige în creativitate și eficiență. În orice organizație, un anumit nivel de conflict este absolut necesar, pentru ca dinamica dezvoltării organizației să fie bună. Conflictul benefic este acela pentru care poate fi găsită o soluție acceptabilă pentru toate părțile implicate deoarece părțile sunt dispuse să comunice corect și să stea la masa tratativelor.
- c) din punct de vedere al nivelelor cauzelor declanșatoare de conflict:
- conflicte de nivel informațional – declanșate de lipsa unor informații, transmiterea unor informații gresite sau distorsionate etc. Sunt cel mai simplu de rezolvat, din moment ce informațiile lipsa pot fi completate, iar cele gresite, corectate. Situațiile mai dificile sunt cele în care lipsa de informații s-a datorat lipsei sau nefuncționării canalelor informaționale: în acest caz, “construirea” sau “repararea” acestor canale vor rezolva problema.
 - conflicte la nivelul strategiilor – apar atunci când există diferențe de opinie în ceea ce privește modul în care trebuie abordată o problemă sau situație.

- conflicte la nivelul scopurilor – apar atunci când există diferențe de opinie privind acțiunile care trebuie întreprinse.
- conflicte la nivelul normelor – apar atunci când comportamentele manifestate nu sunt cele așteptate: nu sunt conforme cu normele acceptate sau impuse.
- conflicte la nivel de valori – dacă primele 4 nivele de conflict pot fi soluționate prin obținere /oferire de informații, comunicare și negocierea unei soluții, acest tip de conflict este mai dificil de abordat. Oamenii reacționează de obicei violent atunci când le sunt “călcate în picioare” valorile. De multe ori, asemenea conflicte nu pot fi rezolvate decât dacă protagoniștii cad de acord că nu pot fi de acord.

Cauzele conflictelor

Când sunt căutate sursele unui conflict, este important să se țină cont de faptul că nimeni nu deține adevărul absolut. Aspecte care par absolut clare dintr-o perspectivă, devin mai puțin clare dacă sunt luate în considerare alte puncte de vedere. Persoanele implicate în rezolvarea conflictelor trebuie să fie dispuse să asculte și să ia în serios toate punctele de vedere, chiar dacă ele sunt neplăcute sau dificile.

Principalele cauze care generează conflicte:

- ✓ comunicarea defectuoasă;
- ✓ oferirea de informații insuficiente sau incomplete, folosirea de mijloace sau canale de comunicare inadecvate, folosirea unui limbaj neadecvat interlocutorului (fie el ca forma ori continut), sunt exemple de potențiale cauze de conflict.
- ✓ sistemele de valori diferite; dezacordurile pot viza aspecte etice, limitele și modalitățile în care trebuie exercitată puterea, limitele între care acțiunile pot fi considerate morale sau corecte etc.
- ✓ existența unor scopuri diferite
- ✓ incoerența sistemului managerial, inconsecvența măsurilor luate, necunoașterea și nerespectarea ierarhiei, neparticiparea tuturor nivelelor la luarea deciziilor (în aceeași măsură ca delegarea absolută și necontrolată), inexistența unui sistem coerent de apreciere a performanței și de motivare sunt toate posibile cauze de conflict.
- ✓ resurse limitate; limitarea oricărei resurse poate da naștere la conflict: timpul, banii, resursele materiale, cele umane și informația.
- ✓ diferențe intergrup de statut social; faptul că membrii unui grup au un statut profesional considerat în exterior mai bun față de cel al membrilor (de același nivel socio-profesional) din alt grup, constituie o importantă cauză de conflict.

Căi de rezolvare a conflictelor

Alegerea căii de abordare a unui conflict depinde de context, complexitatea situației, priceperea părților, vechimea și virulența conflictului, costurile fiecărui procedeu etc.

Principalele căi de rezolvare a unui conflict sunt prezentate în cele ce urmează.

Negocierea. Constă în discuții nemijlocite, purtate în scopul de a ajunge la o înțelegere, la încheierea unei tranzacții sau la rezolvarea unei probleme. Înțelegerea se stabilește atunci când este acceptată de toate părțile: ea trebuie deci să satisfacă nevoile tuturor părților implicate. Atât modul în care decurge procesul de negociere, cât și conținutul discuțiilor și a acordurilor finale depind exclusiv de negociatori.

Medierea. Uneori, mai ales atunci când părțile sunt numeroase sau problema foarte complexă, se întâmpină greutăți în stabilirea și respectarea regulilor și procedurilor. În acest caz, există riscul ca negocierile să devină haotice și să se termine într-un eșec. O soluție este folosirea unuia sau mai multor facilitatori, persoane imparțiale și neutre, care au în sarcină modul de desfășurare a discuțiilor. Conținutul discuțiilor ramane sub controlul exclusiv al părților implicate.

Arbitrajul. Atunci când părțile nu reușesc să găsească împreună soluția unei probleme, pot alege alternativa arbitrajului. Acest lucru se întâmplă de obicei când părțile nu se simt competente să judece situația, când între ele există diferențe ireconciliabile sau când comunicarea este profund alterată. Părțile trebuie să se oblighe să respecte decizia arbitrilor, indiferent care va fi ea. Arbitrul este un expert independent care analizează și interpretează aspectele diferendului și propune o soluție. Participanții au influență numai în alegerea arbitrilor.

Judecata. Oamenii preferă adesea procedurile juridice deoarece acceptarea generală este că ele sunt cele mai legitime și definitive. Litigiile sunt analizate pe baza unui sistem de legi în vigoare, care nu sunt altceva decât un sistem de norme oficiale. Demersul juridic constituie un procedeu care nu necesită acordul celeilalte părți. Sarcinile de negociere ale părților sunt adeseori preluate de avocați. Părțile au influență asupra alegerii avocaților – restul intră sub controlul acestora, al judecătorului, al codului de legi.

Delegarea ca mijloc eficient de lucru în echipă. Delegarea reprezintă, pentru un manager de proiect, o aptitudine esențială. Managerul unui proiect trebuie să facă uz de capacitatea sa de

influență pentru a-și atrage sprijinul echipei în realizarea acestora. Prin delegare, sunt clarificate astfel rolurile membrilor echipei. Structura de alocare a lucrurilor (WBS) împreună cu matricea locării sarcinilor (RAM) ajută managerul de proiect să identifice sarcinile ce trebuie realizate. De regulă într-un proiect, deciziile privind persoanele care trebuie să îndeplinească fiecare sarcină nu pun probleme, pentru că însași apartenența cuiva la echipa de proiect este determinată de calificarea specifică pe care o are.

Pentru reușita delegării unei sarcini vă recomandăm :

- delegarea unui subproiect, fază, etapa sau activitate trebuie să fie neapărat însoțită de atribuirea, către persoana respectivă, a autorității asupra resurselor necesare aceluia subproiect, fază, etapa sau activitate. O responsabilitate fără autoritatea corespunzătoare înseamnă o poziție extrem de ingrată, care poate duce la frustrări și genera alte tipuri de probleme
- delegați, dar evitați apoi să vă amestecați prea mult în ceea ce face persoana respectivă. În practică, delegarea înseamnă să discutați cu persoana vizată abordările pe care aceasta ar putea să le adopte dar, după ce discuțiile s-au încheiat, trebuie să fiți în stare să acceptați eventualele greșeli fără iritare și reproșuri.

Oamenii învață din greșelile pe care le fac - de aceea, trebuie să aibă libertatea să le facă. Ei pot trage rapid concluzii din erorile comise și, dacă sunt lăsați să și le corecteze singuri fără să li se reproșeze, ei pot câștiga încrederea de a adopta mai târziu abordări noi și inovative. Desigur că dacă un membru al echipei care răspunde de o anumită etapă a proiectului este pe cale să facă o greșală serioasă, managerul de proiect nu poate sta de-o parte, lăsând lucrurile să se agraveze.

2.2. Managementul comunicării în cadrul proiectului. Proceduri de comunicare. Disfuncțiile lucrului în echipă

Indiferent de forma pe care o îmbracă, orice proces de comunicare are câteva elemente structurale caracteristice:

- existența a cel puțin doi parteneri – emitor și receptor. Emitorul este cel care inițiază mesajul, iar receptorul este cel care îl primește.
- capacitatea partenerilor de a emite și recepta semnale într-un anumit cod, cunoscut de ambii parteneri
- existența unui canal de transmitere a mesajului – adică “drumul”, “calea” urmata de mesaj.

Există canale de comunicare formale, stabilite ierarhic și canale neformale, stabilite prin relații de prietenie, preferințe, interes personal. Mijloacele de comunicare sunt toate canalele de comunicare care au un suport tehnic, pentru a sprijini un proces de comunicare – telefon, fax, calculator, mijloacele audio-video. Mesajul reprezintă informația care se transmite între partenerii comunicării. Feed-back-ul este un mesaj specific, prin care emițătorul primește de la receptor un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat. Mediul comunicării este influențat de mijloacele de comunicare – există mediu oral, mediu scris, mediu vizual. Barierele de comunicare reprezintă perturbațiile ce pot interveni în procesul de comunicare. Perturbarea poate fi atât de intensă, încât între mesajul transmis și mesajul receptat să existe diferențe majore. Perturbațiile pot fi: 1) de natură internă – factori fiziologici ca și o anumită durere fizică, sau un anumit defect de vorbire sau de auz, 2) de natură interpersonală – o anumită istorie de relaționare sau 3) de natură externă (zgomot mare, întreruperi repetate etc). Managementul în patru direcții este un concept prezentat de David Body și David Buchanon în cartea „Preluări conducerea”, concept care prezintă responsabilitățile managerului de proiect, precum și instrumentele prin care poate să-și asigure suportul stakeholderi-lor, toate acestea privite prin prisma comunicării.

Managementul relațiilor transversale (*Networking*)

Majoritatea proiectelor depind de cooperarea cu celelalte departamente sau cu diverse organizații terțe, cum ar fi cele ale subcontractanților. Managerul de proiect trebuie să apeleze la aceste relații pentru a obține asistență de specialitate, pentru consultații în privința lucrărilor de specialitate, pentru a recruta specialiști pentru echipa de proiect sau pentru a încerca să schimbe modul în care lucrează anumite departamente, odată introduse anumite schimbări. Date fiind situațiile și interesele diferite ale fiecărui departament, această sarcină este adesea foarte dificilă, deoarece ea înseamnă de multe ori nu numai să se ia măsuri ca departamentele să știe ce anume trebuie să facă, ci și să-și păstreze disponibilitatea pentru efectuarea schimbărilor propuse, mai ales atunci când aceste schimbări afectează propriile resurse. Conflictelor și dezacordurilor cu diferitele grupuri de interese trebuie rezolvate prin negociere, în permanență fiind necesar să se depună eforturi pentru întreținerea sentimentului de proprietate față de proiect. Managerii de proiect trebuie, de asemenea, să-și creeze, să utilizeze și să dezvolte câte o rețea de contacte. Chiar dacă acestea nu sunt direct asociate cu problema asupra căreia se lucrează, ele pot servi la informarea permanentă a managerilor în legătură cu schimbările din alte locuri, schimbări ce ar putea avea implicații asupra proiectului lor.

Proceduri de comunicare

Un manager de proiect trebuie să gândească încă din faza de început a formării unei echipe la modul în care va comunica cu fiecare membru al echipei, fie că este vorba de întâlniri (individuale sau în grup), prin telefon, în scris, e-mail sau combinații ale acestora. În faza de planificare, aceste aspecte pot fi incluse în „strategia de comunicare”. Dacă veți utiliza comunicarea în scris trebuie să definiți ce trebuie să se comunice, nivelul de detaliere și formatul comunicării. Trebuie să țineți cont că formatul să fie creat în așa fel încât să poată fi utilizat de oricare membru al echipei indiferent de nivelul lui de instruire. Indiferent de metoda adoptată important este ca managerul de proiect să se gândească la cât de des este nevoie să comunice cu echipa. Unii membri ai echipei au nevoie sau doresc să comunice mai des decât alții. De aceea, existența unui document privind modul de comunicare și a unui plan formal al întâlnirilor echipei de proiect, vă va scuti de consumul inutil de resurse și timp. În crearea unui plan de comunicare eficient se recomandă:

- implicarea tuturor membrilor echipei de proiect în realizarea planului de comunicare;
- lucrul cu fiecare membru al echipei pentru a se stabili când și cum se va comunica;
- dezvoltarea unei strategii prin care să vă asigurați că informația ajunge la fiecare membru al echipei fără întârzieri, lipsuri sau cu neclarități.

Ședințele eficiente ca mijloc de comunicare

Unul dintre cele mai importante instrumente de comunicare folosite în perioada de execuție, atât pentru coordonarea activităților, pentru motivarea oamenilor, cât și pentru controlul proiectului îl constituie organizarea, cât mai des, de ședințe de lucru cu întreaga echipă. Pentru ca o astfel de întâlnire să fie eficientă însă, trebuie ca atât înainte ca ea să aibă loc, cât și în timpul desfășurării ei și după terminare, să fie parcurși o serie de pași pe care încercăm să îi propunem în cele ce urmează.

- **Înainte de ședință**

- revizuiți agenda și concluziile ședinței precedente, pentru a vedea ce s-a discutat atunci și ce sarcini erau de îndeplinit sau ce măsuri de pus în practică în intervalul care s-a scurs;
- redactați o agendă pentru ședința care urmează, în care să figureze nu numai subiectele, ci și momentele în care fiecare membru trebuie să intervină cu o eventuală prezentare sau precizare și trimiteți-o din timp tuturor membrilor echipei;
- cereți propuneri de completare a agendei și atunci când ocșiderați propunerile ca fiind binevenite, operați modificările de rigoare;

- *dacă există modificări de substanță, distribuiți forma finală a agendei, înainte de întâlnire.*
- **în timpul ședinței**
 - *revizuiți agenda, împreună cu toți participanții;*
 - *stabiliți cine anume urmează să ia notiți cu privire la ce se discută;*
 - *începeți discuțiile prin invitația adresată fiecărui participant de a-i informa pe ceilalți cu privire la stadiul sarcinilor de care este responsabil;*
 - *informați participanții la ședință cu privire la mersul proiectului;*
 - *încurajați pe toată lumea să ia cuvântul;*
 - *nu permiteți devierile de la subiect;*
 - *nu vă grăbiți să luați anumite decizii sau să el supuneți la vot până nu se epuizează toate argumentele pro și contra;*
 - *pentru fiecare decizie care se adoptă, stabiliți cine este responsabilul de punerea ei în practică și termenul până la care acest lucru trebuie să se întâmple;*
 - *la sfârșitul ședinței, revizuiți împreună cu participanții deciziile care au fost adoptate și ce anume are fiecare de făcut în perioada imediat următoare;*
- **după ședință**
 - *redactați o listă cu toate sarcinile care trebuie îndeplinite, ca urmare a deciziilor adoptate, cu responsabilul și termenul pentru fiecare sarcină și trimiteți-o fiecărui membru al echipei de proiect;*
 - *urmăriți modul în care fiecare își îndeplinește sarcinile.*

Disfuncțiile lucrului în echipă

Indiferent de stadiul în care se află echipa în dezvoltarea ei, există o serie de factori – unii dintre ei obiectivi, alții subiectivi, care determină blocaje în ceea ce privește lucrul în echipă. Conștientizarea existenței, în cadrul echipei cu care avem de-a face, în calitate de manageri, a acestor factori, ne poate ajuta să înlăturăm blocajele prin diminuarea sau înlăturarea cauzelor care le produc. În cele ce urmează sunt prezentați principalii factori care blochează lucrul în echipă

a. Lipsa de claritate a obiectivelor

Obiectivele proiectului trebuie cunoscute foarte bine de către fiecare membru al echipei, indiferent de rolul pe care acesta urmează să-l aibă în cadrul echipei. Altminteri, membrii echipei, nu vor ști ce către ce anume trebuie să se îndrepte echipa și le va fi greu să înțeleagă ce anume se petrece.

b. Lipsa de claritate a rolurilor și responsabilităților

Acest lucru duce, aproape inevitabil, la situații în care fie anumite responsabilități sunt asumate de mai mulți, fie nu sunt asumate de nimeni, fiecare membru al echipei lăsându-le pe seama celorlalți. Bineînțeles că efectul acestui lucru va fi acela că rămân sarcini neîndeplinite de nimeni. Pe de altă parte însă, faptul că oameni nu își cunosc clar responsabilitățile este adesea o sursă de conflicte.

Pentru înlăturarea acestei cauze trebuie început prin a concepe fișele de post de așa natură încât fiecăruia să îi fie foarte clar ce responsabilități are, cui i se subordonează, pe cine are în subordine, etc.

c. Lipsa informației sau informația nepotrivită

Acuratețea informației este, adesea, un element esențial pentru eficiența muncii fiecăruia dintre noi. De multe ori, fie din lipsa de timp, fie dintr-un anumit interes (de a nu împărtăși informația cu ceilalți), informația nu ajunge la cine trebuie. O atenție deosebită trebuie acordată și informării fiecărui membru al echipei cu privire la activitatea și rezultatele celorlalți. Din moment ce vorbim despre o echipă, înseamnă că activitatea fiecăruia este, într-un grad mai mic sau mai mare, dependentă de a celorlalți, iar faptul că anumite persoane nu cunosc activitatea colegilor lor poate să ducă la fie la situații în care anumite activități sunt duplicate, fie la situații în care inițiativele unora sunt greșite în contextul dat de activitatea celorlalți (context necunoscut de autorii acelor inițiative).

d. Procese consultative defectoase

Cei responsabili de anumite domenii nu reușesc, uneori, să-i implice pe ceilalți, lucru care trebuie remediat. Totodată, cei care consideră că au dreptul de a afla anumite informații trebuie să le ceară cu fermitate. Clarificare, din timp, a tipului de informație la care are acces fiecare în procesul de luare a deciziilor poate fi extrem de utilă.

e. Proceduri neadecvate de luare a deciziilor

Fie că este vorba de faptul că procesul de consultare se prelungește la nesfârșit, cei care ar trebui să își asume răspunderea deciziei evitând să facă acest lucru, fie că există tendința de a se trece foarte repede la vot, astfel încât divergențele din cadrul grupului să fie rezolvate prin impunerea voinței majorității, fie că nu există nici un fel de consultare, putem avea de-a face cu un mod ineficient de a adopta deciziile.

f. Lipsa de cooperare

Acest element are drept cauză, cel mai adesea, conflictele interpersonale, dar poate fi generat și de lipsa abilităților necesare lucrului în echipă, cum ar fi problemele de comunicare cu ceilalți. O posibilă soluție ar putea consta în organizarea de întâlniri (ședințe de lucru) cu participarea

întregii echipe, cât mai des cu putință (fără însă, ca acest lucru să împiedice derularea activităților proiectului

g. Dominarea

Persoanele care, în general au tendința de a adopta un comportament dominator sunt cele din „vârful ierarhiei” și „veteranii”.

h. Conflictele

Conflictele reprezintă unul din cei mai importanți și des întâlniți factori care dăunează lucrului în echipă. Acest material cuprinde un sub-capitol special dedicat acestora.

i. Lipsa de încredere

Adesea, oamenii nu au încredere unii în ceilalți în privința abilității de luare a deciziilor sau rezolvării de probleme. De multe ori însă, avem de-a face cu lipsa de încredere în propriile abilități. Soluția poate consta în sesiunile de supervizare, în instruire periodică și susținere, în asigurarea unui climat în care greșelile nu sunt condamnate în mod brutal.

j. Teama de implicare

Unora pur și simplu le este teamă că ar putea lua o hotărâre greșită care ar putea duce la un eșec. În astfel de cazuri, managerul trebuie să adopte o atitudine menită a înlătura astfel de temeri. Oamenii vor fi mai dispuși să-și asume riscuri într-o atmosferă în care domină încrederea și convingerea că din greșeli se învață.

k. Lipsa finalizării

Pentru fiecare decizie adoptată trebuie să existe una sau mai multe persoane responsabile de punerea ei în practică. Dacă deciziile adoptate nu sunt puse în practică, în timp, membrii echipei vor ajunge să nu mai acorde nici un fel de importanță actului decizional. Măsura eliminării cauzelor care pot duce la îngreunarea lucrului în echipă nu este nici ea suficientă însă, decât pe termen scurt. Și asta deoarece, în timp, în cadrul echipei poate să apară una dintre cele mai dificile probleme, din punctul de vedere al posibilităților de rezolvare – pierderea, de către membrii echipei, a motivației de a munci la randament maxim.

2.4 Managementul riscurilor. Registrul riscurilor. Planul de gestionare a riscurilor.

Ce este riscul?

Riscul este definit ca un element incert, dar posibil, ce apare permanent în procesul activităților socio-umane, ale cărui efecte sunt păgubitoare și ireversibile. În managementul de proiect riscul este definit ca un eveniment sau o situație incertă care – în cazul în care se manifestă – are un efect negativ asupra obiectivelor proiectului. *Riscul* este posibilitatea de a nu

obține un produs, de a nu vă încadra în program sau în disponibilul de resurse pentru că s-a întâmplat ceva neașteptat sau pentru că ceva planificat nu a avut loc. Fiind imposibil să prevedem viitorul cu certitudine, toate proiectele au un oarecare grad de risc.

Riscurile proiectului sunt cu atât mai mari cu cât:

- proiectul durează mai mult;
- se scurge mai mult timp între momentul în care ați pregătit planul proiectului și momentul când începeți lucrul la proiect;
- - aveți mai puțină experiență în proiecte similare în trecut, dumneavoastră, membrii echipei sau organizația;
- - nu ați folosit niciodată tehnologia sau abordarea pe care le veți folosi.

Managementul riscurilor este procesul de identificare a riscurilor posibile, evaluarea impactului lor asupra proiectului, dezvoltarea și implementarea unui plan de minimizare a efectelor negative. Managementul riscurilor nu elimină riscurile ci oferă cea mai bună șansă să îndepliniți cu succes proiectul în ciuda incertitudinilor ce intervin dintr-un mediu în schimbare.

Atenție !!! Strategii de management al riscurilor care nu dau rezultate:

- **Abordarea struțului** – a ignora sau a pretinde că nu există riscuri;
- **Abordarea cucernicului** – a se uita la cer solicitând să rezolve toate problemele sau să provoace dispariția lor;
- **Dezmințire** – a recunoaște că anumite situații pot provoca probleme proiectului dar nu acceptăm că aceste situații pot interveni.

Luați în considerare impactul riscurilor asupra șanselor ca proiectul să se încheie cu succes atunci când:

- ✓ decideți dacă se realizează proiectul;
- ✓ dezvoltați obiectivele, strategiile proiectului, programul de derulare, repartizați sarcinile și responsabilitățile, evaluați resursele necesare;
- ✓ monitorizați îndeplinirea activităților și răspundeți problemelor ivite;
- ✓ aveți în vedere schimbări în cadrul proiectului după debutul lui.
- ✓ Controlați riscurile și evaluați impactul negativ asupra proiectului astfel:
- ✓ **identificați riscurile** – determinați care aspecte ale planului sau ale mediului proiectului se pot schimba;
- ✓ **evaluați impactul potențial asupra proiectului** – evaluați ce se poate întâmpla dacă lucrurile nu evoluează așa cum ați prevăzut;
- ✓ **dezvoltați planuri pentru a diminua impactul riscurilor** – decideți cum protejați proiectul de consecințele negative ale riscurilor;

- ✓ **monitorizați statutul riscurilor proiectului pe durata îndeplinirii acestuia** – determinați dacă riscurile existente continuă să se mențină ca riscuri, dacă s-a schimbat probabilitatea de intervenție și ce alte riscuri pot interveni;
- ✓ **țineți-i la curent pe ceilalți** – explicați persoanelor cheie din audiență statutul și impactul potențial al riscurilor proiectului de la primii pași în cadrul proiectului până la îndeplinirea activităților acestuia.

IDENTIFICAREA RISCURILOR

Descoperiți riscurile potențiale la care se expune proiectul prin:

- ✓ identificarea condițiilor sau situațiilor care pot duce la riscuri;
- ✓ determinarea riscurilor specifice asociate cu aceste condiții sau situații.

Recunoașterea factorilor de risc

Factor de risc este o situație care poate conduce spre unul sau mai multe riscuri pentru proiect. Factorul de risc nu împiedică obținerea rezultatului, încadrarea în program sau în resurse ci crește șansele să se întâmple. Faptul că nu ați mai realizat proiecte similare cu cel actual este un posibil factor de risc. Pentru că nu aveți experiență directă, puteți omite anumite activități obligatorii sau puteți subestima timpul sau resursele necesare pentru anumite activități. Dar faptul că nu aveți experiență directă nu înseamnă neapărat că vor interveni aceste probleme ci doar cresc șansele ca ele să se întâmple. Identificați factorii de risc posibili revizuirea materialele scrise și chestionând oamenii care cunosc acești factori sau au fost implicați în dezvoltarea proiectului. În special luați în considerare:

- ✓ cum au fost conduse diferitele faze ale proiectului;
- ✓ informația produsă în fiecare fază.

Posibilii factori de risc ce pot interveni în evoluția proiectului Faza proiectului	Factori de risc posibili
<i>Toate</i>	Timp insuficient dedicat uneia sau mai multor faze; Nu au fost notate informațiile cheie; Ați trecut la faza următoare fără să îndepliniți una sau mai multe faze precedente.
<i>Concepere</i>	Planurile și informațiile de fond nu au fost înregistrate în scris; Nu a fost făcută o analiză cost-beneficiu; Nu a fost făcut un studiu de fezabilitate; Nu știți persoana care a venit cu ideea îndeplinirii proiectului.

Posibii factori de risc ce pot interveni în evoluția proiectului Faza proiectului	Factori de risc posibili
<i>Planificare</i>	Cei care planifică nu au mai îndeplinit proiecte similare în trecut; Nu s-a notat planul proiectului; S-au omis părți din planul proiectului; Unele sau toate aspectele prinse în planul proiectului nu au fost aprobate de persoanele cheie din audiență.
<i>Organizare</i>	Persoanele desemnate să îndeplinească proiectul nu sunt aceleași cu cele care au dezvoltat planul proiectului; Cei care nu au participat la dezvoltarea planului proiectului nu verifică planul pentru a-și pune întrebările pe care le au; Nu se fac eforturi pentru a dezvolta spiritul de echipă; Nu se dezvoltă proceduri pentru rezolvarea conflictelor, stabilirea responsabilităților sau comunicarea continuă.
<i>Realizare</i>	Se schimbă nevoile primare ale clientului; Se colectează informații incomplete sau incorecte despre programul de derulare și consumul de resurse; Raportarea progreselor proiectului nu este susținută; Unul sau mai mulți suporteri cheie ai proiectului sunt mutați; Membrii echipei sunt înlocuiți pe durata proiectului; Se schimbă caracteristicile pieții sau ale cererii pe piață; Sunt făcute schimbări în mod informal, fără a analiza impactul lor asupra întregului proiect.
<i>Finalizare</i>	Unul sau mai mulți ordonatori ai proiectului nu aprobă rezultatele proiectului; Oamenii sunt afectați la proiecte noi înainte de a se termina lucrul la activitățile proiectului.

Identificarea factorilor de risc

După identificarea riscurilor descrieți cum pot factorii de risc identificați să determine nerealizarea produsului, să nu vă încadrați în program sau în resurse.

Să presupunem că ați planificat să folosiți o tehnologie nouă la proiect. Folosirea unei noi tehnologii este un factor de risc care poate avea efecte asupra produselor proiectului, asupra desfășurătorului sau a resurselor folosite astfel:

- ✓ *risc de produs* – tehnologia poate să nu producă rezultatele dorite;
- ✓ *risc de desfășurare* – sarcinile care folosesc tehnologia nouă pot dura mai mult decât ați anticipat;
- ✓ *risc de resurse* – facilitățile și echipamentul existent nu sunt adecvate pentru a permite utilizarea tehnologiei noi.

Factori de risc potențiali în realizarea proiectului Sursa de risc	Factori de risc posibili
<i>Audiența proiectului</i>	Nu v-ați pus de acord cu clientul la început; Ați avut probleme când v-ați pus de acord cu clientul în trecut; Șefii ierarhici sau alți ordonatori cheie sunt doar pe jumătate interesați de proiect; Nu aveți un partizan al proiectului; Nu ați identificat audiența proiectului.
<i>Istoricul proiectului</i>	Proiectul este rezultatul unei decizii spontane nu a unui proces corect de evaluare; Nimeni nu a demonstrat convingător că realizarea proiectului elimină complet problema pentru care a fost promovat; Proiectul necesită îndeplinirea altor lucrări înainte de a trece la îndeplinirea activităților proiectului.
<i>Scopul proiectului</i>	Proiectul este neobișnuit de cuprinzător; Proiectul necesită foarte multe cunoștințe și deprinderi; Proiectul implică mai multe subunități organizaționale.
<i>Strategia proiectului</i>	Nu s-a stabilit o strategie a proiectului până în prezent; Ați planificat folosirea unor tehnologii sau abordări netestate.
<i>Obiectivele proiectului</i>	Lipsește obiective; Măsurarea îndeplinirii este neclară sau lipsește; Măsurarea îndeplinirii este dificil de cuantificat; Lipsește țintele de îndeplinit sau specificarea lor.
<i>Restricții</i>	Nu s-au identificat restricțiile; Restricțiile sunt vagi; În general, toate restricțiile conduc la riscuri potențiale.
<i>Ipoteze (presupuneri)</i>	Presupunerile sunt vagi; În general, toate presupunerile conduc la riscuri potențiale.
<i>Activitățile</i>	Activitățile nu sunt suficient detaliate; Membrii echipei nu au participat la descrierea activităților.
<i>Roluri și responsabilități</i>	Suporteri neimplicați în atribuirea rolurilor și responsabilităților; Sunteți excesiv de dependent de una sau mai multe persoane; Nu există responsabilități primare pentru unele activități; Responsabilitate primară pentru aceeași activitate partajată; Nu are nimeni responsabilitatea întregului proiect.
<i>Desfășurarea (estimarea timpului pentru activități)</i>	S-a estimat timpul pornind înapoi de la o dată finală impusă; Organizația nu are înregistrări cu durata activităților similare; Activitățile proiectului implică proceduri sau tehnologii neuzuale; Unele activități vor fi îndeplinite de persoane cu care nu ați mai lucrat.
<i>Desfășurarea (interdependența activităților)</i>	La planificare, nu se iau în considerare interdependențele; Sunt programate activități simultane sperând că se câștigă timp; Nu analizați și evaluați detaliat impactul interdependențelor.
<i>Personal</i>	Nu s-a estimat efortul de muncă cerut pentru fiecare activitate; Nu au fost luate în considerare disponibilitatea și eficiența; Nu s-a planificat folosirea timpului când se lucrează cu normă parțială în cadrul proiectului; Personal nou sau neexperimentat va efectua lucrările proiectului.

Factori de risc potențiali în realizarea proiectului Sursa de risc	Factori de risc posibili
<i>Alte resurse</i>	Nu s-au identificat tipul de resurse, nu s-a evaluat cantitățile și nu s-a programat momentul când veți avea nevoie de aceste resurse.
<i>Fonduri</i>	Nu a fost pregătit un buget al proiectului.

Când identificați potențiale riscuri, procedați astfel:

- ✓ verificați vechile înregistrări ale problemelor avute în situații similare;
- ✓ consultați-vă cu experți și persoane cu experiență relevantă;
- ✓ fiți specifici.
- ✓ Cu cât descrieți mai detaliat un risc potențial, cu atât sunteți mai capabil să evaluați impactul acestuia. De exemplu: specificitate slabă – “Activitatea poate fi întârziată.” sau specificitate forte “Livrarea poate dura trei săptămâni, nu două.”
- ✓ Încercați să eliminați cât mai mulți factori potențiali de risc și cât mai repede posibil

Controlul riscurilor

A recunoaște că unele riscuri reprezintă o potențială amenințare pentru realizarea cu succes a proiectului nu este decât primul pas spre controlul riscurilor.

Alegerea riscurilor pe care doriți să le controlați

Prin definiție, toate riscurile identificate pot afecta proiectul dacă se manifestă. Uneori concluzionați că decât să anticipați și să evitați o problemă posibilă dacă riscul se manifestă, este mai bine să rezolvați problema în sine când se manifestă. Primii pași pentru dezvoltarea unei strategii de control al riscurilor este alegerea riscurilor pe care doriți să le controlați adică:

- ***aveți în vedere atât probabilitatea de manifestare a riscului cât și impactul potențial asupra proiectului.*** Dacă impactul asupra proiectului este mare iar șansele de manifestare sunt ridicate, doriți să faceți un plan de control al riscurilor. Dacă dimpotrivă, impactul asupra proiectului este mic iar șansele de manifestare sunt reduse, decideți că nu este cazul să vă faceți griji. Când fie impactul este ridicat dar probabilitatea este redusă fie invers, analizați situația mai atent. Luați în considerare efectul combinat al probabilității de manifestare și impactul potențial pentru a defini *valoarea așteptată a riscului*:

$$\text{Valoarea așteptată a riscului} = (\text{măsura cantitativă a impactului dacă survine riscul}) \times (\text{probabilitatea de manifestare})$$

Uneori, o consecință potențială este inacceptabilă și chiar dacă are o probabilitate mică de manifestare, vreți să fiți siguri. În astfel de situații, dezvoltați un plan de control al riscurilor. Poate doriți să puneți încă o dată întrebarea dacă vreți să realizați proiectul.

Dezvoltarea unei strategii de control al riscurilor

Alegeți una din abordările următoare pentru a rezolva riscurile pe care ați decis să le controlați:

- **minimalizați șansele de manifestare a riscului.** Întreprindeți acțiuni pentru a reduce șansele de manifestare a riscului. Dacă vi s-a repartizat pentru îndeplinirea unei sarcini o persoană nouă în organizație, considerați că există riscul ca respectiva persoană să termine sarcina repartizată cu întârziere. Puteți face următoarele lucruri pentru a reduce șansele de manifestare a riscului:

- explicați clar sarcina și rezultatul dorit persoanei înainte să înceapă lucrul;
- planificați repere intermediare și monitorizați îndeplinirea lor destul de des pentru a putea identifica și rezolva orice problemă imediat ce intervine;
- vă ocupați de pregătirea persoanei pentru a împrospăta cunoștințele și deprinderile necesare pentru a îndeplini sarcina.

-**Imaginați alternative.** Imaginați una sau mai multe variante de acțiune de urmat în eventualitatea intervenției situației de risc. Ați contat că serviciul copiere va multiplica broșura în 200 de exemplare. Sunteți îngrijorat că ei pot avea alte priorități și să nu multiplice la timp broșura. Alternativa ar fi să încercați să contactați un furnizor extern de servicii de tipărire la care puteți apela dacă departamentul de tipărire al organizației nu se poate ocupa.

-**Asigurați-vă.** Plătiți un preț pentru a reduce impactul potențial al riscului. Dacă aveți nevoie de o cantitate de materie primă pentru îndeplini activitatea, comandați materia primă la doi furnizori diferiți (câte o parte) pentru a crește șansele ca măcar unul livreză la timp pentru a începe activitatea.

Comunicarea cu privire la riscuri

De cele mai multe ori informațiile privind riscurile unui proiect nu sunt împărtășite sau informările nu sunt oportune. Ca rezultat, proiectul are probleme și suferă stagnări, care ar fi putut fi evitate prin acțiuni corective.

- Comunicați despre riscurile proiectului din timp și frecvent.
- În special, împărtășiți informațiile atât cu cei care conduc, cât și cu cei care realizează următoarele puncte din proiect

Concepere: Luarea deciziei dacă se realizează proiectul;

Planificare: Ghidarea dezvoltării tuturor aspectelor din planul proiectului;

Organizare: Încurajați membrii echipei să discute, să înțeleagă riscurile potențiale, să recunoască și să comunice problemele imediat ce apar;

Realizare: Actualizarea posibilității de apariție a riscurilor identificate, pentru a aminti ce trebuie să se facă pentru minimizarea impactului negativ al riscurilor și adoptarea deciziei privind schimbările necesare proiectului.

➤ Comunicarea se poate îmbunătăți prin:

- explicarea detaliată a naturii riscului, ce impact va avea asupra proiectului și pe ce bază ați estimat apariția lui;
- comunicați colaboratorilor cele mai recente aprecieri privind șansele ca riscurile să se manifeste, ce faceți pentru a minimiza problemele create și ce pot ei face pentru a reduce consecințele negative asupra proiectului.
- încurajați oamenii să gândească și să vorbească despre riscuri, concentrându-ne către a imagina căi de minimizare a impactului negativ;
- notați toate informațiile privind riscul.

În ce constă procesul de planificare a managementului riscurilor?

Procesul de planificare a managementului riscurilor constă în determinarea modului de abordare și planificare a activităților pentru managementul riscurilor în proiect. Rezultatul acestui proces de planificare este Planul de Management al Riscurilor, plan care descrie:

- cum se identifică riscurile,
- analiza calitativă și cantitativă a riscurilor,
- strategiile de răspunsului la apariția unui risc,
- planul de monitorizare și controlul al riscurilor.

Tot în acest plan trebuie descrise rolurile și responsabilitățile legate de gestionarea riscului și a potențialelor implicații, bugetul, frecvența cu care se va realiza monitorizarea și controlul riscurilor, metodele de evaluare și interpretare a riscurilor ce pot apărea pe parcursul proiectului, modul în care vor fi documentate, analizate și comunicate rezultatele tuturor proceselor de management al riscurilor.

Identificarea riscurilor este procesul prin care se identifică riscurile care ar putea afecta proiectul și se realizează în faza de planificare a proiectului. În identificarea acestor riscuri se pleacă de la structura de descompunere a activităților (WBS).

Analiza calitativă a riscurilor este procesul prin care se evaluează:

1. probabilitatea de apariție a fiecărui risc identificat și

2. impactul acestuia asupra obiectivelor proiectului.

Rezultanta celor două componente determină *gradul de risc*.

Rezultatul final al acestui proces îl constituie o listă cu riscurile prioritizate, în funcție de gradul fiecăruia și o evaluare generală a proiectului din punct de vedere al riscurilor care îl pot afecta.

Care trebuie să fie răspunsul la riscuri?

Planificarea răspunsului la risc este procesul prin care se dezvoltă proceduri și tehnici de reducere a amenințărilor asupra obiectivelor proiectului. Această planificare se concretizează în crearea unor strategii de răspuns la apariția riscului. Strategiile utilizate în managementul riscului în cadrul unui proiect pot consta în:

- ***evitarea riscului*** - înlăturarea totală a riscului din cadrul proiectului care trebuie executat, ceea ce presupune renunțarea la activitatea de care este legat riscul (nu există activitate cu grad de risc "0"); uneori acest lucru poate însemna chiar renunțarea la executarea proiectului, dacă riscurile majore vizează un element cheie al acestuia;
- ***reducerea gradului de risc***, fie prin reducerea probabilității de a se produce, fie prin reducerea impactului pe care l-ar produce - în cele mai multe situații, reducerea gradului de risc este rentabilă dacă se compară cu costurile pe care le-ar cauza riscurile dacă s-ar materializa.
- ***elaborarea unor planuri pentru situațiile neprevăzute (planurile de rezervă)*** - se referă la identificarea unor alternative care să contribuie la recuperarea unor eventuale pierderi; fiecărei alternative trebuie să-i fie identificate avantajele și dezavantajele
- ***transferul riscului*** - prin încheierea unei polițe de asigurare, ceea ce reprezintă un mijloc de transferare a impactului financiar pe care l-ar produce materializarea unui risc;
- ***acceptarea riscului*** - managerul proiectului poate decide că în momentul respectiv nu trebuie sau nu poate fi făcut nimic, dar are grijă să reanalizeze situația din timp în timp, pe parcursul proiectului.

Planul de gestionare a riscurilor

Un asemenea plan presupune strategii de minimalizare a posibilelor consecințe negative pe care situațiile incerte le-ar putea avea asupra proiectului.

Puneți la punct planul de control al riscurilor încă din faza de concepere a proiectului, desăvârșiți-l în faza de organizare și, în mod continuu, actualizați-l pe timpul desfășurării diferitelor etape ale proiectului.

Planul de control al riscurilor include următoarele:

- factorii de risc;
- riscurile asociate
- aprecierea posibilității apariției unui risc și a consecințelor asociate;
- cum planificați controlul riscurilor selectate;
- cum prevedeați informarea celor interesați, pe durata proiectului, asupra situației riscurilor selectate

Etape în gestionarea riscurilor

- fixarea/descrierea contextului;
- identificarea riscurilor;
- evaluarea/analiza și ierarhizarea riscurilor;
- elaborarea planului de management al riscului;
- adjudecarea și implementarea planului de management al riscului;
- monitorizarea rezultatelor și corectarea/îmbunătățirea planului inițial.

O parte a planului de gestionare al riscurilor.

<i>Elementul de plan</i>	<i>Descrierea</i>
Factorul de risc	Nu ați mai lucrat cu acest client până acum.
Riscurile	Produs: posibilă comunicare incorectă sau incompletă, care conduce la înțelegerea greșită a dorinței clientului; Desfășurare: înțelegerea incompletă a afacerilor clientului, ceea ce conduce la subestimarea duratei necesare pentru desfășurarea operațiunilor curente; Resurse: înțelegerea incorectă a cunoștințelor tehnice ale clientului, ceea ce conduce la recomandarea unor sarcini pe care el nu le poate realiza; nevoia de a avea personal suplimentar pentru realizarea acestor sarcini
Analiza	Posibilitatea de a înțelege greșit nevoile clientului = mare Posibilitatea de a subestima timpul necesar monitorizării operațiunilor = scăzută Posibilitatea de a înțelege incorect cunoștințele tehnice ale clientului = scăzută
Strategia	Reducerea acestui risc se poate face prin: -utilizarea unor modalități precum citirea corespondenței vechi sau a unor rapoarte scrise asupra unor probleme, pentru a identifica nevoile clientului; -prezența a cel puțin doi membri ai echipei la fiecare întâlnire cu personalul

<i>Elementul de plan</i>	<i>Descrierea</i>
Factorul de risc	Nu ați mai lucrat cu acest client până acum.
	<p>clientului;</p> <ul style="list-style-type: none"> -discuții cu diferite persoane din conducerea clientului; -notarea conținutului comunicărilor; -împărtășirea progreselor evaluate cu clientul, la fiecare două săptămâni, pe durata proiectului.

ANEXA P

Fiind capitolul cu cele mai multe activități controlate de OI/AM , auditul extern, UCVAP, ANI, Curtea de conturi, etc. și având în vedere că pentru nereguli se aplică corecții de către acestea, am avut în vedere să prezentăm modalități practice de evitare a neregulilor și a conflictelor de interese ce pot genera fraudă din fondurile europene și din contribuția națională.

Din aceleași motive se insistă și pe respectarea manualelor de identitate vizuală pentru toate programele operaționale, dar și pe respectarea contractelor de finanțare a proiectelor, dar și pe modificarea acestora prin acte adiționale.

Se face deosebirea între modificarea prin acte adiționale a contractelor de finanțare și a contractelor de achiziții publice din proiecte.

3.1. Organizarea cadrului administrativ pentru demararea și desfășurarea proiectului. **Procedurile.**

Indiferent de dimensiunea unui proiect sau de complexitatea acestuia, organizarea cadrului administrativ pentru demararea și desfășurarea proiectului presupune, realizarea unei succesiuni logice a proceselor de: planificare, monitorizare și control astfel încât proiectul să poată fi realizat la timp, cu bugetul alocat, la nivelul de calitate programat și cu atingerea tuturor obiectivelor propuse.

Totodată, utilizarea unei abordări metodologice crește șansele de succes ale proiectului. Din acest motiv, singura variabilă în cazul folosirii unei metodologii este nivelul de detaliere și de complexitate necesar, iar deciziile în această direcție aparțin manager-ului de proiect. Organizarea cadrului administrativ are menirea de a ajuta manager-ul de proiect în derularea proiectului și nu de a crea o povară administrativă asupra acestuia și a echipei de proiect. Modalitatea de organizare nu reprezintă un scop în sine; scopul proiectului nefiind acela de realizare a unui cadru organizatoric, ci finalizarea cu succes a proiectului, iar modalitatea/tipul de organizare reprezintă doar o unealtă în atingerea acestui obiectiv.

Stabilirea unei structuri organizaționale eficiente a proiectului constituie un factor fundamental în vederea unui proiect de succes, deoarece proiectul are nevoie de conducere, control și comunicare. Din acest motiv, structura de proiect este diferită de structura normală de subordonare ierarhică din cadrul unei instituții și include arii de competență multidisciplinare, mai ales dacă proiectul se adresează unui grup de utilizatori care nu fac parte din aceeași sub-

diviziune organizațională (departament). Din acest punct de vedere, manager-ul de proiect trebuie să aibă autoritatea de a decide asupra modului în care toate resursele (materiale, umane și financiare) ale proiectului sunt folosite.

Planul de lucru al manager-ului de proiect trebuie să fie structurat în conformitate cu o metodă predefinită, care descrie cum, când și de către cine va fi realizat un anumit obiectiv (sau set de obiective) specific(e).

Un plan arată:

- cum se vor realiza anumite obiective din punct de vedere al duratei de realizare, al costurilor și al calității;

- livrabilele care trebuie produse;

- activitățile necesare în vederea realizării acestor livrabile;

- resursele și timpul necesar pentru realizarea activităților (inclusiv a activităților de control al calității), precum și identificarea resurselor specializate necesare legăturile și dependențele între activități ;

- eventuale dependențe externe privind furnizarea unor informații, produse sau servicii;

- momentele de timp când se vor desfășura diferitele activități;

- punctele de control când se va realiza monitorizarea progresului.

Având în vedere necesitatea planificării activităților și a resurselor, dar în același timp, ținând cont și de acuratețea redusă a estimărilor cu cât acestea se referă la activități care se vor desfășura într-un viitor mai îndepărtat, este important ca efortul de planificare să fie bine ponderat pe întreaga durată a desfășurării proiectului și la nivelele ierarhice la care detaliile de planificare sunt necesare.

Pentru fiecare activitate planificată se va întocmi o procedură. Scopul realizării procedurii constă în cunoașterea de către fiecare persoană implicată în procesul respectivei activități:

- importanța activității;

- care sunt rezultatele așteptate la finalul activității (cum va arăta livrabilul: conținut, formă, specificații de calitate, etc.);

- cu ce surse se va realiza activitatea;

- responsabilitățile fiecărui membru al echipei de proiect;

- modalitatea în care va fi monitorizată și controlată activitatea;

- care sunt rapoartele pentru management care vor fi produse pe durata implementării fiecărei activități, pentru raportarea progresului;

- metodele folosite pentru controlul calității și resursele care vor fi folosite în acest sens;

- orice condiție prealabilă care trebuie satisfăcută pentru ca activitatea să poată demara la timpul stabilit în planul general al proiectului;
- riscurile existente care pot împiedica realizarea activității, precum și măsurile care trebuie luate pentru a gestiona acestor riscuri.

Elaborarea și implementarea procedurilor reprezintă o parte integrată a unui sistem al calității de succes, deoarece conferă manager-ului de proiect informații utile pentru activitatea zilnică și facilitează realizarea obiectivelor.

În funcție de amploarea activității pentru care se întocmește procedura întâlnim:

- *procedura de sistem* = procedura care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul tuturor birourilor/compartimentelor/departamentelor, numite și „proceduri generale”.

- *procedura operațională* = procedura care descrie o activitate sau un proces care se desfășoară la nivelul unuia sau mai multor birourilor/compartimentelor/departamentelor. Mai sunt cunoscute și sub denumirile de „proceduri specifice”, „proceduri de proces”, „proceduri formalizate” etc.

Pentru ca procedurile să reprezinte instrumente eficiente, trebuie să îndeplinească un număr de condiții esențiale: Să fie:

- scrise și formalizate pentru fiecare activitate principală în parte;
- simple și specifice;
- actualizate în mod permanent;
- aduse la cunoștința executaților, disponibile și accesibile managerului, salariaților, precum și terților;
- bine înțelese și bine aplicate;
- să nu fie redundante.

În forma cea mai simplă o procedură este alcătuită din trei părți:

- *partea text:*
 - este reprezentată de textul documentului în cauză
 - aceasta prezintă criteriile (și uneori metodele) de operare și control a procesului/activității care face subiectul procedurii documentate
- *partea scheme:*
 - este reprezentată din grafice sau desene
 - are ca principal scop clarificarea în mod succint a unei probleme

are rol informativ, de înțelegere a unui subiect legat de sistemul de management
- *partea formulare:*

- este reprezentata prin diverse tipizate (tabele).
- prin completarea tipizatelor se asigură apariția înregistrărilor (prin care se confirmă operarea și/sau controlul procesului descris în procedura documentată).

La rândul ei partea de text va avea cel puțin următoarele secțiuni:

- *scop și domeniu de aplicare* - se prezintă scopul pentru care a fost alcătuită procedura (de ce s-a întocmit acea procedură) și domeniul pentru care aceasta este valabilă;
- *definiții, prescurtări, simboluri* - sunt prezentate concret acele elemente care concură la înțelegerea procedurii;
- *documente de referință* - sunt enumerate documentele în raport cu care s-a alcătuit procedura sau acele documente la care se face referire în textul acesteia;
- *procedura (sau operarea și controlul procesului)* - se prezintă concret modul în care se desfășoară și se controlează activitatea/procesul descris în procedură;
- *responsabilități* - se prezintă cine este responsabil pentru planificarea, organizarea, coordonarea, efectuarea, controlarea și evaluarea activităților prezentate în procedură;
- *înregistrări* - se prezintă tipizatele (tabelele) care stau la baza înregistrărilor, modul cum se realizează înregistrările care confirmă desfășurarea activității/procesului conform cu cerințele stabilite, precum și modul cum sunt ținute înregistrările sub control;
- *anexe* - sunt enumerate schemele și formularele procedurii documentate.

3.1.1. Modificările apărute: *actele adiționale și notificările*

Dacă circumstanțele care afectează implementarea proiectului s-au modificat substanțial de la data semnării contractului, atunci contractul și anexele acestuia pot fi modificate în conformitate cu Articolul “Modificări și completări la contract”, cu acordul ambelor părți, prin aprobarea unei notificări sau prin încheierea unui act adițional.

Cererea pentru întocmirea unui Act Adițional și/sau Notificarea vor fi elaborate de către Beneficiar și înaintată către AM/ OI delegat.

Fac excepție modificările determinate de schimbări în legislația națională și europeană care vor fi efectuate de AM/OI fără a fi necesar în prealabil acordul beneficiarului. În acest caz modificările vor intra în vigoare la data menționată de actul respectiv. În situația modificărilor determinate de schimbări în legislația națională, AM/OI delegat va notifica beneficiarul în acest sens.

Modificarea contractului prin act adițional este o activitate care consumă timp. De aceea este bine ca actul adițional să fie inițiat cu cel puțin 30 de zile înainte de data la care modificarea pe care o solicitați trebuie să își producă efectele.

Situații frecvente care conduc la modificarea contractului:

- solicitarea utilizării sumei alocate pentru rezerva de contingență, pentru suma care depășește limita a 15% între capitolele bugetare;
- schimbare: sediul social / reprezentant legal Beneficiar / cont proiect / auditor;
- modificări: echipa de management/exeprți termen lung/plan activități;
- decalarea începerii perioadei de implemetare;
- corectarea erorilor de redactare/introducere a cifrelor în sistemul informatic, fac obiectul unei propuneri de act adițional la contractul de finanțare, justificate corespunzător.
- modificarea indicatorilor. În situații bine justificate, atunci când există dificultăți în respectarea indicatorilor, așa cum a fost specificat în cadrul cererii de finanțare, beneficiarul va putea solicita prin act adițional o modificare sau reducere a indicatorilor propuși, doar în limitele și în conformitate cu prevederile contractului de finanțare. Reducerea indicatorilor va determina și o reducere corespunzătoare a valorii totale eligibile a proiectului. Această modificare trebuie însoțită de o justificare temeinică.

Toate solicitările de modificări contractuale trebuie făcute cu respectarea principiilor:

- orice modificare a contractului trebuie să aibă în vedere atingerea obiectivelor proiectului;
- un act adițional nu poate avea scopul sau efectul de a produce schimbări în contract care ar pune în discuție decizia de acordare a finanțării nerambursabile sau ar fi contrare principiului tratamentului egal al beneficiarilor;
- modificările contractului pot fi realizate numai în perioada de execuție a contractului/ perioada de implementare a proiectului și nu vor avea efecte retroactive. Niciun fel de modificare nu este posibilă după finalizarea duratei de implementare a contractului;
- valoarea maximă a finanțării nerambursabile așa cum este ea stipulată în contract nu poate fi majorată;
- durata de implementare a unui proiect nu poate fi extinsă peste durata maximă de implementare stabilită în Ghidurile Solicitantului pentru schema de finanțare aferentă;
- scopul actului adițional trebuie să urmărească natura și obiectivele inițiale ale contractului. Orice act adițional privind modificarea bugetului trebuie să includă toate modificările propuse, precum și o anexă – Bugetul proiectului, datată, semnată și stampilată.

- depășirea bugetului se face pe cheltuiala beneficiarului;
- ultima cerere de modificare a contractului se va depune cu 60 de zile înainte de ultima zi de implementare a proiectului;
- orice modificare neaprobată este neeligibilă;

În situația în care pe durata de implementare a proiectului intervin modificări ale acordului de parteneriat, beneficiarul trebuie să depună act adițional la contractul de finanțare, luând în considerare următoarele aspecte:

- nu se admite retragerea unui partener din parteneriat, fără înlocuirea acestuia cu un alt partener, diferit de membrii parteneriatului inițial. Nu se admite introducerea unui partener suplimentar în parteneriat (creșterea numărului de parteneri), în raport de numărul de parteneri inițial, deoarece ar pune în discuție parteneriatul depus inițial și evaluat;
- nu se admite înlocuirea beneficiarului finanțării nerambursabile (liderul de parteneriat), semnatar al contractului de finanțare, cu unul din parteneri sau cu altă entitate cu personalitate juridică. Fac excepție situațiile în care entitatea cu personalitate juridică semnatară a contractului (beneficiarul) este preluată, indiferent de modalitatea juridică a preluării (exemple – restructurare, comasare, absorbție, desființare cu preluarea atribuțiilor de către o altă structură publică cu personalitate juridică, etc.) de altă entitate juridică, succesoare în drepturi și obligații, cu condiția precizării explicite a acestui aspect și asigurarea/ dovedirea eligibilității succesorului conform prevederilor Ghidului Solicitantului aplicabil.

Modificarea acordului de parteneriat, anexă la contractul de finanțare, se poate realiza prin prezentarea unei forme actualizate a acordului de parteneriat, cuprinzând toate modificările necesare, semnat și ștampilat de toți partenerii. Beneficiarul are obligația de a prezenta documentul original cu propunerea de modificare, precum și o copie a ultimei variante aprobată de AM/OI responsabil. În cazul în care modificarea acordului de parteneriat intervine ca urmare a înlocuirii unui partener, liderul de parteneriat va respecta în alegerea partenerului, prevederile legislației în vigoare, cu modificările și completările ulterioare.

3.1.2. Acordul de parteneriat

Partenerii trebuie să fie organizații legal constituite în țara de origine. Partenerii transnaționali trebuie să fie organizații din Statele Membre ale Uniunii Europene. Totodată, partenerii trebuie să fie organizații similare categoriilor de beneficiari eligibili pentru respectivele cereri de propuneri de proiecte sau să demonstreze că în obiectul de activitate al

instituției pe care o reprezintă se află și activitatea/activitățile din cadrul proiectului pentru care au rol de parteneri.

În cazul semnării Acordului de parteneriat, trebuie respectate următoarele principii:

- Durata Acordului de parteneriat trebuie să acopere cel puțin perioada de implementare a proiectului;

- Acordul de Parteneriat trebuie completat în limba română, semnat atât de către reprezentantul mandatat de solicitant/beneficiar cât și de reprezentanții mandatați ai partenerilor și stampilat atât de solicitant/beneficiar cât și de către parteneri. Indiferent de numărul partenerilor implicați în implementarea unui proiect, va fi semnat un singur Acord de parteneriat, în mai multe exemplare, câte unul pentru fiecare parte și unul pentru AM /OI delegat;

- legea aplicabilă Acordului de parteneriat este legea română;

- Acordul de parteneriat constituie Anexa obligatorie a Cererii de finanțare și trebuie transmis prin poștă sau servicii de curierat către AM împreună cu declarațiile finale, cerute conform Ghidului Solicitantului;

- Acordul de parteneriat însoțește Cererea de finanțare, detaliile acestuia fiind legate în mod direct de obiectul parteneriatului. Astfel, partenerii vor trebui să implementeze proiectul în conformitate cu metodologia, termenele și alte specificații prevăzute în cererea de finanțare;

- urmare a semnării unui contract de finanțare între Beneficiar și AM/OI , clauzele acestuia vor fi aplicabile și partenerilor. Drept consecință, partenerilor li se vor aplica atât prevederile contractului de finanțare, cât și cele ale Acordului de Parteneriat;

- contribuția proprie a organizațiilor partenere se realizează sub forma financiară (contribuția în natură nu este eligibilă);

- achizițiile în cadrul proiectului pot fi făcute de către beneficiar sau partenerul/partenerii acestuia conform acordului părților;

- partenerii participă în realizarea și implementarea operațiunii, iar respectivele costuri sunt eligibile în aceeași măsură cu cele ale beneficiarului grantului;

- Beneficiarul sau partenerul/partenerii acestuia au opțiunea de a subcontracta. Subcontractorii nu sunt considerați nici parteneri, nici asociați, aplicându-li-se dispozițiile achizițiilor publice conform OUG 34/2006;

Partenerii trebuie să fie implicați în cel puțin două din următoarele aspecte ale proiectului:

–pregătirea proiectului (partenerii au fost implicați în dezvoltarea proiectului; proiectul este elaborat în comun);

–implementarea proiectului (partenerii implicați în această etapă sunt responsabili de coordonarea anumitor activități din proiect și/sau implementarea anumitor activități din proiect pentru atingerea rezultatelor corespondente, asigurând totodată soluționarea eventualelor probleme apărute în implementarea proiectului; mai mulți parteneri pot contribui la realizarea aceluiași set de activități);

–Expertiză și resurse umane pentru implementarea proiectului (partenerii pot contribui la activitățile referitoare la managementul proiectului, cum ar fi activitățile legate de managementul general al proiectului, achiziții publice, informare și publicitate, controlul implementării proiectului, etc.);

–Finanțarea proiectului (partenerii pot contribui financiar la realizarea proiectului - asigurarea contribuției minime la total cheltuieli eligibile).

Conform Acordului de Parteneriat, sumele implicate în proiect de către Partener(i), se vor deconta în baza documentelor justificative (factură, contract, raport de activitate, bon fiscal, etc), numai după efectuarea plății acestora.

Potrivit cadrului legal în vigoare, în funcție de natura operației și încadrarea Partenerilor ca persoană impozabilă în sfera taxei pe valoarea adăugată, decontarea se va face pe bază de factură (persoane impozabile – în general) sau alte documente justificative (persoane neimpozabile).

Transferurile financiare între parteneri vor fi făcute în termenele stabilite în acordul de parteneriat.

Pentru a discuta de încadrarea în sfera de impozitare TVA, în primul rând trebuie stabilită încadrarea juridică a fiecărui parteneriat și apoi studiată fiecare operațiune desfășurată.

Aspectele generale de care trebuie ținut cont pentru a determina dacă tranzacția intră sau nu în sfera de impozitare TVA, așa cum sunt definite în art. 126, alin. (1) Cod Fiscal sunt:

- unul sau mai mulți parteneri sunt persoane impozabile
- operațiunea desfășurată este realizată pe teritoriul României (locul prestării este România)
- operațiunea desfășurată este considerată a fi operațiune „cu plată”
- activitatea desfășurată intră în sfera de impozitarea TVA (activitate comercială)

Dacă sunt îndeplinite cumulativ aceste condiții, discutăm de operațiuni impozabile în România din punct de vedere al TVA. Conform art 155 din Legea 571/2003 privind Codul fiscal,

persoanele impozabile⁹ care efectuează livrări de bunuri sau prestări de servicii, altele decât livrările/prestările fără drept de deducere a taxei, conform art.141 alin. (1) și (2) sunt obligate la întocmirea facturii ca document doveditor al tranzacției efectuate. Pentru restul operatorilor economici/persoanelor neimpozabile, care nu îndeplinesc cumulativ condițiile mai sus menționate nu există obligativitatea întocmirii facturii.

Totodată, trebuie ținut cont de faptul că Legea 571/2003 privind Codul Fiscal prevede excepții de la regulile generale permițând pentru anumite operațiuni (închiriere, învățământ, etc) scutirea de la taxa pe valoarea adăugată și pe cale de consecință scutirea de la facturare.

În conformitate cu prevederile art. 127 alin. (4) din Codul Fiscal coroborat cu punctul 3 din Normele de Aplicare ale Codului Fiscal, instituțiile publice și organizațiile fără scop patrimonial nu sunt persoane impozabile atâta timp cât natura activităților prestate rămâne una non-economică, după cum urmează:

- instituțiile publice nu sunt persoane impozabile pentru activitățile care sunt desfășurate în calitate de autorități publice. (art. 127 (4) Codul Fiscal)
- organizațiile fără scop patrimonial sunt persoane neimpozabile dacă bunurile sau serviciile sunt acordate în mod gratuit. (punctul 3, alin. (2) Norme Metodologice).

Așadar, taxarea transferurilor între Parteneri depinde în primul rând de natura juridică a contractului încheiat între părți, de activitatea întreprinsă în cadrul proiectului (prestarea de servicii, vânzare de active, etc) și nu în ultimul rând de încadrarea partenerilor ca persoane impozabile sau neimpozabile din punct de vedere al taxei pe valoarea adăugată.

⁹ Prin persoană impozabilă, conform art. 127 alin. (1) și (2) din Codul Fiscal, se înțelege orice persoană care desfășoară, de o manieră independentă și indiferent de loc, activități economice de natura celor prevăzute la alin. (2), oricare ar fi scopul sau rezultatul acestei activități. Activitățile economice cuprind activitățile producătorilor, comercianților sau prestatorilor de servicii, inclusiv activitățile extractive, agricole și activitățile profesiilor libere sau asimilate acestora. De asemenea, constituie activitate economică exploatarea bunurilor corporale sau necorporale în scopul obținerii de venituri cu caracter de continuitate.

3.2. Managementul achizițiilor

3.2.1. Principii în achizițiile publice

Principiile care stau la baza atribuirii contractului de achiziție publică sunt (art. 2, alin 2, OUG 34 / 2006):

- a) nediscriminarea;
- b) tratamentul egal;
- c) recunoașterea reciprocă;
- d) transparența;
- e) proporționalitatea;
- f) eficiența utilizării fondurilor;
- g) asumarea răspunderii

Principiile care stau la baza atribuirii contractelor de achiziție publică au următoarele semnificații :

- a) ***nediscriminarea***, respectiv asigurarea condițiilor de manifestare a concurenței reale astfel încât orice operator economic, să aibă dreptul de a participa la procedura de atribuire;
- b) ***tratamentul egal***, respectiv stabilirea și aplicarea, în toate etapele procedurii de atribuire, a unor reguli, cerințe și criterii, identice pentru toți operatorii economici, astfel încât orice participant la procedură să beneficieze de șanse egale de a dobândi, în condițiile legii, calitatea de contractant;
- c) ***recunoașterea reciprocă***, respectiv ***acceptarea***:
 - produselor, serviciilor, lucrărilor oferite în mod licit pe piața Uniunii Europene;
 - diplomelor, certificatelor, a altor documente, emise de autoritățile competente din alte state;
 - specificațiilor tehnice, echivalente cu cele solicitate la nivel național;
- d) ***transparența***, respectiv aducerea la cunoștința tuturor celor interesați a informațiilor referitoare la aplicarea procedurii de atribuire;
- e) ***proporționalitatea***, respectiv asigurarea corelației între necesitatea obiectivă a autorității contractante, obiectul contractului de achiziție publică și cerințele formulate în contextul aplicării procedurii de atribuire;

f) **eficiența utilizării fondurilor**, respectiv aplicarea procedurii de atribuire astfel încât să se obțină o maximizare a rezultatului urmărit și utilizarea unor criterii de atribuire care să reflecte în primul rând avantajele de natură economică ale ofertelor prezentate;

g) **asumarea răspunderii**, respectiv determinarea clară a sarcinilor și responsabilităților persoanelor implicate în procesul de achiziție publică, urmărindu-se asigurarea:

- profesionalismului
- imparțialității
- independenței deciziilor adoptate pe parcursul derulării acestui proces

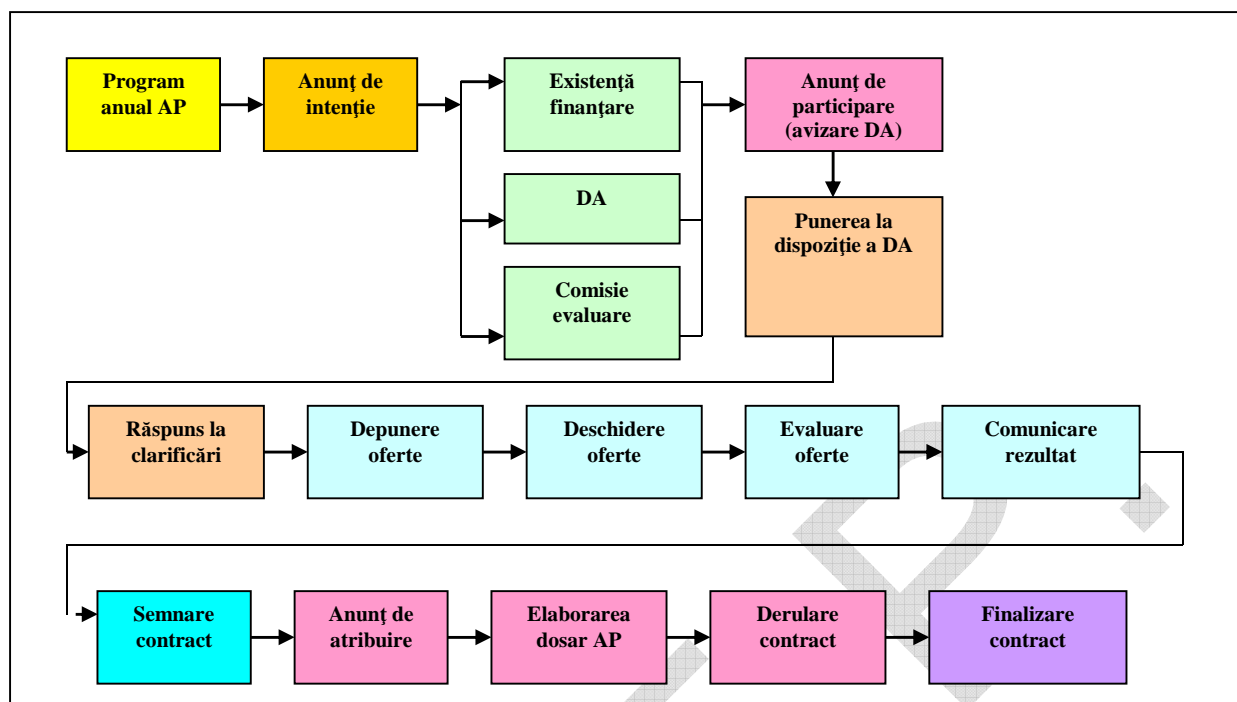
În procesul de aplicare a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică, orice situație pentru care nu există o reglementare explicită se interpretează prin prisma principiilor prevăzute în ordonanța de urgență.

3.2.2. Managementul procesului de achiziții publice

Managementul achizițiilor publice cuprinde:

- ✓ planificarea achizițiilor publice;
- ✓ organizarea procedurilor de achiziție publică;
- ✓ coordonarea activităților de achiziție publică;
- ✓ antrenarea personalului compartimentelor autorității contractante/echipei de proiect la realizarea achizițiilor;
- ✓ control-evaluarea în cadrul procesului de atribuire a procedurilor de achiziție publică de către autoritatea contractantă, pentru toate contractele de achiziție de produse, servicii și lucrări din bani publici (inclusiv din Fondurile Europene Structurale și de Investiții - FESI).

Principalele procese ale managementului atribuirii contractelor de achiziție publică sunt prezentate în tabelul de mai jos:



Autoritatea contractantă are obligația de a stabili **programul anual al achizițiilor publice**. După aprobarea bugetului propriu autoritatea contractantă are obligația de a-și definitiva planul anual al achizițiilor publice în funcție de fondurile aprobate și de posibilitățile de atragere a altor fonduri. Autoritatea contractantă are dreptul de a opera modificări ulterioare în programul anual al achizițiilor publice, iar după aprobare să le publice în SEAP. În cazul în care modificările au ca scop acoperirea unor necesități ce nu au fost cuprinse inițial în programul anual al achizițiilor publice (ex. aprobarea în cursul anului a unor proiecte finanțate din fonduri europene), introducerea acestora în program este condiționată de asigurarea surselor de finanțare.

Pentru finanțările din fonduri UE se vor menționa la fiecare poziție a programului anual, ca achiziție distinctă în cadrul aceluiași cod CPV.

Achizițiile din fonduri UE se vor constitui în **Planul achizițiilor prevăzute în proiect**, plan ce va fi transmis după caz Autorității de Management sau Organismului Intermediar, pentru avizare și includere în contractul de finanțare, conform ghidului solicitantului.

Planul achizițiilor prevăzute în proiect , va cuprinde:

- Număr curent
- Denumirea contractului de achiziție publică/obiectul contractului;
- Codul CPV;
- Responsabil cu achiziția (beneficiar sau partener după caz)
- Valoarea estimată, fără TVA în lei și euro;

- Procedura de atribuire aplicată;
- Data estimată pentru începerea procedurii;
- Data estimată pentru finalizarea procedurii;
- Responsabilul achiziției

Autoritatea contractantă are obligația *de a estima, valoarea contractului de achiziție publică* pe baza calculării și însumării tuturor sumelor plătibile pentru îndeplinirea contractului respectiv, fără taxa pe valoarea adăugată, luând în considerare orice forme de opțiuni.

Autoritatea contractantă *nu are dreptul de a diviza contractul de achiziție publică* în mai multe contracte distincte de valoare mai mică și nici de a utiliza metode de calcul care să conducă la o subevaluare a valorii estimate a contractului de achiziție publică, cu scopul de a evita aplicarea obligativității autorității contractante în raport cu anumite praguri valorice.

Anunțul de intenție, ce cuprinde și achizițiile din fonduri europene, se publică în SEAP și după caz în JOUE, dacă se intenționează a se obținere reducerii termenelor dintre anunțul de participare și data depunerii ofertelor.

Anunțul de participare se publică în SEAP și după caz în JOUE, pentru toate procedurile de achiziție, cu excepția cererii de ofertă și negociere fără publicare prealabilă a unui anunț de participare. Pentru început se încarcă în SEAP și Documentația de atribuire (DA) și după obținerea avizului de la ANRMAP (privind conformitatea acesteia cu legislația) se pune la dispoziția celor interesați în SEAP, în format electronic.

Anunțul de atribuire se publică în același loc unde s-a publicat anunțul de participare, clarificările, răspunsurile la clarificări și contestațiile (SEAP și după caz JOUE).

Autoritatea contractantă are obligația de a desemna, pentru atribuirea contractelor de achiziție publică, persoanele responsabile pentru evaluarea ofertelor, care se constituie într-o **comisie de evaluare** .

Președintele comisiei de evaluare este de regulă responsabilul de achiziție (prevăzut în programul anual), care provine din biroul specializat al achizițiilor publice al autorității contractante.

Atribuțiile comisiei de evaluare sunt următoarele :

- a) deschiderea ofertelor și, după caz, a altor documente care însoțesc oferta (modelul procesului verbal de deschidere este conform Ordinului ANRMAP 302/2011, Anexa 1) ;

- b) verificarea îndeplinirii criteriilor de calificare de către ofertanți/candidați, în cazul în care acestea au fost solicitate prin documentația de atribuire;
- c) realizarea selecției/preselecției candidaților, dacă este cazul;
- d) realizarea dialogului cu operatorii economici, în cazul aplicării procedurii de dialog competitiv;
- e) realizarea negocierilor cu operatorii economici, în cazul aplicării procedurilor de negociere;
- f) verificarea propunerilor tehnice prezentate de ofertanți, din punct de vedere al modului în care acestea corespund cerințelor minime din caietul de sarcini sau din documentația descriptivă;
- g) verificarea propunerilor financiare prezentate de ofertanți, din punct de vedere al încadrării în fondurile care pot fi disponibilizate pentru îndeplinirea contractului de achiziție publică respectiv precum și, dacă este cazul, din punct de vedere al încadrării acestora în situația prevăzută la art. 202 din ordonanța de urgență ;
- h) stabilirea ofertelor inacceptabile sau neconforme și a motivelor care stau la baza încadrării ofertelor respective în această categorie;
- i) stabilirea ofertelor admisibile;
- j) aplicarea criteriului de atribuire, astfel cum a fost prevăzut în documentația de atribuire, și stabilirea ofertei/ofertelor câștigătoare;
- k) în cazuri justificate, elaborarea unei propuneri de anulare a procedurii de atribuire;
- l) elaborarea raportului procedurii de atribuire (modelul raportului procedurii este conform Ordinului ANRMAP 302/2011, Anexa 2);

3.2.3. Supervizarea procesului de concepere a documentației de atribuire

Autoritatea contractantă/beneficiarul, prin *echipa de management de proiect*, în atribuirea contractelor de achiziție publică, are următoarele atribuții principale:

- a) elaborarea și, după caz, actualizarea, *planului achizițiilor publice prevăzute în proiect*, ca instrument managerial pe baza căruia se planifică procesul de achiziție;
- b) elaborarea sau, după caz, coordonarea activității de *elaborare a documentației de atribuire* sau, în cazul organizării unui concurs de soluții, a *documentației de concurs*;
- c) îndeplinirea obligațiilor referitoare la *publicitate*, astfel cum sunt acestea prevăzute de ordonanța de urgență;

- d) **aplicarea și finalizarea** procedurilor de atribuire;
- e) constituirea, păstrarea și transmiterea spre verificare de către OI sau AM POS a **dosarului achiziției publice** (în format electronic);
- f) Recepționarea produselor/ serviciilor/lucrărilor achiziționate în proiect pe bază de proces verbal de recepție.

Documentația de atribuire cuprinde:

- a) fișa de date;
- b) caietul de sarcini sau documentația descriptivă, aceasta din urmă fiind utilizată în cazul aplicării procedurii de dialog competitiv ori de negociere;
- c) informații referitoare la clauzele contractuale obligatorii
- d) formulare

Autoritatea contractantă are dreptul de a iniția aplicarea procedurii de atribuire numai după ce a fost elaborată **documentația de atribuire** sau, după caz, documentația de concurs.

Fișa de date este standardizată de ANRMAP și revizuită periodic. O dată cu publicarea pe site-ul ANRMAP modelului de fișă de date se publică și instrucțiunile de completare a acestora.

Fișa de date cuprinde următoarele capitole:

- Secțiunea I: Autoritatea contractantă (denumire, adresă, puncte de contact), Tipul autorității contractante și activitatea principală;
- Secțiunea II: Descriere, Cantitatea sau Domeniul contractului, Durata contractului sau termen de finalizare, Ajustarea prețului contractului;
- Secțiunea III: Condiții referitoare la contract, Condiții de participare, Condiții specifice pentru contractele de servicii;
- Secțiunea IV: Procedura, Criterii de atribuire/Criterii de evaluare a proiectelor, Informații administrative, prezentarea ofertei;
- Secțiunea VI: Informații suplimentare.

Pentru sectoarele relevante ANRMAP a elaborat și publicat pe site-ul său modele de fișe de date pe diverse tipuri de activități, precum și instrucțiuni de completare.

Autoritatea contractantă are dreptul de a aplica (în cadrul fișei de date) criteriile de calificare și selecție referitoare numai la:

- a) situația personală a candidatului sau ofertantului;
- b) capacitatea de exercitare a activității profesionale;

- c) situația economică și financiară;
- d) capacitatea tehnică și/sau profesională;
- e) standarde de asigurare a calității;
- f) standarde de protecție a mediului.

Criteriile de atribuire ale contractelor de achiziție publică sunt:

- Prețul cel mai scăzut;
sau
- Oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic (cu factori de evaluare ponderați și algoritmi de calcul).

Factorii de evaluare a ofertei, pot fi, alături de preț: caracteristici privind nivelul calitativ, tehnic sau funcțional, caracteristici de mediu, costuri de funcționare, raportul cost/eficiență, servicii post-vânzare și asistență tehnică, termen de livrare sau de execuție, alte elemente considerate semnificative pentru evaluarea ofertelor.

După intrarea în vigoare a Directivei nr. 24/2014 a UE, criteriile de atribuire vor fi:

- Oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic;
- Calcularea costurilor pe ciclu de viață;
- Cel mai bun raport preț-calitate.

Caietul de sarcini conține, în mod obligatoriu, specificații tehnice.

Specificațiile tehnice reprezintă cerințe, prescripții, caracteristici de natură tehnică ce permit fiecărui produs, serviciu sau lucrare să fie descris, în mod obiectiv, în așa manieră încât să corespundă necesității autorității contractante.

Specificațiile tehnice **trebuie să permită oricărui ofertant** accesul egal la procedura de atribuire și nu trebuie să aibă ca efect introducerea unor **obstacole nejustificate** de natură **să restrângă concurența între operatorii economici**.

Fără a aduce atingere reglementărilor tehnice naționale obligatorii, în măsura în care acestea sunt compatibile cu dreptul comunitar, **autoritatea contractantă are obligația** de a defini specificațiile tehnice:

- a) fie prin referire, de regulă în următoarea ordine de prioritate, la standarde naționale care adoptă standarde europene, la omologări tehnice europene, la standarde internaționale sau la alte referințe de natură tehnică elaborate de organisme de standardizare europene; în cazul în care acestea nu există, atunci specificațiile tehnice se definesc prin referire la alte standarde, omologări sau reglementări tehnice naționale privind utilizarea produselor sau proiectarea, calculul și execuția lucrărilor;

b) fie prin precizarea performanțelor și/sau cerințelor funcționale solicitate, care trebuie să fie suficient de precis descrise încât să permită ofertanților să determine obiectul contractului de achiziție publică, iar autorității contractante să atribuie contractul respectiv;

c) fie atât prin precizarea performanțelor și/sau cerințelor funcționale solicitate, astfel cum sunt acestea prevăzute la lit. b), cât și prin referirea la standardele, omologările tehnice, specificațiile tehnice comune, prevăzute la lit. a), **ca mijloc de prezumție a conformității** cu nivelul de performanță și cu cerințele funcționale respective;

d) fie prin precizarea performanțelor și/sau cerințelor funcționale solicitate, astfel cum sunt acestea prevăzute la lit. b), pentru anumite caracteristici, și prin referirea la standardele sau omologările tehnice, prevăzute la lit. a), pentru alte caracteristici

În cazul în care autoritatea contractantă definește specificațiile tehnice din caietul de sarcini prin precizarea performanțelor și/sau cerințelor funcționale solicitate, atunci nici o ofertă nu poate fi respinsă dacă **ofertantul demonstrează** prin orice mijloc adecvat că produsele, serviciile sau lucrările oferite asigură îndeplinirea performanțelor sau cerințelor funcționale solicitate deoarece sunt conforme cu :

a) un standard național care adoptă un standard european;

b) omologare tehnică europeană;

c) specificație tehnică comună utilizată în Comunitatea Europeană;

d) un standard internațional;

e) alte reglementări tehnice elaborate de organisme de standardizare europene.

Se interzice definirea în caietul de sarcini a unor specificații tehnice care indică o anumită origine, sursă, producție, un procedeu special, o marcă de fabrică sau de comerț, un brevet de invenție, o licență de fabricație, care au ca efect favorizarea sau eliminarea anumitor operatori economici sau a anumitor produse.

Prin derogare se admite o astfel de indicație, dar numai în mod excepțional, în situația în care o descriere suficient de precisă și inteligibilă a obiectului contractului nu este posibilă și numai însoțită de mențiunea **sau echivalent**.

Documentația descriptivă cuprinde:

- *Obiectivele care le dorește autoritatea contractantă a le realiza;*
- *Nevoile autorității contractante (cunoștințe pentru elaborarea documentației de atribuire, mod distribuție a riscurilor proiectului, etc.);*
- *Constrângerile autorității contractante (lipsa finanțării, lipsa cunoștințelor pentru montaje financiare și juridice, lipsa cunoștințelor pentru recuperarea bunului public, etc.)*

Documentația descriptivă de folosește în cadrul procedurilor de dialog competitiv și negociere cu publicare prealabilă a unui anunț de participare.

3.2.4. Proceduri pentru atribuirea contractelor de achiziții publice

Verificarea desfășurării procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică revine compartimentului specializat în achiziții publice, iar în cadrul proiectelor finanțate din FESI, echipei de management a proiectului, conform pașilor procedurali prezentați în OUG 34/2006, cu modificări și completări.

Procedurile de achiziție sunt:

- a) **Licitația deschisă**, care se desfășoară de regulă într-o etapă (pentru valori estimate de peste 134.000 euro la produse și servicii și de peste 5.186.000 euro pentru lucrări). Se poate organiza o etapă finală electronică în SEAP;
- b) **Licitația restrânsă**, care se desfășoară de regulă în două etape (preselectarea candidaților și invitarea în cea de a doua etapă a candidaților selectați să depună ofertă tehnică și financiară). Se poate organiza o etapă finală electronică în SEAP;
- c) **Dialogul competitiv**, care se desfășoară de regulă în trei etape (etapa 1- preselectia candidaților; etapa 2 – desfășurarea dialogului și selectarea soluțiilor/candidaților selectați pe baza criteriilor din documentația descriptivă; etapa 3 – invitarea candidaților selectați să depună oferte pe baza soluțiilor selectate și stabilirea ofertei câștigătoare). Se poate organiza o etapă finală electronică, pentru stabilirea prețului;
- d) **Negocierea cu publicare prealabilă a unui anunț de participare** - care se desfășoară de regulă în trei etape (etapa 1 – preselectare candidați; etapa 2 - invitarea candidaților selectați la depunerea unei oferte orientative și negocierea cu aceștia a ofertelor până când candidații nu mai pot îmbunătăți oferta; etapa 3 – selectarea ofertelor cele mai bune din punct de vedere al documentației de atribuire și evaluarea ofertelor pentru a stabili oferta câștigătoare);
- e) **Negocierea fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare** – desfășurată numai în condițiile art. 122 sau 252 din OUG 34/2006 și în cele mai multe cazuri cu un singur ofertant;
- f) **Cererea de ofertă** – pentru contracte cu valoare estimată pentru produse și servicii între 30.000 euro – 134.000 euro, și lucrări între 100.000 euro – 5.186.000 euro, care este asemănătoare cu licitația deschisă;

- g) **Concursul de soluții** - în vederea atribuirii contractelor în domeniul amenajării teritoriului, al proiectării urbanistice și peisagistice, al arhitecturii sau în cel al prelucrării datelor, un plan sau un proiect, prin selectarea acestuia pe baze concurențiale de către un juriu, cu sau fără acordarea de premii;
- h) **Achiziția directă** – pentru achiziții de până la 30.000 euro (pentru produse și servicii) și de până la 100.000 euro (pentru lucrări)

Modalități speciale de atribuire a contractelor de achiziții publice:

- a) **Acordul cadru** - înțelegerea scrisă intervenită între una sau mai multe autorități contractante și unul sau mai mulți operatori economici, al cărei scop este stabilirea elementelor/condițiilor esențiale care vor governa contractele de achiziție publică ce urmează a fi atribuite într-o perioadă dată (numite contracte subsecvente), în mod special în ceea ce privește prețul și, după caz, cantitățile avute în vedere, pentru o perioadă de până la 4 ani;
- b) **Sistemul dinamic de achiziție** - proces în întregime electronic, limitat în timp și deschis pe întreaga sa durată (maximum patru ani) oricărui operator economic care îndeplinește criteriile de calificare și selecție și care a prezentat o ofertă orientativă conformă cu cerințele caietului de sarcini.
- c) **Licitație electronică** - procesul repetitiv realizat după o primă evaluare completă a ofertelor, în care ofertanții au posibilitatea exclusiv prin intermediul mijloacelor electronice, de a reduce prețurile prezentate și/sau de a îmbunătăți alte elemente ale ofertei; evaluarea finală trebuie să se realizeze în mod automat prin mijloacele electronice utilizate. Licitațiile electronice sunt complete online (licitația deschisă, licitația restrânsă și cererea de ofertă) sau ca o fază finală electronică la procedurile mai sus prezentate.

3.2.5. Urmărirea derulării contractelor de achiziții publice. Finalizarea contractului

Caietele de sarcini pentru atribuirea contractelor de achiziție publică de produse, servicii și lucrări trebuie să aibă în vedere riscurile ce pot apărea în derularea îndeplinirii contractului atribuit, atât la autoritatea contractantă/beneficiar, cât și la contractant.

Atunci când autoritatea contractantă/beneficiarul dorește să transmită unele riscuri contractorului (câștigătorului procedurii de atribuire), va aplica criteriul oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic și va distribui riscurile în contrapartida unui preț mai

mare al contractului, operatorului / operatorilor economici capabili din punct de vedere tehnic, al capacității profesionale și financiare să ducă la îndeplinire contractul.

Astfel va trebui să se analizeze și să se evalueze riscurile și să fie transformate prin calcule specifice în valori ce vor fi atribuite părții din contract ce va prelua aceste riscuri. Distribuția corectă a acestor riscuri va conduce la realizarea contractului de către ofertantul câștigător, cu o probabilitate mare.

Contractul încheiat după elaborarea raportului procedurii, de către autoritatea contractantă, va cuprinde în anexe înafara caietului de sarcini, ofertele tehnice, ofertele financiare și graficele de livrare/furnizare/executare.

Aceste documente și grafice vor sta la baza monitorizării și administrării contractelor de către autoritatea contractantă, prin intermediul:

- responsabilului desemnat de autoritatea contractantă/beneficiar (membrul echipei de proiect desemnat);
- dirigintele de șantier, în cazul contractelor de lucrări;
- proiectantului/consultantului tehnic, în cazul contractelor de lucrări sub coordonarea responsabilului de contract.

Finalizarea contractelor se realizează prin recepția parțială și finală a produselor, serviciilor și lucrărilor și eliberarea garanțiilor de bună execuție conform prevederilor din contract sau după caz executarea acestor garanțiilor.

Atunci când în executarea contractelor apar abateri, se va avea ca referință caietul de sarcini și oferta câștigătorului licitației (documente ce fac parte integrantă din contract).

3.2.6. Evitarea abaterilor in atribuirea contractelor de achiziții publice

Procedurile de achiziții publice sunt primele activități în implementarea proiectului (după activitățile publicitare conform manualului de identitate vizuală) și de reușita lor depinde derularea cu succes a celorlalte activități din proiect.

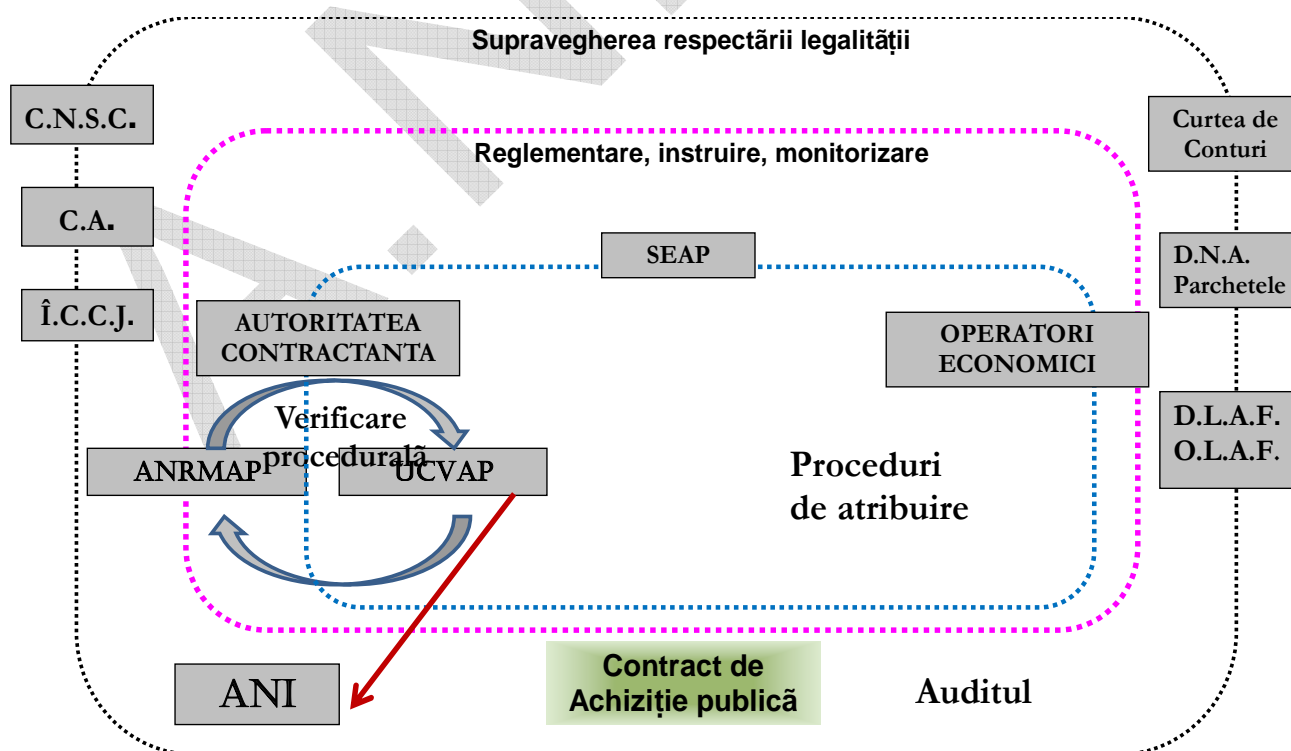
Odată cu depunerea cererilor de rambursare/cererilor de plată se depun la OI/AM POS copii scanate ale dosarelor de achiziție publică, pentru a fi verificate sub aspectul inexistenței de abateri față de legislația națională și cea europeană (directive și regulamente).

Până la depunerea acestor dosare documentația de atribuire este verificată de UCVAP sub aspectul existenței unor abateri de la legislația achizițiilor publice sau a existenței conflictelor de interese.

ANRMAP verifică întreaga documentație de atribuire (cu excepția caietului de sarcini) înainte de a da avizul de publicare a acesteia în SEAP, pentru a constata dacă există abateri față de legislația națională și cea europeană în domeniu.

După implementarea proiectelor, Curtea de Conturi a României verifică aceleași aspecte privind abaterile, atât în dosarele de achiziție cât și în activitățile procesului complet de achiziție publică.

În figura¹⁰ de mai jos sunt centralizate toate instituțiile care verifică procedurile de atribuire a achizițiilor publice din proiectele finanțate din FESI.



¹⁰ Sursa: Manual de formare ANFP – Modul II- Achiziții publice

Organismele Intermediare / Autoritățile de Management verifică, prin experții proprii sau independenți, abaterile față de legislație pe baza unor întrebări cuprinse în procedura de verificare a acestor instituții și dacă constată abateri propun corecții financiare la rambursarea sumelor solicitate în cererile de rambursare.

Întrebările de verificare sunt structurate astfel:

PUBLICITATE

- ✓ Există dovada publicării anunțului de participare sau a invitației de participare în JOUE și /sau SEAP?
 - ✓ În măsura în care a fost publicat un anunț de intenție, dacă beneficiarul a respectat prevederile art. 51 din OUG nr. 34/2006 (referitor la publicarea anunțului de intenție)?
 - ✓ Termenele cuprinse între data transmiterii spre publicare a anunțului/invitației de participare și data limită de depunere a ofertelor/candidaturilor, au fost reduse cu respectarea condițiilor de reducere prevăzute de legislația în domeniu?
 - ✓ S-au avut în vedere termenele de publicare a solicitărilor de clarificare/clarificărilor la documentația de atribuire?
 - ✓ Modificarea informațiilor cuprinse în Anunțul/Invitația de participare a fost realizată prin publicarea unei erate, în condițiile legii?
- În cazul în care sunt menționate sume într-o altă monedă decât moneda națională se verifică dacă sunt incluse informații privind cursul de referință leu/moneda respective.
- Anunțul/Invitația de participare conține o descriere nediscriminatorie și suficientă pentru a permite operatorilor economici să identifice obiectul contractului și autorității contractante să atribuie contractul.

ALEGEREA PROCEDURII

- ✓ Există notă justificativă privind selectarea procedurii, avizată de compartimentul juridic și aprobată de conducătorul autorității?
- ✓ Din nota justificativă privind alegerea procedurii de atribuire (alta decât cele prevăzute la art. 20 alin. (1) sau art. 251 alin. (1) din OUG nr. 34/2006) reiese încadrarea în circumstanțele specifice prevăzute de legislația în domeniul achizițiilor publice (aplicarea procedurilor de licitație deschisă sau restrânsă).
- ✓ În situația în care autoritatea contractantă a aplicat procedura de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare, a fost sesizată UCVAP pentru

efectuarea activității de verificare procedurală? A fost publicat un anunț de atribuire cu respectarea dispozițiilor legale?

- ✓ Contractul de achiziție publică nu a fost divizat în mai multe contracte distincte, de valoare mai mică, cu scopul de a evita aplicarea procedurii de licitație deschisă sau restrânsă?
- ✓ S-au respectat condițiile specific aplicabile modalităților speciale de atribuire a contractului de achiziție publică?
- ✓ În aplicarea procedurii de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare, Autoritatea contractantă a respectat prevederile art. 122 și art. 123 din OUG nr. 34/2006?

CRITERIILE DE CALIFICARE ȘI SELECȚIE

- ✓ Au fost publicate în SEAP toate criteriile de calificare și selecție prevăzute în Nota justificativă privind alegerea criteriilor de calificare și selecție/Documentația de atribuire?
- ✓ Criteriile de calificare și selecție sunt relevante în raport cu obiectul și complexitatea contractului ?
- ✓ Criteriile de calificare și selecție sunt diferite de factorii de evaluare din cadrul criteriului de atribuire (atunci când criteriul de atribuire este “oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic”)?

CRITERII DE ATRIBUIRE/ FACTORI DE EVALUARE

- ✓ Factorii de evaluare a ofertelor au legătură directă cu natura și obiectul contractului?

EVITAREA CONFLICTULUI DE INTERESE

- ✓ Membrii comisiei de evaluare nu se află în conflict de interese, astfel cum este reglementat de OUG nr. 34/2006, cu modificările și completările ulterioare?

EVALUARE OFERTE

- ✓ În cazul procedurilor de licitație deschisă, licitație restrânsă sau cerere de oferte, nu au fost aduse modificări ale ofertei declarate câștigătoare pe parcursul evaluării ofertelor, cu excepția corectării eventualelor vicii de formă/abateri tehnice minore/erori aritmetice (în conformitate cu prevederile legale în domeniu)?
- ✓ În evaluarea ofertelor au fost aplicate criteriile de calificare și selecție prevăzute la nivelul anunțului/invitației de participare?

- ✓ Metoda de calcul pentru evaluarea ofertelor (inclusiv stabilirea scorului final) este prezentată în mod clar și complet în fișa de date și utilizată corespunzător în evaluare?
- ✓ În evaluarea ofertelor au fost aplicați factorii de evaluare prevăzuți la nivelul invitației/anunțului de participare?
- ✓ Oferta câștigătoare a fost stabilită pe baza aplicării criteriului de atribuire prevăzut la nivelul invitației/anunțului de participare?
- ✓ Raportul procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică respectă modelul standard aprobat și conține informațiile relevante pe baza cărora s-a stabilit oferta câștigătoare?

COMUNICARE REZULTAT PROCEDURĂ

- ✓ Operatorii economici implicați în procedura de atribuire au fost informați cu privire la rezultatul selecției, la rezultatul procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică sau de încheiere a acordului-cadru, la admiterea într-un sistem de achiziție dinamic, la rezultatul concursului de soluții ori, după caz, la anularea procedurii de atribuire și eventual inițiere ulterioară a unei noi proceduri, în termenul legal prevăzut de OUG nr. 34/2006?
- ✓ Comunicările transmise conțin informațiile prevăzute de OUG nr. 34/2006?

CONTRACT

- ✓ Contractul de achiziție publică a fost semnat pe baza propunerilor tehnice și financiare cuprinse în oferta câștigătoare?
- ✓ Contractul de achiziție publică a fost semnat cu respectarea termenelor de așteptare prevăzute de OUG nr. 34/2006?
- ✓ Contractul de achiziție publică este însoțit de Contractul de asociere/subcontractare (dacă este cazul)? Respectă aceste contracte condițiile din Contractul de achiziție publică/Ofertă?

ACTE ADIȚIONALE LA CONTRACUL DE ACHIZIȚIE

- ✓ Prin semnarea actului adițional nu a fost afectat avantajul obținut prin desemnarea ofertei câștigătoare în cadrul procedurii inițiale? Contractul/actele adiționale nu modifică prin implementare prevederi ale documentației de atribuire ?
- ✓ Încheierea Actului adițional s-a realizat cu respectarea prevederilor legale în materie de achiziții publice?

- ✓ Au fost respectate prevederile art. 122 lit. i) și j) în cazul achiziționării de servicii/lucrări suplimentare sau achiziționării de noi lucrări, respectiv noi servicii, care sunt similare lucrărilor ori serviciilor achiziționate prin atribuirea contractului inițial prin procedura de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare ?
- ✓ Actul adițional a fost încheiat în termenul de valabilitate al contractului de achiziție?

ANUNȚ DE ATRIBUIRE

- ✓ A fost publicat anunțul de atribuire?
- ✓ Anunțul de atribuire a fost întocmit folosindu-se datele menționate în Raportul de atribuire ?

ALTE ASPECTE PRIVIND ACHIZIȚIILE PUBLICE VERIFICATE

- ✓ Există informații privind verificările realizate de UCVAP/ANRMAP conform protocolului tripartit AMPOS -ANRMAP-UCVAP?
- ✓ Există contestații ale procedurii inițiale (decizii CNSC, sentințe civile ale instanțelor de judecată)?
- ✓ În măsura în care au fost depuse contestații pe parcursul procedurii de atribuire, contractul de achiziție publică a fost încheiat după comunicarea deciziei CNSC, dar nu înainte de expirarea termenelor de așteptare

3.3. Situațiile din implementarea proiectelor care pot genera conflict de interese, incompatibilitate, neregulă sau fraudă. Corecții, puncte critice și strategii de evitare

3.3.1. Definiții

Neregulă – orice abatere de la legalitate, regularitate și conformitate în raport cu dispozițiile naționale și/sau europene, precum și cu prevederile contractelor ori a altor angajamente legal încheiate în baza acestor dispoziții, ce rezultă dintr-o acțiune sau inacțiune a beneficiarului ori a autorității cu competențe în gestionarea fondurilor europene, care a prejudiciat sau care poate prejudicia bugetul Uniunii Europene/bugetele donatorilor publici internaționali și/sau fondurile publice naționale aferente acestora printr-o sumă plătită necuvenit;

Raportarea neregulilor – toate activitățile care conduc la informarea Comisiei Europene – Oficiul European de Luptă Antifraudă (OLAF) sau a donatorilor publici internaționali, conform

obligățiilor asumate de România în calitate de stat membru al Uniunii Europene ori de parte a unui acord/memorandum semnat de România cu un donator.

Nereguli cu caracter sistemic/de sistem – nereguli generate de modul în care sunt îndeplinite cerințele-cheie ale sistemelor de management și control care se produc ca urmare a unor deficiențe de proiectare a procedurilor de management și control, a unor erori sistematice de aplicare a procedurilor de management și control sau din necorelarea prevederilor legislației naționale cu reglementările comunitare.

Aplicare de corecții financiare – măsurile administrative luate de autoritățile competente, în conformitate cu prevederile prezentei ordonanțe de urgență, care constau în excluderea de la finanțarea din fonduri europene și/sau fonduri publice naționale aferente acestora a cheltuielilor pentru care a fost constatată o neregulă;

Fraudă – infracțiunea săvârșită în legătură cu obținerea ori utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora, încriminată de Codul penal ori de alte legi speciale;

Conflict de interes - presupune existența unui conflict între îndatoririle publice și interesele private ale unui funcționar public, interesele private ale funcționarului putând influența în mod necuvenit exercitarea îndatoririlor și a responsabilităților sale oficiale.

Un conflict de interese **real** presupune existența unui conflict între îndatoririle publice și interesele private ale unui funcționar public, interesele private ale funcționarului putând influența în mod necuvenit exercitarea îndatoririlor și a responsabilităților sale oficiale.

Un conflict de interese **aparent** se poate spune că există în cazul în care se constată că interesele private ale unui funcționar public ar putea influența în mod necuvenit exercitarea atribuțiilor sale, dar acest lucru nu se întâmplă de fapt.

Un conflict de interese **potențial** apare atunci când un funcționar public are interese private care sunt de așa natură încât un conflict de interese ar putea apărea în cazul în care funcționarul respectiv ar asuma în viitor responsabilități oficiale de o anumită natură (adică potențial conflictuale).

Exemple de conflicte de interese

- Soțul/soția unui funcționar din cadrul unei autorități contractante care este responsabil de monitorizarea unei proceduri de achiziții lucrează pentru unul dintre ofertanți.
- O persoană deține acțiuni într-o societate. Societatea respectivă participă la o procedură de ofertare în care această persoană este numită membră a comisiei de evaluare.
- Directorul unei autorități contractante a petrecut o săptămână de vacanță împreună cu directorul general al unei firme care a depus o ofertă în cadrul unei proceduri de ofertare lansate de autoritatea contractantă.
- Un funcționar din cadrul unei autorități contractante și directorul general al uneia dintre firmele ofertante au responsabilități în același partid politic.

Semnal de alertă este un indicator al unui caz posibil de fraudă sau de corupție. Este un element sau un set de elemente care este neobișnuit prin natura sa sau nu se încadrează în activitatea normală. Este un semnal că ceva este altfel decât în mod obișnuit și trebuie examinat mai îndeaproape.

Persoane cu funcții de decizie - conducătorul autorității contractante, membrii organelor decizionale ale autorității contractante ce au legătură cu procedura de atribuire, precum și orice alte persoane din cadrul autorității contractante ce pot influența conținutul documentației de atribuire și/sau procedura de atribuire (art. 3, lit. s² din OUG 34/2006);

3.3.2. Prevederi din OUG 34/2006 ȘI HG 925/2006 privind conflictul de interese, incompatibilitatea, neregula și fraudă

Regulile de evitare a conflictului de interese, au fost prevăzute la Capitolul II, Secțiunea a 8-a din ordonanța de urgență 34/2006 (art. 66-70).

Pe parcursul aplicării procedurii de atribuire, **autoritatea contractantă are obligația de a lua toate măsurile necesare pentru a evita apariția unor situații de natură să determine existența unui conflict de interese și/sau manifestarea concurenței neloiale**. În cazul în care constată apariția unor astfel de situații, cum ar fi cele prevăzute la art. 67 – 70 din ordonanța de urgență, **autoritatea contractantă are obligația** de a elimina efectele rezultate dintr-o astfel de împrejurare, adoptând potrivit competențelor, după caz, măsuri corective de modificare, încetare, revocare, anulare și altele asemenea ale actelor care au afectat aplicarea corectă a procedurii de atribuire sau ale activităților care au legătură cu acestea (art. 2, alin. 3, HG 925 / 19.07.2006).

Persoana fizică sau juridică care a participat la întocmirea documentației de atribuire, are dreptul de a fi ofertant, ofertant asociat sau subcontractant, dar numai în cazul în care implicarea sa în elaborarea documentației de atribuire nu este de natură să distorsioneze concurența (art. 67, OUG 34/2006) .

Persoanele fizice sau juridice care sunt implicate direct în procesul de verificare/evaluare a candidaturilor/ofertelor, nu au dreptul de a fi candidat, ofertant, ofertant asociat sau subcontractant, sub sancțiunea excluderii din procedura de atribuire (art. 68, OUG 34/2006) .

Nu au dreptul să fie implicați în procesul de verificare/evaluare a candidaturilor/ofertelor următoarele persoane (art. 69, OUG 34/2006) :

- a) persoane care dețin părți sociale, părți de interes, acțiuni din capitalul subscris al unuia dintre ofertanți/candidați sau persoane care fac parte din consiliul de administrație/organul de conducere sau de supervizare a unuia dintre ofertanți/candidați;
- b) soț/soție, rudă sau afin, până la gradul al patrulea inclusiv, cu persoane care fac parte din consiliul de administrație/organul de conducere sau de supervizare a unuia dintre ofertanți/candidați;
- c) persoane care constată că pot avea un interes de natură să le afecteze imparțialitatea pe parcursul procesului de verificare/evaluare a candidaturilor/ofertelor.
- d) persoane care în exercitarea funcției pe care o dețin la nivelul autorității contractante se află în situația existenței unui conflict de interese astfel cum este acesta reglementat de Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare.

Ofertantul/Candidatul/Ofertantul asociat/Subcontractantul/Terțul susținător care are drept membri în cadrul consiliului de administrație/organ de conducere ori de supervizare și/sau are acționari ori asociați persoane care sunt soț/soție, rudă sau afin până la gradul al patrulea inclusiv ori care se află în relații comerciale, astfel cum sunt acestea prevăzute la art. 69 lit. a), cu persoane ce dețin funcții de decizie în cadrul autorității contractante, este exclus din procedura de atribuire (art. 69¹, OUG 34 / 2006).

Autoritatea contractantă precizează în fișa de date/invitația de participare/anunțul de participare numele persoanelor ce dețin funcții de decizie în cadrul autorității contractante. (art. 69² , alin.1, OUG 34/2006)

Autoritatea contractantă încarcă în SEAP, odată cu documentația de atribuire, o declarație pe propria răspundere a reprezentantului legal ce va conține datele de identificare ale persoanelor ce

dețin funcții de decizie în cadrul autorității contractante. Acest document nu are caracter de document public. (art. 33¹ alin. 4, OUG 34 / 2006).

Prin datele de identificare ale persoanelor ce dețin funcții de decizie în cadrul autorității contractante, care se regăsesc în declarația prevăzută la art. 33¹, alin. (4) din ordonanța de urgență, se înțelege (art. 2, alin. 3², HG 925 / 19.07.2006):

- a) numele și prenumele;
- b) data și locul nașterii;
- c) domiciliul actual;
- d) codul numeric personal;
- e) funcția pe care o deține în cadrul autorității contractante prin raportare la implicarea în procesul de achiziție publică.

Autoritatea contractantă publică în SEAP denumirea și datele de identificare ale ofertantului/candidatului/ofertantului asociat/subcontractantului/terțului susținător, în termen de maximum 5 zile de la expirarea termenului-limită de depunere a candidaturilor/ofertelor, cu excepția persoanelor fizice, pentru care se publică numai numele. (art. 69² , alin.2, OUG 34/2006)

Contractantul nu are dreptul de a angaja, în scopul îndeplinirii contractului de achiziție publică, persoane fizice sau juridice care au fost implicate în procesul de verificare/evaluare a candidaturilor/ofertelor depuse în cadrul aplicării unei proceduri de atribuire, pe parcursul unei perioade de cel puțin 12 luni de la încheierea contractului, sub sancțiunea nulității contractului respectiv pentru cauza imorală. (art. 70, OUG 34/2006)

Pentru îndeplinirea obligației prevăzute la art. 66 din ordonanța de urgență, autoritatea contractantă solicită ofertantului/ candidatului/ofertantului asociat/subcontractantului/ terțului susținătorului o declarație pe propria răspundere cu privire la neîncadrarea în prevederile art. 69¹ din ordonanța de urgență. (art. 2, alin. 3¹, HG 925 / 19.07.2006)

Pe parcursul aplicării procedurii de atribuire, autoritatea contractantă are obligația de a lua toate măsurile necesare pentru a evita situațiile de natură să determine apariția unui conflict de interese și/sau manifestarea concurenței neloiale (art. 66, din OUG 34/2006)

Organismele cu competențe în verificarea apariției conflictului de interese au acces la declarația prevăzută la art. 33¹ alin. (4) din ordonanța de urgență, în condițiile legii. (art. 2, alin. 3³, HG 925 / 19.07.2006)

În îndeplinirea funcției de verificare, Ministerul Finanțelor Publice, prin Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice/Compartimentele pentru verificarea achizițiilor publice, are acces la declarația prevăzută la art. 33¹ alin. (4) din ordonanța de urgență, în vederea

prevenirii apariției situației prevăzute la art. 69¹ din ordonanța de urgență. (art. 2, alin. 3⁴, HG 925 / 19.07.2006)

Autoritatea contractantă este responsabilă pentru modul de atribuire a contractului de achiziție publică/acordului-cadru, cu respectarea tuturor dispozițiilor legale aplicabile (art. 2, alin. 4, HG 925 / 19.07.2006).

Regulile de evitare a conflictului de interese, astfel cum au fost prevăzute la Capitolul II, Secțiunea a 8-a din ordonanța de urgență, sunt egal aplicabile atât comisiei de evaluare cât și experților cooptați (art. 74, alin. 4, HG 925/19.07.2006).

Comisia de evaluare și experții cooptați semnează o declarație de confidențialitate și imparțialitate pe propria răspundere prin care se angajează să respecte prevederile art. 74 și prin care confirmă că nu se află într-o situație care implică existența unui conflict de interese. (art. 75, alin. 1, HG 925/19.07.2006)

Declarația prevăzută la alin. (1) trebuie semnată înainte de preluarea atribuțiilor specifice, în cadrul procesului de evaluare, și conține datele de identificare prevăzute la art. 2 alin. 3². (art. 75, alin. 2, HG 925/19.07.2006)

Declarația prevăzută la alin. (1) este pusă la dispoziția organismelor cu competențe în verificarea apariției conflictului de interese. (art. 75, alin. 3, HG 925/19.07.2006)

În îndeplinirea funcției de verificare, Ministerul Finanțelor Publice, prin Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice/Compartimentele pentru verificarea achizițiilor publice, are acces la declarația prevăzută la alin. (1), în vederea prevenirii apariției situației prevăzute la art. 69 din ordonanța de urgență. (art. 75, alin. 4, HG 925/19.07.2006).

În cazul în care unul dintre membrii desemnați în comisia de evaluare sau unul dintre experții cooptați constată, oricând pe parcursul exercitării atribuțiilor, că se află într-o situație de incompatibilitate/conflict de interese, atunci acesta solicită de îndată înlocuirea sa din componența comisiei respective cu o altă persoană. Situațiile de incompatibilitate/conflict de interese pot fi sesizate autorității contractante și de către terți. (art. 75, alin. 5, HG 925/19.07.2006)

În cazul situațiilor prevăzute la alin. (5), autoritatea contractantă verifică informațiile semnalate și, dacă acestea se confirmă, dispune înlocuirea membrului comisiei de evaluare/expertului cooptat. (art. 75, alin. 6, HG 925/19.07.2006)

Autoritatea contractantă dispune de îndată înlocuirea membrului comisiei de evaluare/expertului cooptat, dacă situațiile prevăzute la alin. (5) sunt sesizate ca urmare a observațiilor formulate de observatorii Ministerului Finanțelor Publice, prin Unitatea pentru

Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice/Compartimentele pentru verificarea achizițiilor publice. (art. 75, alin. 7, HG 925/19.07.2006)

În situația în care autoritatea contractantă aprobă raportul procedurii de atribuire fără a ține cont de observațiile formulate de observatorii Ministerului Finanțelor Publice, prin Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice/Compartimentele pentru verificarea achizițiilor publice, cu privire la situațiile prevăzute de art. 69 și 69¹ din ordonanța de urgență, Agenția Națională de Integritate este sesizată pentru identificarea încălcării regimului juridic al conflictelor de interese prin raportare la dispozițiile Legii nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările ulterioare, în termen de 5 zile de la semnarea raportului procedurii de atribuire. Odată cu sesizarea, Agenției Naționale de Integritate îi este transmisă și documentația completă privind atribuirea contractului. (art. 76, alin. 6, HG 925/19.07.2006)

Autoritățile de management și Organismele Intermediare în cadrul procedurilor de verificare a atribuirii contractelor de achiziții publice din proiectele finanțate din fondurile europene, au prevăzut în cadrul procedurilor, introducerea declarațiilor privind lipsa conflictului de interese pentru personalul beneficiarului implicat în atribuirea contractelor de achiziții și a implementării proiectelor (persoanelor ce dețin funcții de decizie în cadrul autorității contract).

3.3.3. Prevederi din OUG 66/2011 privind conflictul de interese, incompatibilitatea, neregula și fraudă

Autoritățile cu competențe în gestionarea fondurilor europene și beneficiarii sunt obligați, în activitatea lor, să elaboreze și să aplice proceduri de management și control care să asigure corectitudinea acordării și utilizării acestor fonduri, precum și respectarea principiilor bunei gestiuni financiare, așa cum este aceasta definită în legislația comunitară (art. 3).

În activitatea de selecție și aprobare a solicitărilor de sprijin financiar, autoritățile cu competențe în gestionarea fondurilor europene au obligația utilizării de reguli și proceduri care să asigure respectarea următoarelor principii (art. 3) :

- a) bună gestiune financiară bazată pe aplicarea principiilor economicității, eficacității și eficienței;
- b) respectarea principiilor de liberă concurență și de tratament egal și nediscriminatoriu;

- c) transparența – punerea la dispoziția tuturor celor interesați a informațiilor referitoare la aplicarea procedurii pentru acordarea fondurilor europene;
- d) prevenirea apariției situațiilor de conflict de interese în cursul întregii proceduri de selecție a proiectelor de finanțat;
- e) excluderea cumulului – activitatea ce face obiectul cererii de finanțare din fonduri europene nu poate să beneficieze de sprijin financiar din alte surse de finanțare nerambursabilă, cu excepția sumelor ce constituie ajutor de stat acordat în condițiile legii.

Principiile prevăzute mai sus se aplică în mod corespunzător și în activitatea efectuată de beneficiar pentru executarea contractului de finanțare nerambursabilă (art. 3).

Autoritățile cu competențe în gestionarea fondurilor europene au obligația de a exclude integral sau parțial de la rambursarea/plata cheltuielilor efectuate și declarate de beneficiari acele cheltuieli care nu respectă condițiile de legalitate, regularitate ori conformitate stabilite prin prevederile legislației naționale și comunitare în vigoare, în situația în care – în procesul de verificare a solicitărilor de plată – acestea determină existența unor astfel de cheltuieli (art. 4).

Beneficiarii persoane fizice/juridice de drept privat nu au dreptul de a angaja persoane fizice sau juridice care au fost implicate în procesul de verificare/evaluare a cererilor de finanțare în cadrul procedurii de selecție pe parcursul unei perioade de cel puțin 12 luni de la semnarea contractului de finanțare

Pe parcursul aplicării procedurii de achiziție, beneficiarii persoane fizice/juridice de drept privat au obligația de a lua toate măsurile necesare pentru a evita situațiile de natură să determine apariția unui conflict de interese, și anume a situației în care există legături între structurile acționariatului beneficiarului și ofertanții acestuia, între membrii comisiei de evaluare și ofertanți sau în care ofertantul câștigător deține pachetul majoritar de acțiuni în două firme participante pentru același tip de achiziție.

Activitatea de constatare a neregulilor și de stabilire a creanțelor bugetare/corecțiilor financiare se efectuează de către autoritățile cu competențe în gestionarea fondurilor europene, prin structuri de control organizate în acest scop în cadrul acestora (art. 20)

Autoritățile cu competențe în gestionarea fondurilor europene și autoritățile de certificare au obligația aplicării corecțiilor financiare, pe baza titlurilor de creanță emise de autoritățile competente prevăzute la art. 20. (art. 52)

Ratele pentru stabilirea reducerilor procentuale/ corecțiilor financiare ce se aplică în cazul nerespectării procedurilor de achiziții sunt prezentate în anexele de la OUG 66/2011 și HG 519/2014.

3.3.4. Semnale de alerta in procedurile de achiziții publice

CONFLICTE DE INTERESE

Pregătirea și lansarea procedurii

Semnale de alertă:

- Persoana responsabilă de întocmirea documentelor aferente procedurii de ofertare/un înalt funcționar face presiuni pentru angajarea unei societăți externe care să contribuie la redactarea documentelor, cu toate că acest lucru nu este necesar.
- Sunt solicitate două sau mai multe studii pregătitoare pe aceeași temă, întocmite de societăți externe, și se exercită presiuni asupra personalului să se bazeze pe unul dintre aceste studii pentru elaborarea documentelor aferente procedurii de ofertare.
- Persoana responsabilă de întocmirea documentelor organizează procedura în așa fel încât nu rămâne timp pentru revizuirea atentă a documentelor înainte de lansarea procedurii de ofertare.
- Două sau mai multe contracte pentru articole identice sunt lansate, fără niciun motiv evident, în decursul unei perioade scurte de timp, ceea ce face ca metoda de achiziții utilizată să fie mai puțin competitivă.
- Se alege o procedură negociată, cu toate că o procedură deschisă este posibilă.
- Se aplică criterii de selecție sau de atribuire nejustificate, care favorizează o anumită firmă sau o anumită ofertă.
- Normele privind furnizarea de bunuri sau servicii sunt prea stricte, permițând astfel participarea la procedura de achiziții a unei singure societăți.
- Un angajat al autorității contractante are rude care lucrează pentru o întreprindere care poate depune oferte.
- Un angajat al autorității contractante a lucrat, chiar înainte de a deveni angajat al autorității contractante, pentru o întreprindere care poate prezenta o ofertă.

- Comportamentul neobișnuit al unui angajat care face presiuni pentru a obține informații cu privire la procedura de achiziții, deși acesta nu este responsabil de derularea procedurii respective.
- Un angajat al autorității contractante are rude care lucrează pentru o întreprindere care poate depune oferte.
- Un angajat al autorității contractante a lucrat, chiar înainte de a deveni angajat al autorității contractante, pentru o întreprindere care poate prezenta o ofertă.

Procedura de ofertare, evaluarea ofertelor și decizia finală

Semnale de alertă

- Este evident că documentele oficiale și/sau certificatele de primire a documentelor au fost modificate (de exemplu, prin barare).
- Membrii comisiei de evaluare nu dispun de expertiza tehnică necesară pentru a evalua ofertele depuse și sunt dominate de o persoană.
- Elementele subiective sunt suprareprezentate în sistemul de criterii.
- Lipsesc unele informații pe care ofertantul câștigător ar fi trebuit în mod obligatoriu să le furnizeze.
- Unele informații furnizate de ofertantul câștigător se referă la personalul autorității contractante (de exemplu, adresa unui angajat).
- Adresa ofertantului câștigător este incompletă, de exemplu, este indicată doar o casuță poștală, nu este furnizat un număr de telefon și nici o adresă poștală (ar putea fi vorba de societăți fictive).
- Specificațiile tehnice sunt foarte asemănătoare cu produsul sau serviciile ofertantului câștigător, în special în cazul în care specificațiile includ un set de cerințe foarte specifice, pe care foarte puțini ofertanți le pot îndeplini.
- Dintre societățile care au cumpărat documentele aferente procedurii de ofertare, puține depun oferte, în special în cazul în care mai mult de jumătate dintre ele renunță.

- Contractul e câștigat de societăți necunoscute, care n-au niciun fel de antecedente verificabile.

Executarea și modificarea contractelor de achiziții publice

Semnale de alertă

- Au fost aduse modificări clauzelor contractuale standard (privind auditul, căile de atac, daunele-interese etc.).
- Metodologia și planul de lucru nu sunt anexate la contract.
- Au fost aduse modificări denumirii și statutului juridic al societății, fără ca acest lucru să trezească suspiciunile funcționarului responsabil.
- Se efectuează modificări numeroase sau suspecte pentru un anumit contractant de către același funcționar responsabil de proiect care le și aprobă ulterior.
- În cazul proiectelor internaționale, survine o întârziere lungă, pentru care nu se furnizează explicații, între momentul anunțării ofertantului câștigător și semnarea unui contract (acest lucru poate indica faptul că contractantul refuză să plătească mită sau negociază valoarea acesteia).
- Sunt aduse modificări substanțiale specificațiilor tehnice sau mandatului.
- Cantitatea articolelor care trebuie livrate este redusă fără să aibă loc o reducere corespunzătoare a plății.
- Crește numărul orelor de lucru, fără ca acest lucru să fie însoțit de o creștere corespunzătoare a materialelor utilizate.
- Contractul lipsește sau documentația pe care se bazează o achiziție este necorespunzătoare.
- Un angajat al contractantului are un comportament neobișnuit atunci când se ocupă de dosarul de achiziții respectiv: acesta evită să răspundă întrebărilor cadrelor de conducere referitoare la întârzieri nejustificate și la documente lipsă.
- Controalele administrative și procedurile de achiziții anulate sunt numeroase.

- Au fost aduse modificări calității, cantității sau specificațiilor bunurilor și serviciilor prevăzute în contract, astfel încât acestea nu mai corespund celor indicate în documentația aferentă procedurii de ofertare (mandat, specificații tehnice etc.)

3.3.5. Frauda

Sisteme de fraudare comune și recurente și semnale de avertizare (indicatori de fraudă)

Corupție - mita și comisioanele ilegale

- ✓ tratamentul favorabil nejustificat acordat unui contractant de către un responsabil pentru contractare într-o perioadă de timp
- ✓ legături strânse între un responsabil pentru contractare și un furnizor de produse sau servicii;
- ✓ creșterea inexplicabilă sau bruscă a averii responsabilului pentru contractare; responsabilul pentru contractare efectuează o activitate economică nedeclarată; contractantul este cunoscut în domeniul său de activitate pentru acordarea de comisioane ilegale;
- ✓ modificări nedocumentate sau frecvente ale contractelor, care conduc la majorarea valorii acestora;
- ✓ responsabilul pentru contractare refuză predarea responsabilităților legate de contractul în cauză și preluarea altor atribuții similare (acceptarea/refuzul unor sarcini care nu au legătura cu experiența nu este relevantă);
- ✓ responsabilul pentru contractare nu depune sau nu completează declarația privind conflictele de interese.

Nedeclararea conflictelor de interese

- ✓ favorizarea inexplicabilă sau în mod excepțional a unui anumit contractant sau vânzător; acceptarea continuă a unor lucrări la prețuri ridicate și de calitate scăzută etc.;
- ✓ responsabilul pentru contractare nu depune sau nu completează declarația privind conflictele de interese;
- ✓ responsabilul pentru contractare refuză predarea responsabilităților legate de contractul în cauză și preluarea altor atribuții similare (acceptarea/refuzul unor sarcini care nu au legătura cu experiența nu este relevantă);
- ✓ există indicii potrivit cărora responsabilul pentru contractare efectuează o activitate paralelă.

Practici de cooperare secretă

- oferta câștigătoare are un preț prea mare în raport cu estimările de costuri, listele de prețuri publicate, lucrările sau serviciile similare sau mediile la nivel de industrie și prețurile de piață corecte;
- toți ofertanții mențin preturi ridicate;
- prețul ofertelor scade atunci când la licitație se alătură un ofertant nou;
- rotația ofertanților câștigători în funcție de regiune, tip de activitate, tip de lucrări;
- ofertanții respinși sunt angajați ca subcontractanți;
- configurație anormală a ofertelor (de exemplu, ofertele sunt separate de procentaje exacte, oferta câștigătoare este cu puțin sub pragul de preț acceptat, se încadrează exact în bugetul alocat, este prea mare, prea apropiată, diferența este excesivă, sumele sunt rotunjite, incomplete etc.);
- legături aparente între ofertanți, cum ar fi adrese, angajați sau numere de telefon comune etc.;
- în oferta contractantului sunt incluși subcontractanți aflați în competiție pentru contractul principal;
- contractanții calificați se abțin de la depunerea unei oferte și devin subcontractanți, sau ofertantul cu cel mai scăzut preț se retrage și devine subcontractant;
- unele societăți licitează întotdeauna una împotriva celeilalte, în timp ce altele nu o fac niciodată;
- ofertanții respinși nu pot fi localizați pe internet sau în nomenclatoarele de societăți, nu au adrese etc. (cu alte cuvinte, sunt societăți fictive);
- exista corespondență sau alte indicii potrivit cărora contractanții efectuează schimburi de informații privind prețurile, își alocă teritorii sau încheie alte tipuri de acorduri neoficiale;
- practicile de ofertare prin cooperare secretă au fost constatate în următoarele sectoare și sunt relevante și pentru fondurile structurale: asfaltări, construcții de clădiri, activități de dragare, echipamente electrice, construcții de acoperișuri, eliminarea deșeurilor.

Oferte discrepante

- oferta pentru anumite activități pare a fi nejustificat de scăzută;
- după atribuirea contractului au loc modificări sau eliminări ale cerințelor privind activitățile;
- activitățile pentru care se primesc oferte sunt diferite fata de contractul propriu-zis;
- ofertantul are legături apropiate cu personalul responsabil cu achizițiile sau a participat la

redactarea specificațiilor.

Manipularea specificațiilor

- doar un singur ofertant sau foarte puțini ofertanți răspund la cererile de oferte;
- există similitudini între specificații și produsele sau serviciile contractantului câștigător;
- se primesc reclamații din partea celorlalți ofertanți;
- specificațiile sunt semnificativ mai restrânse sau acoperă o sferă mai largă decât în cazul cererilor de oferte anterioare;
- specificații neobișnuite sau nerezonabile;
- acordarea unui număr ridicat de contracte avantajoase unui singur furnizor;
- socializare sau contacte personale între personalul responsabil cu contractarea și ofertanți pe durata procedurii de atribuire;
- cumpărătorul definește un articol folosind denumirea unei mărci comerciale în locul unei descrieri generice fără să folosească sintagma „sau echivalent” sau fără să justifice necesitatea prin prisma unei incompatibilități tehnice.

Divulgarea datelor referitoare la licitații

- metode ineficiente de control al procedurilor de atribuire, reducerea nejustificată a termenelor legale;
- oferta câștigătoare are un preț cu foarte puțin mai scăzut decât următoarea ofertă cu preț scăzut;
- unele oferte sunt deschise în avans;
- sunt acceptate oferte care depășesc termenul-limită;
- ofertantul care depune oferta după expirarea termenului este câștigător;
- toate ofertele sunt respinse, iar contractul este relucitat;
- ofertantul câștigător comunică în privat cu personalul însărcinat cu contractarea, prin e-mail sau alte mijloace, în timpul perioadei de atribuire.

Manipularea ofertelor

- o reclamații din partea ofertanților;
- o metode de control deficiente și proceduri de licitație inadecvate;
- o indicii privind modificarea ofertelor după recepție (pot proveni și din observarea recepției unor produse inferioare din punct de vedere calitativ prin raportare la oferta depusă în cadrul procedurii și în lipsa unui act adițional);

- anularea unor oferte pe motivul unor erori;
- un ofertant calificat este descalificat din motive suspecte;
- activitatea nu este relicitată, deși numărul ofertelor primite a fost inferior minimumului necesar.

Atribuire nejustificate unui singur ofertant

- atribuire în favoarea unui singur ofertant la prețuri superioare sau puțin inferioare plafoanelor de atribuire concurențială;
- achiziții publice desfășurate anterior în condiții concurențiale au devenit neconcurențiale;
- fragmentarea achizițiilor, pentru a evita plafonul de ofertare concurențială;
- cererea de ofertă este transmisă unui singur furnizor de servicii.

Fragmentarea achizițiilor

- doua sau mai multe achiziții consecutive și asemănătoare de la același contractant, situate imediat sub plafoanele de acordare concurențială sau sub limita de la care se efectuează investigații de către cadrele de conducere;
- separarea nejustificată a achizițiilor, de exemplu contracte separate pentru manopera și materiale, fiecare având o valoare inferioară plafoanelor de ofertare;
- achiziții consecutive la valori situate imediat sub plafoane.

Combinarea contractelor (suprafacturarea)

- facturi similare prezentate pentru activități sau contracte diferite;
- contractantul facturează mai mult de o activitate pentru aceeași perioadă de timp.

Stabilirea incorectă a costurilor

- sume excesive sau neobișnuite percepute pentru forța de muncă;
- sumele percepute pentru forța de muncă nu sunt reflectate de evoluția lucrărilor prevăzute de contract;
- modificări evidente ale fiselor de pontaj;
- nu se găsesc fișele de pontaj;
- pentru aceleași costuri ale materialelor se percep sume în mai multe contracte;
- costurile indirecte sunt facturate drept costuri directe.

Manipularea preturilor

- contractantul refuza, amână sau nu poate furniza documente justificative privind costurile;
- contractantul furnizează documente incorecte sau incomplete;
- informațiile privind prețul nu mai sunt valabile;
- preturi ridicate comparativ cu contracte similare, liste de preturi sau medii la nivel de industrie.

Neîndeplinirea specificațiilor contractului

- discrepante între rezultatele testelor și inspecțiilor, pe de o parte, și clauzele și specificațiile contractului, pe de alta parte;
- absența certificatelor sau a documentelor de testare ori inspecție;
- calitate inferioară, activitate nesatisfăcătoare și număr mare de reclamații;
- în documentele contabile ale contractantului există indicii potrivit cărora contractantul nu a achiziționat materialele necesare lucrărilor, nu deține sau nu a închiriat echipamentul necesar pentru efectuarea lucrărilor ori nu dispune de suficienți lucrători pe șantier.

Facturi false, duble sau cu preturi excesive

- mărfuri sau servicii facturate nu se află în inventar sau nu pot fi localizate;
- nu există confirmări de primire a unor bunuri sau servicii facturate;
- comenzile de achiziție pentru unele bunuri sau servicii facturate sunt inexistente sau suspecte;
- registrele contractantului nu indică finalizarea lucrărilor sau efectuarea cheltuielilor necesare;
- prețurile de facturare, sumele, descrierile sau datele privind articolele depășesc sau nu corespund cu prevederile contractuale, comanda de achiziție, fișele de magazie, inventarul sau rapoartele de producție;
- facturi multiple cu sumă, număr, data etc. identice;
- subcontracte în cascadă;
- plăți în numerar;
- plăți către societăți off-shore.

Furnizori de servicii fictive

- furnizorul de servicii nu poate fi găsit în nomenclatoarele de societăți, pe internet, cu ajutorul motorului de căutare Google sau al altor motoare de căutare etc.;
- adresa furnizorului de servicii nu poate fi găsită;
- adresa sau numărul de telefon ale furnizorului servicii sunt incorecte;

- este folosită o societate off-shore.

Substituția produsului

- ambalaje neobișnuite sau generice: ambalajul, culorile sau forma diferă de norme;
- discrepanțe între aspectul așteptat și cel real;
- numerele de identificare a produsului diferă de numerele publicate sau cele de catalog ori de sistemul de numerotare;
- număr de defecțiuni înregistrat în cadrul testelor sau în utilizare peste medie, înlocuiri anticipate ori costuri ridicate de întreținere și de reparație;
- certificatele de conformitate sunt semnate de persoane necalificate sau neautorizate;
- diferențe semnificative între costurile estimate și cele reale ale materialelor;
- contractantul nu a respectat graficul lucrărilor, dar recuperează întârzierile cu rapiditate;
- numere de serie atipice sau șterse; numerele de serie nu corespund sistemului de numerotare al producătorului autentic;
- numerele sau descrierile facturii sau ale obiectelor de inventar nu corespund datelor din ordinul de achiziție.

Costurile suportate cu forța de muncă

- moduri diferite de percepere a sumelor;
- modificări neașteptate și semnificative ale modului de percepere a sumelor;
- scăderea sumelor percepute pentru proiecte/contracte cu plafoane depășite sau urmând a fi depășite;
- procentajul angajaților pentru care se înregistrează costuri indirecte este disproporționat;
- un număr mare de angajați sunt transferați de la costuri directe la costuri indirecte sau viceversa;
- aceiași angajați sunt transferați în mod constant de la costuri directe la costuri indirecte sau viceversa;
- sisteme deficitare de control intern al sumelor percepute pentru timpul de lucru, precum semnarea în avans a fișelor de pontaj ale angajaților, completarea fișelor de pontaj ale angajaților de către supraveghetor, completarea fișelor de pontaj cu creionul sau la finalul perioadei de plată;
- orele de lucru și sumele reale se află constant la limita bugetului sau imediat sub aceasta;
- utilizarea unor intrări în registrele zilnice prin care se efectuează modificări, în vederea

transferării costurilor între contracte, cercetare și dezvoltare, activități comerciale;

- creșteri și descreșteri semnificative ale sumelor percepute unor conturi sensibile;
- sumele pentru timpul de lucru al angajaților sunt percepute diferit în raport cu costurile de călătorie asociate.

Neplata orelor suplimentare

- personalul este obligat să desfășoare activități suplimentare neplătite în cadrul mai multor proiecte - directe și indirecte;
- angajații salariați înregistrează doar orele de lucru normale efectuate în fiecare zi, pentru o perioadă mai lungă de timp;
- neplata orelor suplimentare și acordarea de bonusuri pe baza orelor suplimentare lucrate, potrivit indicațiilor conducerii;
- lucrările pentru contractele/proiectele al căror plafon de cheltuieli a fost depășit se desfășoară doar în timpul suplimentar neplătit.

Servicii de consultanță/profesionale

- nu există acorduri sau contracte încheiate oficial; cu toate acestea, se plătesc sume mari pentru „servicii prestate”, pe baza unor facturi conținând date insuficiente;
- există acorduri sau contracte oficiale, dar acestea sunt vagi în ceea ce privește serviciile care urmează a fi prestate, și nu există facturi detaliate, rapoarte de călătorie sau studii care să justifice cheltuielile;
- serviciile plătite au fost utilizate pentru obținerea, distribuirea sau utilizarea unor informații ori date protejate prin legi sau regulamente;
- serviciile plătite aveau scopul de a influența în mod ilegal conținutul unei cereri, evaluarea unei propuneri sau estimări de preț, selecția de surse pentru atribuirea de contracte ori negocierea unui contract, a unei modificări sau a unei revendicări. Nu este important dacă atribuirea se face de către contractantul principal ori un subcontractant de la orice nivel;
- serviciile plătite au fost obținute sau efectuate prin încălcarea unui statut ori a unui regulament care interzice practicile antreprenoriale neloiale sau conflictele de interese.

Categorii de forța de muncă

- diferențe semnificative între costurile sau cantitățile unitare propuse și cele reale, fără modificarea corespunzătoare a sferei lucrărilor sau a descrierii posturilor;

- facturarea fiecărui serviciu se face constant la nivelul maxim stabilit în contract. Specificarea în contract/comandă a numărului de ore care trebuie facturate reprezintă o excepție;
- anumite persoane propuse ca „angajați-cheie” nu lucrează în cadrul contractului;
- personalul propus nu corespunde forței de muncă existente. Este necesară angajarea unui număr considerabil de persoane. Numărul persoanelor nou-angajate este semnificativ mai redus decât în propunerile inițiale;
- competențele angajaților nu satisfac cerințele specifice pentru categoria de forță de muncă sau cerințele contractuale;
- timpul de lucru al angajaților este înregistrat ca indirect de către societate, dar este înregistrat ca direct în scopul contractului;
- sumele percepute pentru timpul de lucru al partenerilor, funcționarilor, supraveghetorilor și al altor angajați nu respectă termenii contractuali sau politicile și procedurile contabile ale societății.

3.3.6. Riscuri și puncte critice

Riscurile și punctele critice se manifestă în fazele:

Pregătirea și lansarea procedurii

- O persoană care ia parte la elaborarea documentelor poate, direct sau indirect, să încerce să influențeze procedura de achiziții pentru a permite, de exemplu, unui membru al familiei, unui prieten sau unui asociat comercial sau financiar să ia parte la aceasta.
- Este posibilă scurgerea de informații privind procedura de ofertare.

Exemple:

- Unul dintre ofertanți participă la procedura de pregătire și obține informații suplimentare înainte de lansarea procedurii. Acest lucru subminează șansele reale ale altor ofertanți de a câștiga licitația și creează un conflict de interese.
- Un membru al personalului participă la elaborarea sau corectarea documentelor de achiziții publice, apoi demisionează și se alătură unei societăți care depune o ofertă la scurt timp după aceea.

Procedura de ofertare, evaluarea ofertelor și decizia finală

- Ofertele primite pot fi manipulate în mod fraudulos pentru a ascunde faptul că un ofertant nu a respectat termenul-limită sau nu a furnizat toate documentele necesare.

- Un membru al comisiei de evaluare poate încerca să inducă în eroare sau să exercite presiuni asupra celorlalți membri pentru a influența decizia finală, de exemplu dând o interpretare eronată normelor.

Executarea și modificarea contractelor de achiziții publice

- Contractul nu este redactat în conformitate cu normele și/sau specificațiile tehnice și cu documentele aferente procedurii de ofertare.
- Executarea contractului este nesatisfăcătoare.
- Monitorizarea contractului este nesatisfăcătoare.
- Sunt acceptate certificate false.

3.3.7. Strategii de evitare a conflictului de interes

Pentru a evita apariția conflictului de interes, echipa de proiect trebuie să verifice, următoarele faze:

Pregătirea și lansarea procedurii

- Verificați să nu existe semnale de alertă în documentele aferente procedurii de ofertare.
- Asigurați-vă că sunt prevăzute, după caz, drepturi de audit și măsuri reparatorii contractuale

Procedura de ofertare, evaluarea ofertelor și decizia finală

- Asigurați-vă că membrii comisiei sunt selectați în conformitate cu manualul de punere în aplicare a proiectului.
- Asigurați-vă că funcționarul responsabil de achiziții în cadrul proiectului își manifestă disponibilitatea de a răspunde oricăror întrebări procedurale ale comisiei de evaluare.
- Asigurați-vă că membrii comisiei de evaluare dețin expertiza tehnică necesară pentru a evalua ofertele.
- Verificați dacă membrii comisiei au semnat o declarație în care atestă faptul că nu fac obiectul niciunui conflict de interes în executarea îndatoririlor lor, de exemplu, nu există nicio afiliere curentă sau trecută între ei și oricare dintre ofertanți.

Executarea și modificarea contractelor de achiziții publice

- Evaluați orice solicitare de modificare, verificați legitimitatea acesteia și solicitați documente justificative, după caz, înainte de a accepta modificarea respectivă.
- În cazul monitorizării proiectelor cu un grad ridicat de risc, solicitați clienților să informeze banca cu privire la orice solicitări de modificare referitoare la oricare dintre contractele semnate, indiferent de sumă.
- Cu ocazia misiunilor de supraveghere efectuate de echipa de proiect, verificați dacă bunurile, lucrările și serviciile cheie prevăzute în contract există efectiv. Verificările pot confirma faptul că activitatea se derulează în conformitate cu certificatele de execuție eliberate, că documentele justificative sunt adecvate, că atestările emise de funcționari privind primirea la timp a bunurilor și serviciilor sunt corecte.
- Solicitați audituri anuale tehnice, financiare și de achiziții independente pentru achizițiile cu un grad ridicat de risc.
- Includeți inspecții la fața locului, realizate de experți tehnici, în cadrul misiunilor de supraveghere.
- Introduceți cursuri de formare pentru funcționarii responsabili de proiect cu privire la gestionarea contractelor.
- În cadrul unei analize a procedurii de achiziții și de gestiune financiară, verificați, în cadrul gestiunii contractelor, în special modul în care au fost monitorizate listele de plată pentru fiecare contract sau contractant, verificați să nu existe plăți efectuate de mai multe ori, iar certificatele de primire a bunurilor și serviciilor să fie corecte.
- Introduceți proceduri stricte de gestionare a plângerilor și faceți-le publice.

3.4. Măsuri de informare și publicitate. Respectarea temelor orizontale. Asigurarea sustenabilității proiectului.

3.4.1. Măsuri de informare și publicitate

Potrivit **art.69** din Regulamentul Consiliului (CE) nr.1083/2006 de stabilire a prevederilor generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr.1260/1999, cu modificările și completările ulterioare și de **art.8 și art.9** din Regulamentul Comisiei (CE) nr.1828/2006 privind stabilirea regulilor pentru implementarea Regulamentului Consiliului (CE) nr.1083/2006 de stabilire a prevederilor generale ale Fondului European de Dezvoltare Regională, Fondului Social European și Fondului de Coeziune, prevederi preluate și în contractul de finanțare, cu modificările și completările ulterioare; scopul acțiunilor de informare și publicitate, este de a realiza informarea și publicitatea programului și a proiectelor co-finanțate, atât pentru publicul general, cât și pentru beneficiarii potențiali, astfel încât să se sublinieze rolul Comunității Europene și transparența oportunităților de finanțare. orice beneficiar al fondurilor comunitare este responsabil pentru implementarea tuturor măsurilor de informare și publicitate în legătură cu asistența financiară nerambursabilă, solicitată de către acesta în baza cererii de finanțare atașată la contractul de finanțare și în conformitate cu cele specificate în MANUALUL DE IDENTITATE VIZUALĂ pentru Instrumentele Structurale 2007-2013 în România.

Neîndeplinirea acestor obligații are drept consecință efectuarea unor corecții financiare.

Beneficiarii au obligația să transmită la AM/OI, în vederea avizării, toate materialele de informare și publicitate elaborate, cu cel puțin 15 zile lucrătoare înainte de lansarea și utilizarea acestora.

Ca urmare, toți beneficiarii asistenței financiare nerambursabile au obligația de a:

- asigura vizibilitatea adecvată, transparența și promovarea corespunzătoare a proiectului, a obiectivelor și rezultatelor obținute;
- asigura resurse financiare corespunzătoare pentru activitățile și produsele de informare și comunicare;
- asigura permanent informarea tuturor părților implicate în proiect cu privire la finanțarea obținută și la rezultatele proiectului;
- asigura că orice echipament achiziționat în cadrul proiectelor va purta elementele de identificare ale proiectului;

- asigura că orice material promoțional (pix, CD-uri, mape, tricouri, etc.) va purta elementele de identitate vizuală ale proiectului;
- asigura că orice document, inclusiv certificatele de participare sau diplomele, obținute în cadrul proiectului, acolo unde este cazul, vor include un paragraf sau o mențiune care să facă referire la sursa de finanțare a proiectului;
- asigura că orice echipament achiziționat în cadrul proiectelor va purta elementele de identificare ale proiectului;
- asigura informarea opiniei publice prin mijloace de informare adecvate privind asistența financiară nerambursabilă obținută din fondurile europene (comunicate de presă, Website-urile realizate în cadrul proiectelor cu finanțare din Instrumentele Structurale, autocolante sau plăcuțe pentru achizițiile de echipamente, panouri publicitare, etc);
- descrie în cadrul rapoartelor de progres toate activitățile de informare și publicitate desfășurate, aferente proiectului și de a atașa la acesta copii justificative pentru materialele de promovare și informare realizate/utilizate.

În vederea respectării obligațiilor referitoare la modalitatea de realizare a vizibilității proiectului, beneficiarii trebuie să consulte *Regulile de vizibilitate stabilite pentru toate activitățile de informare și publicitate cuprinse în Manualul de Identitate Vizuală* publicat pe site-ul AM/OI – ul prin intermediul căruia derulează proiectul. În cele ce urmează vor fi prezentate modalitățile și elementele de identificare vizuală obligatorii pentru toți beneficiarii de fonduri structurale, ele putând conține și alte elemente specifice fiecărui program operațional:

WEBSITE-urile. Pagina de deschidere va avea obligatoriu următorul conținut:

- Sigla Uniunii Europene;
- Sigla Guvernului României;
- Sigla Instrumentelor Structurale în România;
- Denumirea Programului Operațional prin intermediul căruia se derulează proiectul;
- Afirmația aleasă de Autoritatea de Management, care subliniază contribuția intervenției realizate din Instrumente Structurale (**sloganul**),
- titlul proiectului precum și mențiunea „Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European/Fondul de Coeziune”;
- 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>).

Toate **website-urile** realizate în cadrul proiectelor cu finanțare din Instrumentele Structurale vor afișa citatul: „Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României” într-un loc vizibil, pe pagina principală.



Figura nr. 3.6.1.1.

Model orientativ website-uri

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor regăsite pe: www.fonduri-ue.ro

Anunțuri Publicitare sau Comunicate de Presă/Anunțuri de Presă.

Beneficiarul este obligat să asigure o informare transparentă și corectă a mass-media asupra Proiectului finanțat din fonduri europene, astfel :

- să anunțe prin comunicate de presă începerea și încheierea activităților din Proiect.

Beneficiarul poate transmite comunicate mass-media pe tot parcursul desfășurării Proiectului, cu condiția ca informația respectivă să fie de interes pentru public (exemplu: crearea de locuri de muncă, protecția consumatorilor, creșterea calității serviciilor publice etc.). Comunicatul de presă va fi transmis Organismului Intermediar/Autorității de Management odată cu transmiterea sa către mass-media.

- să publice, la finalizarea Proiectului, o informare asupra acestuia și a rezultatelor, în ziarul local cu cea mai mare audiență conform Studiului Național de Audiență (SNA) realizat de Biroul Român de Audit al Tirajelor.

Informarea va include următoarele elemente obligatorii:

- Sigla Uniunii Europene;
 - Sigla Guvernului României;
 - Sigla Instrumentelor Structurale în România;
 - Denumirea Programului Operațional prin intermediul căruia se derulează proiectul;
 - Afirmația aleasă de Autoritatea de Management, care subliniază contribuția intervenției realizate din Instrumente Structurale (**sloganul**),
 - titlul proiectului precum și mențiunea „Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European/Fondul de Coeziune”.
- Nu există o dimensiune obligatorie, dar textul și siglele trebuie să fie vizibile.

Programul Operațional Sectorial „.....”
-co-finanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională /Fondul Social European
„.....sloganul.....”

Titlul comunicatului de presă

Locația, data

[Nume Beneficiar], cu sediul în [.....], derulează, începând cu data de [data semnării contractului], proiectul “[.....]”, co-finanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European/Fond de Coeziune, în baza contractului de finanțare încheiat cu..... [Instituția].

Valoarea totală a proiectului este de [.....] lei, din care asistența financiară nerambursabilă este de [.....] lei.

Proiectul se implementează în localitatea/localitățile [.....] pe o durată de [.....] luni.

Obiectivul proiectului este [.....]

Detalii suplimentare puteți obține de la:
 Nume persoană contact

Funcție:

Tel., Fax:, e-mail:

Figura nr. 3.6.1.2

Model orientativ pentru anunțul publicitare/comunicatul de presă/anunțul de presă

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor regăsite pe: www.fonduri-ue.ro

Broșuri, Pliante, Afișe:

Pe coperta nr. 1 (coperta publicației), vor apărea:

- Sigla Uniunii Europene;
- Sigla Guvernului României;
- Sigla Instrumentelor Structurale în România;

- Denumirea Programului Operațional prin intermediul căruia se derulează proiectul;
- Afirmarea aleasă de Autoritatea de Management, care subliniază contribuția intervenției realizate din Instrumente Structurale (**sloganul**)

Pe coperta nr. 4 (ultima copertă) se plasează o casetă tehnică ce va cuprinde:

- titlul proiectului precum și mențiunea „Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European/Fondul de Coeziune”.
- editorul materialului;
- data publicării
- citatul: „*Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României*”.

<div data-bbox="311 1182 671 1442" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Titlul proiectului - proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/ Fondul Social European</p> <p style="text-align: center;">Editorul materialului Data publicării materialului</p> <p style="text-align: center;"><small>“Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”</small></p> </div>	<div style="text-align: center;">    </div> <div data-bbox="884 1099 1302 1252" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Foto</p> </div> <div data-bbox="884 1279 1302 1476" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Programul Operațional Sectorial “” - cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European “sloganul.....”</p> </div>
--	--

Figura nr. 3.6.1.3

Model orientativ pentru pliante și broșuri:

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor regăsite pe: www.fonduri-ue.ro

În cazul afișelor nu este obligatorie plasarea casetei tehnice.



Figura nr. 3.6.1.4

Model orientativ pentru afișe::

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor regăsite pe: www.fonduri-ue.ro

- a) **BANNERE- le**, vor conține:
- Sigla Uniunii Europene;
 - Sigla Guvernului României;
 - Sigla Instrumentelor Structurale în România;
 - Denumirea Programului Operațional prin intermediul căruia se derulează proiectul;
 - Afirmația aleasă de Autoritatea de Management, care subliniază contribuția intervenției realizate din Instrumente Structurale (**sloganul**);
 - titlul proiectului precum și mențiunea „Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European/Fondul de Coeziune”.

Se recomandă următoarele dimensiuni ale banner-ului:

- 2,5 m x 0,8m pentru spațiile ce pot găzdui până la 100 de persoane;
- 4 m x 1,2 m pentru spațiile exterioare și săli mari.



Figura nr. 3.6.1.5

Model orientativ pentru bannere:

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor regăsite pe: www.fonduri-ue.ro

Autocolante sau Plăcuțe – pentru achizițiile de echipamente,

Beneficiarul va aplica la loc vizibil un autocolant, pentru a identifica activele fixe și/sau rambursabile (mașini, mobilă, utilaje, echipamente, rechizite, etc.) obținute în cadrul unui proiect cofinanțat de Uniunea Europeană.

Autocolantul va include următoarele elemente:

- Sigla Uniunii Europene;
- Sigla Guvernului României;
- Sigla Instrumentelor Structurale în România;
- Denumirea Programului Operațional prin intermediul căruia se derulează proiectul;
- Afirmarea aleasă de Autoritatea de Management, care subliniază contribuția intervenției realizate din Instrumente Structurale (**sloganul**);
- titlul proiectului precum și mențiunea „Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European/Fondul de Coeziune”.

Autocolantele vor fi plasate la vedere, pe partea din față a obiectelor. Dimensiunea autocolantelor depinde de suprafața disponibilă pentru afișare. Dimensiunea recomandată este de 9 cm x 5 cm.

Ele vor fi de asemenea utilizate lângă intrarea sau pe ușile clădirilor unde se desfășoară asemenea proiecte. Pentru a facilita inventarierea activelor fixe, în cazul contractelor de echipamente în valoare de peste 100.000 Euro, toate echipamentele vor avea fixate plăcuțe de tip metalic sau similar, de dimensiunea 75 mm x 35 mm, incluzând sigla Uniunii Europene și textul: Contract nr...../Lot nr...../Articol nr...../Seria nr.....

Inscripționarea materialelor promoționale (ex : pixuri, cd-uri, mape), vor include:

- Sigla Uniunii Europene;
- Sigla Guvernului României;
- Sigla Instrumentelor Structurale în România;
- Denumirea Programului Operațional prin intermediul căruia se derulează proiectul;
- Afirmatia aleasă de Autoritatea de Management, care subliniază contribuția intervenției realizate din Instrumente Structurale (**sloganul**);
 - titlul proiectului precum și mențiunea „Proiect cofinanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională/Fondul Social European/Fondul de Coeziune”;
 - citatul: „Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”

În vederea inscripționării produselor promoționale cu suprafață foarte mică de expunere (ex, pixuri), unde informațiile nu ar fi suficient de vizibile și implicit inteligibile, se va utiliza cel puțin steagul uniunii Europene.

Dimensiunea recomandată este 9 cm x 5 cm.



Figura nr. 3.6.1.6

Model orientativ pentru inscripționarea CD-urilor:

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor regăsite pe: www.fonduri-ue.ro



Figura nr. 3.6.1.7

Model orientativ pentru inscripționarea carcaselor CD-urilor:

Sursa: prelucrare proprie pe baza informațiilor regăsite pe: www.fonduri-ue.ro

Panouri pentru afișare temporară

Panourile care anunță co-participarea Uniunii Europene la finanțarea unui proiect vor fi instalate în locuri vizibile, în apropiere de locația proiectului. Ele pot fi plasate în orice alt loc considerat potrivit din punct de vedere al vizibilității. Se va identifica cel mai potrivit amplasament, în ceea ce privește vizibilitatea și în conformitate cu reglementările din România. Numărul și dimensiunea panourilor trebuie să corespundă anvergurii proiectului și trebuie să fie suficient de vizibile astfel încât cei care sunt în trecere să le poată citi și să înțeleagă natura proiectului.

Panourile publicitare vor include în mod obligatoriu următoarele elemente:

- Sigla Uniunii Europene;
- Numele fondului din care se acorda cofinanțarea (ex. Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European, Fondul de Coeziune);
- Afirmatia aleasă de Autoritatea de Management, care subliniază contribuția intervenției realizate din Instrumente Structurale (sloganul);
- Titlul proiectului/investiției;
- Valoarea proiectului și termenul de finalizare conform contractului;
- Valoarea contribuției comunitare și valoarea contribuției Guvernului României;
- Sigla Guvernului României;
- Sigla Instrumentelor Structurale în România;

Dintre acestea, suma suprafețelor ocupate de primele cinci informații precizate trebuie să fie cel puțin 25% din suprafața panoului.

Dimensiuni recomandate pentru a asigura vizibilitatea informațiilor este 3/2 m.

Distanța minimă recomandată față de nivelul solului este de 2 m.

După finalizarea proiectelor, panourile pentru afișare temporară vor fi înlocuite cu plăci pentru amplasare permanentă la cel mult 6 luni după finalizarea lucrărilor. Momentul finalizării lucrărilor este asimilat cu emiterea certificatului de recepție la terminarea lucrărilor.

În cazul **campaniilor de informare, conștientizare sau educare** care au drept grup țintă publicul larg sau anumite categorii ale acestuia, se pot realiza, conform Planului anual privind măsurile de informare și publicitate: materiale video/audio, site, publicații, sigle etc., cu obligativitatea din partea beneficiarilor de fonduri de a informa, în prealabil, Autoritatea de Management/ Organismul Intermediar cu privire la modul de realizare al acestora.

Nu în ultimul rând beneficiarul va întocmi și păstra un **dosar de publicitate** care va conține:

- planurile anuale privind măsurile de informare și publicitate;
- câte un exemplar din materialele informative și promoționale elaborate și publicate pe parcursul desfășurării proiectelor (broșuri, afișe, pixuri, bannere folosite în cadrul unor reuniuni);
- comunicatele de presă transmise și care vizează implementarea proiectului;
- articolele de presa apărute și care privesc proiectul;
- dovezi vizuale (fotografii, înregistrări video) care pot proba implementarea măsurilor de informare și publicitate obligatorii (de exemplu, fotografiile ale panoului de afișare temporară și o fotografie în care să se distingă și locația acestui panou);
- spoturi tv/audio de promovare a proiectului, anunțuri publicitare pentru publicarea în presa, alte materiale similare de promovare a proiectului, dacă este cazul;
- când este posibil și dacă este cazul, înregistrările interviurilor radio sau tv acordate și care au avut ca subiect proiectul finanțat din fonduri europene;
- corespondența cu Autoritatea de Management și Organismul Intermediar regional referitoare la măsurile de informare și publicitate.

Atenție! Dosarul de publicitate trebuie arhivat pe o perioadă de 10 ani.

3.4.2 Respectarea temelor orizontale

Temele sau principiile orizontale au în vedere acele aspecte aplicabile oricărui tip de intervenție din orice sector și la orice nivel, fără de care nu se poate considera completă și relevantă o propunere de proiect, un proiect în derulare un proiect finalizat. Alături de aspecte precum managementul de proiect, selecția grupurilor țintă, achizițiile, care sunt prin excelență acțiuni transversale, principiile de bază ale funcționării unui proiect trebuie să respecte și aspectele legislative legate de eficiența utilizării resurselor, accesul egal și nediscriminatoriu la muncă și recompensă, la acțiuni de sprijin și formare, drepturile omului, integritatea și demnitatea persoanei, etc., în speță așa numitele teme orizontale.

În evaluarea propunerilor de proiecte, accentul se pune în special pe:

a) Egalitatea de șanse

Toți beneficiarii fondurilor europene, trebuie să asigure, pe toată perioada de implementare a proiectului, respectarea principiului egalității de șanse¹¹ și de tratament egal între femei și

¹¹ *Egalitatea de șanse (equal opportunities)* – 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

bărbați, 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 oscilează de la o societate la alta, de la o cultură la alta și sunt denumite “diferențe de gen”¹².

Principiul egalității de șanse între femei și bărbați a început să fie transpus în legislația și în politicile UE, urmărindu-se reglementarea vieții sociale a Statelor Membre din perspective economice. Astfel, egalitatea între femei și bărbați pe piața muncii s-a dovedit de importanță crucială în spațiul comunitar, plasând problematica egalității de șanse în centrul Strategiei Europene pentru Ocupare. Strategia Comunitară urmărește să combine integrarea perspective de gen în toate politicile și programele Comunității Europene concomitent (complementar) cu promovarea acțiunilor specifice în favoarea femeilor.

În cazul în care în proiect sunt implicate persoane cu dizabilități trebuie luate măsuri adecvate în vederea garantării egalității de tratament¹³, 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.*

Este de preferat ca beneficiarii de fonduri finanțate prin instrumente structurale, în vederea respectării principiului egalității de șanse să:

- se asigure că egalitatea de șanse a fost integrată atât în identificarea grupului țintă, în realizarea activităților, cât și în managementul proiectului;
- țină cont de toate politicile și practicile în domeniu astfel încât să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, vârstă, dizabilități, limbă, religie, convingeri, gen, orientare sexuală, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenența la o categorie socială 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;

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..

¹² Diferențele de gen - se referă la diferențele psihologice, sociale și culturale dintre femei și bărbați. 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 și 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 socioeconomic, puterea de decizie și vârstă.

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).

¹³ conform art. 5 din Directiva Consiliului privind relațiile de muncă 2000/78/CE

- identifice și să elimine pe cât posibil, factorii externi și interni care influențează respectarea principiului egalității de șanse în implementarea proiectului și să explicați modul în care ați adresat eventualele probleme generate de acești factori în implementarea proiectului.

b) 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.

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.

Este binecunoscut faptul că proiectele care integrează dezvoltarea durabilă din stadii timpurii de viață aduc valoare adăugată atât pentru organizațiile promotoare, cât și pentru grupurile țintă vizate. Importanța acestei teme trebuie să fie recunoscută în dezvoltarea proiectelor, în rândul factorilor de decizie și pe tot parcursul implementării proiectelor.

Dezvoltarea durabilă se derulează pe fondul unor *principii majore* ce o caracterizează:

- preocuparea pentru echitate și corectitudine între țări și între generații;
- viziunea de lungă durată asupra procesului dezvoltării;
- gândirea sistemică, interconexiunea între economie, societate și mediu.

Astfel, în implementarea proiectelor pot fi abordate una sau mai multe din cele trei dimensiuni ale conceptului dezvoltării durabile și anume:

- *dimensiunea ecologică*, privește consumul și producția durabilă, conservarea și managementul resurselor naturale, schimbările climatice și energia curate;

- *dimensiunea economică*, se referă la dezvoltarea socio-economică (prosperitate economică) și transportul durabil;

- *dimensiunea socială*, vizează incluziunea socială, schimbările demografice și sănătatea publică.

Măsuri minime ce trebuie respectate de către solicitanți:

- măsuri corespunzătoare la nivelul managementului de proiect (ex: utilizarea rațională a resurselor prin alegerea unei logistici adecvate, utilizarea experienței anterioare în dezvoltarea și implementarea de proiecte ce promovează tema dezvoltării durabile, etc.);

- includerea în proiect a unor măsuri de sensibilizare pe tema dezvoltării durabile (ex: inserarea unui mesaj special pe materialele de curs și în corespondența electronică, care să atragă atenția asupra problemelor de mediu și să îndemne la protecția acestuia, logo-uri/sloganuri pe materialele furnizate, afișe vizibile la locul de desfășurare a activităților din proiect, etc.).

c) Inovare și TIC (Tehnologia informației și Comunicării)

Astăzi TIC a devenit un motor de neînlocuit atât în viața de zi cu zi cât și în cea economică. Majoritatea europenilor utilizează un computer pentru o varietate de scopuri.

Dezvoltarea TIC este esențială pentru îmbunătățirea competitivității mediului de afaceri și extinderea cotei de piață, pentru creșterea eficienței sectorului public și pentru reducerea birocrăției:

- întreprinderile cu conexiune la internet înregistrează o creștere mai mare a veniturilor și creează mai multe locuri de muncă decât întreprinderile concurente din afara spațiului online;
- o utilizare eficientă a TIC sporește productivitatea la locul de muncă și, prin urmare, competitivitatea;
- îmbunătățirea accesului la TIC de calitate, în special în zone izolate, poate spori calitatea vieții indivizilor prin facilitarea accesului la servicii, precum e-sănătate.

Potrivit *Strategiei privind Agenda Digitală pentru România*, impactul direct și indirect al utilizării instrumentelor TIC asupra economiei calculat în conformitate cu bunele practici în alte țări europene care au făcut investiții similare poate fi tradus într-o creștere a PIB de 13%, creșterea numărului de locuri de muncă cu 11%, și reducerea costurilor administrației cu 12% în perioada 2014 - 2020¹⁴.

În vederea susținerii redresării economice a Europei, dar mai ales pentru asigurarea unei creșteri economice sustenabile, inteligente și care să promoveze incluziunea socială, Uniunea Europeană recomandă beneficiarilor de fonduri comunitare utilizarea tehnologiei informației și comunicării (TIC) în implementarea oricărui proiect.

Alături de instrumentele TIC, beneficiarii fondurilor europene pe parcursul implementării proiectului vor adopta măsuri inovatoare menite să aduce plus valoare rezultatelor preconizate în momentul scrierii cererii de finanțare.

¹⁴ Ministerul pentru Societatea Informațională - *Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România*, București, septembrie 2014, www.mcsi.ro/.../Proiecte.../Strategia-Nationala-Agenda-Digitala

d) Îmbătrânirea activă

Având în vedere apariția fenomenului de îmbătrânire demografică, este necesară inițierea de modalități eficiente de promovare a „îmbătrânirii active”.

„Îmbătrânirea activă” poate fi susținută prin:

- asigurarea de oportunități de muncă pentru vârstnici,
- crearea de condiții adecvate de muncă,
- îmbunătățirea sănătății la locul de muncă,
- facilitarea accesului la formare profesională și oferirea de stimulente pentru continuarea

rolului activ pe piața muncii a vârstnicilor și descurajarea pensionării anticipate.

Promovarea și susținerea acestui obiectiv orizontal prezintă beneficii pentru angajatori, prin: implicarea în echipe mixte a persoanelor cu vârste diferite, care combină avantajele competențelor diferitelor grupe de vârstă, având în vedere studiile de caz care indică o creștere a bunăstării, atitudini mai pozitive privind munca și creșterea capacității de ocupare a persoanelor vârstnice. În plus, există un impact pozitiv asupra tuturor angajaților în ceea ce privește relațiile dintre generații, și asupra cunoașterii și atitudinilor față de colegii mai vârstnici.

De asemenea, pentru păstrarea unui climat inovativ și generator de valoare adăugată în cadrul organizațiilor în care lucrează echipe mixte de generații, o serie de condiții trebuie îndeplinite: crearea unui climat cu o orientare spre cunoaștere, în care să se faciliteze dezvoltarea de noi perspective și în care este posibilă combinarea viziunilor “noi” cu cele „vechi”, transparența organizațională, structuri manageriale cooperative și participative și menținerea unei culturi bazată pe încredere și deschidere.

Beneficiarii fondurilor europene vor raporta către Am/OI:

- modul în care activitățile proiectului au contribuit/contribuie la prelungirea rolului activ pe piața muncii a persoanelor vârstnice, precum și la dezvoltarea carierei profesionale;
- măsurile adoptate pentru crearea unui mediu de lucru sănătos și pentru reconcilierea relațiilor de muncă dintre persoanele aparținând diferitelor categorii de vârstă.

e) Abordare transnațională

Inițiativele transnaționale contribuie la transferul de cunoștințe din statele membre ale Uniunii Europene care au deja experiență în abordarea diverselor probleme din sfera incluziunii sociale, educației, formării sau ocupării. Abordarea transnațională poate contribui la accelerarea identificării unor soluții eficiente pentru situațiile existente la nivel local, regional, național sau sectorial. Schimbul de informații, experiență, rezultate și bune practici între diferite state membre ale Uniunii Europene poate fi benefic pentru toate părțile. Finanțarea acțiunilor transnaționale contribuie la promovarea și susținerea inovării prin schimbul de experiențe în ceea ce privește

ocuparea, identificarea și implementarea celor mai bune practici privind crearea unor locuri de muncă mai multe și mai bune, consolidarea politicilor și practicilor în ceea ce privește ocuparea și dezvoltarea rețelelor la nivel european, precum și consolidarea capacității organizațiilor de a se implica activ în promovarea ocupării și incluziunii sociale.

Beneficiarii fondurilor europene au obligația de a menționa modul în care activitățile transnaționale contribuie la valoarea adăugată a proiectului.

f) Abordare interregională

Schimbul de informații, experiență, rezultate și bune practici, precum și dezvoltarea unei abordări complementare sau a unor acțiuni coordonate sau comune interregionale contribuie la implementarea cu succes a proiectelor și ajută la multiplicarea rapidă a rezultatelor pozitive și în alte regiuni de dezvoltare.

Acțiunile interregionale contribuie la promovarea și susținerea inovării prin schimbul de experiențe în ceea ce privește ocuparea, identificarea și implementarea celor mai bune practici privind crearea unor locuri de muncă mai multe și mai bune, consolidarea politicilor și practicilor în ceea ce privește ocuparea, precum și consolidarea capacității organizațiilor de a se implica activ în promovarea ocupării și incluziunii sociale.

Beneficiarii fondurilor europene au obligația de a menționa modul în care activitățile interregionale contribuie la valoarea adăugată a proiectului.

3.4.3 Asigurarea sustenabilității proiectului

Dacă în cadrul procesului de evaluare, capacitatea, relevanța și bugetul sunt, fără îndoială criteriile cele mai sensibile care generează cele mai frecvente argumente utilizate în motivația respingerii proiectelor. Sustenabilitatea este acel criteriu care aduce unui proiect credibilitate, certitudinea continuității la finele perioadei de implementare și nu în ultimul rând plus valoare atât pentru instituția prin care a fost derulat proiectul cât și pentru beneficiarii indirecti.

În accepțiunea Comisiei Europene sustenabilitatea reprezentând: „capacitatea beneficiilor generate de proiect de a continua să existe și după epuizarea finanțării externe”¹⁵. Trebuie făcută mențiunea aici că, în literatură economică deseori apare semnul egal între noțiunea de sustenabilitate și dezvoltare durabilă. Comisia Europeană delimitează cele două

¹⁵ Sursa: http://www.fonduri-ue.ro/poat/upload/fis_docs/manual_formare.pdf

noțiuni în sensul că *dezvoltarea durabilă* vizează satisfacerea nevoilor prezente fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități, în timp ce *sustenabilitatea* urmărește menținerea efectelor pozitive de natură economico-socială pe o perioadă cât mai mare de timp după finalizarea proiectului.

Un proiect este sustenabil dacă:

- ✓ rezultatele estimate ale acțiunii au un efect multiplicator;
- ✓ există capacitate și voință din partea instituțiilor de implementare/a beneficiarilor de a păstra beneficiile proiectului după perioada de implementare;
- ✓ beneficiile proiectului depășesc costurile, iar proiectul reprezintă o investiție viabilă pe termen lung.

Sustenabilitatea proiectului este identificată prin cel puțin patru aspecte:

- **Instituțional** – care vizează în toate cazurile continuarea colaborării începute între liderul de proiect și parteneri după finalizarea proiectului cu performanțe îmbunătățite, urmare a cunoștințelor și deprinderilor dobândite în perioada implementării proiectului, a deprinderii de lucru în echipă. Strategia campaniei de informare și conștientizare a grupului țintă și a publicului larg, suportul de curs, resursele materiale achiziționate prin proiect ce pot fi utilizate pentru bunul demers al instituției care a beneficiat de fonduri și după încheierea contractului de finanțare, nu în ultimul rând experiența acumulată de către echipa de proiect pe parcursul derulării au menirea de a aduce plus valoare instituțională;
- **Tehnic** – vizează progresul fizic și procedural înregistrat după finalizarea proiectului și modalitatea de realizare a mentenanței post implementare;
- **Financiar** – majoritatea proiectelor implementate sunt generatoare de venit. Instituția după implementarea proiectului, va avea capacitatea de a se autofinanța din surse generate în perioada de derulare a proiectului sau care urmează a fi generate, astfel încât să nu apară riscul de a rămâne fără lichidități în viitor;
- **Integrat** – întrucât prin intermediul proiectului rezultatele și experiența acumulată în cadrul proiectului pot fi integrate în Strategia de Dezvoltare și performanță Administrativă a solicitantului în perioada ulterioară finalizării proiectului.

Dacă pentru proiectele de investiții ale agenților economici, planul de afaceri și studiul de fezabilitate sunt documente care detaliază elementele de sustenabilitate; pentru proiectele de resurse umane trebuie detaliat cum și dacă structura de instruire/formare/educare realizată pe

parcursul proiectului va continua să fie operațională și după finalizarea acestuia. Pentru a demonstra sustenabilitatea proiectului, beneficiarul trebuie să menționeze cum se va realiza transferul către alte persoane aflate în căutarea unui loc de muncă, care doresc să treacă de la statutul de persoană inactivă la cea de persoană ocupată, va trebui să prezinte gama de programe autorizate oferite, modalitatea concretă de creștere a gralului de ocupabilitate în societate.

Proiectele menite să dezvolte resursele umane au în primul rând o dimensiune socială și, de aceea, ancorarea lor se face în principal în mediul social fără a pune un accent deosebit pe protecția mediului natural. În acest tip de proiecte trebuie avută în vedere și prezentată în cererea de finanțare sustenabilitatea lor pentru mediul social.

Pentru a indica sustenabilitatea proiectului propus beneficiarul trebuie să demonstreze că acesta integrează elemente de natură să:

- ✓ susțină cercetarea și dezvoltarea locală cu implicații la nivel național;
- ✓ promoveze convergența între diverse domenii, dezvoltând o viziune pe termen lung pentru aceste inițiative;
- ✓ opereze cu instrumente participative vizând situații reale;
- ✓ promoveze responsabilitatea și atașamentul (ownership) față de intervenție și rezultatele acesteia și să genereze know-how;
- ✓ să dezvolte o relație constructivă și pe termen lung cu toate părțile interesate (stakeholders).

O condiție importantă în demonstrarea sustenabilității proiectului, deși este o situație de formă și mai puțin una de fond, are în vedere completarea și finalizarea documentației. Activitățile unui proiect sunt considerate desfășurate și finalizate în momentul în care există documente tehnice și financiare care atestă derularea acestor activități. O activitate nedocumentată corect și incompletă, din punct de vedere tehnic și/sau financiar, nu este luată în calcul la verificarea tehnică sau financiară – și făcând astfel imposibilă demonstrarea sustenabilității.

Proiectele finanțate din FSE prin POSDRU pot cuprinde configurații de activități eligibile care se implementează pe o perioadă de timp cuprinsă între 6 și 36 de luni. Conform contractului de finanțare, art. 2, beneficiarii sunt obligați să păstreze (până în 31.12.2021) toate documentele tehnice și financiare legate de proiectul implementat și să prezinte aceste documente oricărui organism abilitat să verifice aceste documente (de exemplu la depunerea Raportului Tehnico Financiar ce însoțește Cererile de Rambursare, la vizitele efectuate de ofițerii de verificare tehnică sau financiară, etc).

Documentele care sunt întocmite și/sau cu care se lucrează într-un proiect și care trebuie colectate pentru a atesta desfășurarea activităților asumate prin cererea de finanțare în funcție de complexitatea sau de domeniul de implementare au o structură diferită:

- *documente tehnice* - documente care justifică activități și rezultate ale proiectului, de ex. autorizația pentru un curs de formare, organigrama unei firme de exercițiu; sau privind managementul proiectului, de ex. planul de monitorizare internă al unui proiect;
- *documente financiare* - documente care justifică plățile efectuate pentru implementarea activităților proiectului: facturi, însoțite de chitanțe/bonuri fiscale/ordine de plată;
sau
- documente realizate anterior desfășurării activității (de ex, agenda unei întâlniri, proceduri);
- documente realizate *în timpul unei activități* (de ex. lista de prezență la un curs, minuta unei întâlniri de management);
- documente realizate *după o activitate* (de exemplu un raport de activitate al unui expert);
sau
- *documente de proces* (care atestă desfășurarea unei activități, de ex. o listă de prezență, un timesheet, fotografii la un eveniment de informare);
- *documente de rezultat/produs* (care sunt rezultatul unei activități, de exemplu o foaie de flipchart completată, un studiu de inserție, un chestionar, un suport de curs).

Odată întocmite documentele putem calcula rezultatele proiectului:

✓ **indicatori de rezultat imediat** (output indicators) – măsoară rezultatele de natură fizică ale proiectului:

- dacă ne referim la construcția unei rețele de alimentare cu apă – lungimea reprezintă un indicator imediat, este un rezultat obținut,
- dacă avem în vedere un proiecte axat pe economie socială, atunci nr. de cursanți reprezintă un indicator imediat;

✓ **indicatori de rezultat** (result indicators) – permit măsurarea rezultatelor în termeni reali:

- dacă ne referim la construcția unei rețele de alimentare cu apă - timpul redus pentru căratul găleților cu apă, reprezintă o economie de timp, deci un indicator de rezultat,

- dacă avem în vedere un proiecte axat pe economie socială, atunci nr. de cursanți care au absolvit cursul și au primit și certificatul de absolvire reprezintă un indicator de rezultat;

✓ **indicatori de impact** – (impact indicators) - permit măsurarea rezultatelor în termeni reali:

- dacă ne referim la construcția unei rețele de alimentare cu apă - reducerea numărului de accidentări în timpul scoaterii și căratului găleților cu apă, reducerea numărului de îmbolnăvire ca urmare a căratului de greutate, a căratului prin frig ploaie, etc. reprezintă indicator de impact,
- dacă avem în vedere un proiecte axat pe economie socială, numărul de absolvenți care s-au angajat reprezintă un indicator de impact.

În fapt, criteriul de sustenabilitate arată dacă există probabilitatea ca rezultatele pozitive ale proiectului să continue și după terminarea perioadei de finanțare externă și totodată, dacă impactul pe termen lung al programului asupra procesului mai amplu de dezvoltare poate fi menținut la nivel de sector, regiune sau țară.

Beneficiarii fondurilor comunitare trebuie să întreprindă toate demersurile în vederea asigurării sustenabilității așa după cum au prevăzut în cererea de finanțare transmisă și aprobată de AM/OI responsabil.

Atenție ! – prin cererea de finanțare beneficiarii se obligă să mențină destinația și să asigure exploatarea și mentenanța echipamentelor achiziționate și lucrărilor efectuate în cadrul proiectului pentru o anumită perioadă de timp de la finalizarea proiectului (ex.: pentru proiectele derulate prin POS-DRU – obligativitatea este de trei ani)

Autoritățile de Management urmăresc în timpul evaluărilor ex-post, alături de gradul de îndeplinire al indicatorilor prevăzuți a fi realizați după finalizarea proiectului și sustenabilitatea acestuia.

CAPITOLUL 4. MANAGEMENT FINANCIAR, CONTROL INTERN, AUDIT ȘI MANAGEMENTUL CALITĂȚII

În acest capitol vom aborda temele de interes privind managementul financiar al fondurilor structurale, eligibilitate, control intern, audit și standarde. O sesiune va fi dedicată managementului calității.

4.1 Managementul financiar

4.1.1 Fluxul fondurilor fondurilor UE și de la bugetul de stat, reglementări relevante europene și naționale

DEFINIȚII

Acord de delegare	Act juridic bilateral încheiat între Autoritatea de Management și Organismul Intermediar, care reglementează responsabilitățile și atribuțiile părților în implementarea POS, ca urmare a delegării acestora
Autoritatea de Management / AM	Structură organizatorică care are responsabilitatea managementului, gestionării și implementării asistenței financiare din instrumente structurale ale Uniunii Europene pentru Programele Operaționale Sectoriale în cadrul perioadei de programare 2014 – 2020.
Axă Prioritară	Una dintre prioritățile strategiei prevăzute într-un program operațional conținând un grup de operații care sunt corelate și care au un scop specific, măsurabil. Axele prioritare sunt împărțite în domenii de intervenție, care la rândul lor au obiective specifice.
Ajutor de Stat	„ajutor de stat” înseamnă ajutorul care intră sub incidența articolului 107 alineatul (1) din TFUE care, în scopul Regulamentului (CE) nr. 1303/2013, se consideră că include și ajutorul <i>de minimis</i> în sensul Regulamentului (CE) nr. 1998/2006 al Comisiei (1), al Regulamentului (CE) nr. 1535/2007 al Comisiei (2) și al Regulamentului (CE) nr. 875/2007 al Comisiei (3);
Beneficiar/BF	Un organism public sau privat și, exclusiv în scopul regulamentului privind FEADR și al regulamentului FEPAM, o persoană fizică

	responsabilă pentru inițierea sau care inițiază și implementează operațiunile; și în contextul sistemelor de ajutor de stat, conform definiției de la punctul 13 din REGULAMENTUL (UE) NR. 1303/2013 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI, organismul care primește ajutorul.
Cerere de Prefinanțare	Document standard depus de către beneficiar în vederea obținerii plății anticipate a unor sumelor în stadiul inițial de implementare a unui proiect, conform prevederilor contractului de finanțare.
Cerere de Rambursare	Document standard depus de către beneficiar împreună cu facturile, documentele de plată și alte documente justificative în vederea solicitării rambursării cheltuielilor eligibile aferente proiectului finanțat în cadrul Programului Operațional.
Cheltuieli eligibile	Cheltuieli realizate de către un beneficiar, aferente proiectelor finanțate în cadrul Programelor Operaționale Sectoriale 2014-2020, care pot fi finanțate din instrumente structurale, din bugetul de stat și din contribuția proprie a beneficiarului, conform reglementărilor în vigoare privind eligibilitatea cheltuielilor.
Cheltuieli publice	„cheltuielă publică” înseamnă orice contribuție publică la finanțarea unor operațiuni, care provine de la bugetul autorităților naționale, regionale sau locale, bugetul Uniunii alocat fondurilor ESI, bugetul unor organisme de drept public sau bugetul unor asociații de autorități publice sau organisme de drept public și, pentru calcularea ratei de cofinanțare pentru programele FSE sau priorități, poate include orice resurse financiare la care contribuie în mod colectiv angajatorii și lucrătorii.
Contract de finanțare	Act juridic încheiat între Autoritatea de Management/Organismul Intermediar în numele și pentru Autoritatea de Management și Beneficiar, prin care se acordă asistență financiară nerambursabilă aferentă unei operațiuni în scopul atingerii obiectivelor axei prioritare din cadrul Programelor Operaționale Sectoriale 2014-2020 și care stabilește drepturile și obligațiile părților.
Neregula	Orice abatere de la legalitate, regularitate și conformitate în raport cu prevederile memorandumurilor de finanțare, memorandumurilor de

	înțelegere, acordurilor de finanțare privind fondurile comunitare și cofinanțările aferente, precum și cu prevederile contractelor încheiate în bază acestor memorandumuri/acorduri, care printr-o cheltuială neeligibilă prejudiciază bugetul general al Comunităților Europene sau bugetele administrate de acestea ori în numele lor și/sau bugetele din care provine cofinanțarea aferentă.
Organism Intermediar	„organism intermediar” înseamnă orice organism public sau privat care acționează sub responsabilitatea unei autorități de management sau de certificare sau care îndeplinește sarcini în numele unei astfel de autorități în raport cu operațiunile implementate de beneficiari.
Perioada de implementare a proiectului	Implementarea proiectului începe din ziua următoare semnării contractului de finanțare și se termină la data depunerii la OI a ultimei cereri de rambursare, dar nu mai mult de perioada prevăzută în contractul de finanțare.
Prefinanțare	Sume transferate din bugetul de stat sau din instrumente structurale către un beneficiar prin plată directă sau prin plată indirectă, de regulă în stadiul inițial de implementare a proiectelor, în baza unui contract/ordin/decizie de finanțare încheiat între beneficiar și Autoritatea de Management/ Organismul intermediar responsabil/responsabilă, în vederea asigurării derulării corespunzătoare a proiectelor
Sistem Unic Informatizat de Management - SMIS	Sistemul Unic Informatizat de Management / Single Management Information System, sistem de informații la nivel național

În scopul desfășurării activităților legate de fluxul fondurilor, Ministerul Finanțelor Publice/MFP a semnat cu BNR o convenție și amendamente, în baza căreia fondurile de la Comisia Europeană:

- sunt primite într-un cont unic deschis în euro,
- din care sunt utilizate/ transferate
 - în lei, în cadrul Obiectivului Convergență, în funcție de necesarul de plăți către AM/BF sau

- în euro, în cadrul Obiectivului de Cooperare Transfrontalieră/IPA sau,
- în euro, sunt restituite Comisiei Europene, după caz.

Angajamentele bugetare ale Uniunii pentru fiecare program sunt realizate în tranșe anuale pentru fiecare fond pe parcursul perioadei cuprinse între 1 ianuarie 2014 și 31 decembrie 2020.

Ministerul Finanțelor Publice/Autoritatea de Certificare și Plată (ACP) primește prefinanțarea, plățile intermediare și finale de la Comisia Europeană pentru implementarea financiară a programelor operaționale aprobate prin Deciziile Comisiei Europene în contul deschis la BNR în baza Convenției semnate între MFP și BNR.

Sumele aferente prefinanțării, plăților intermediare și a soldului final se primesc în contul denominat în euro „Disponibil din contribuția financiară a Comunității Europene” deschis la Banca Națională a României, la dispoziția ACP.

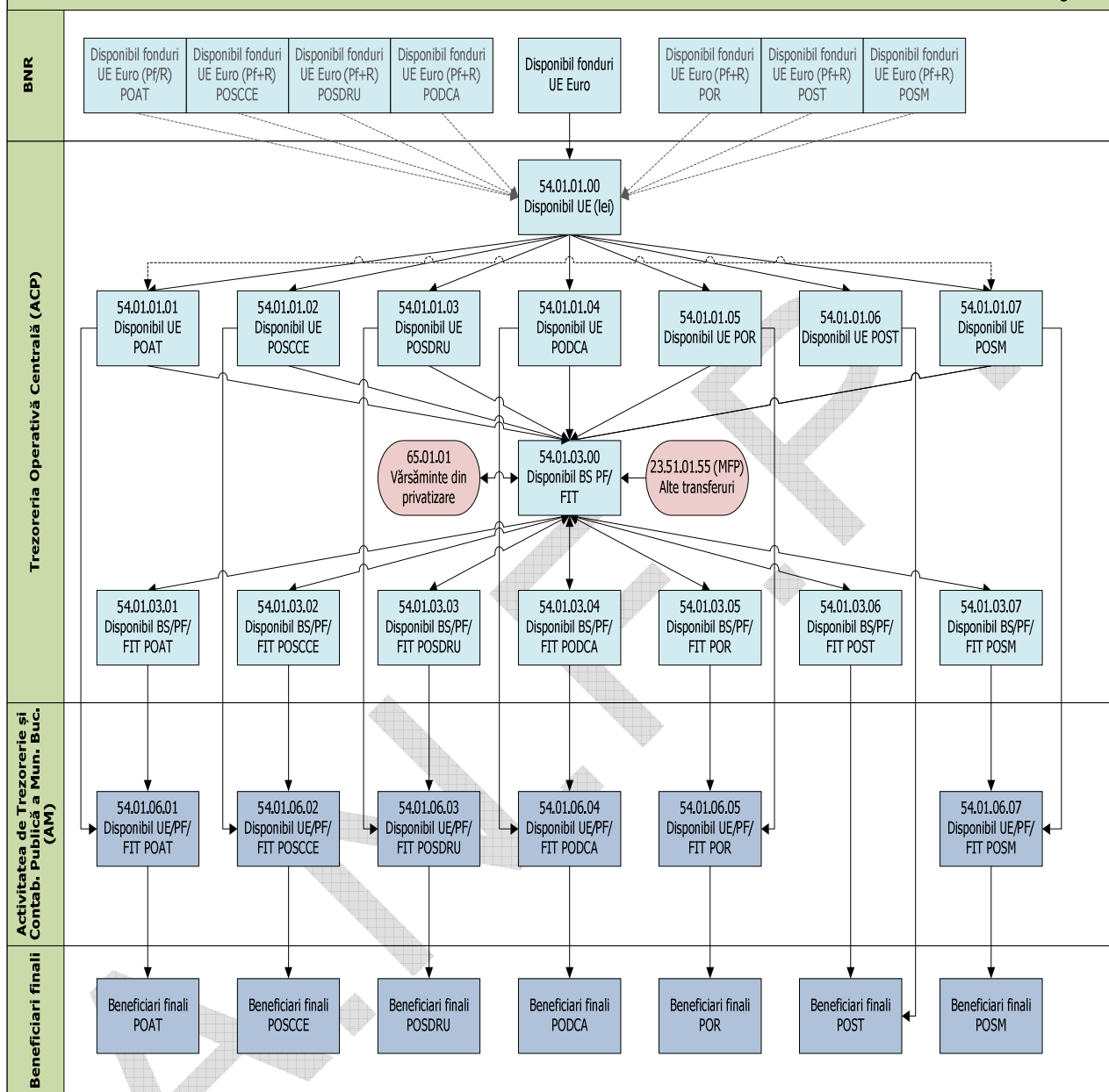
Ca regulă generală, ACP cunoaște cuantumul sumelor care urmează să fie încasate de la CE, prefinanțarea fiind o sumă fixă exprimată în procente din angajamentul bugetar total al CE pentru fiecare fond, iar plățile intermediare și finale fiind egale cu valoarea solicitată prin declarațiile de cheltuieli și aplicațiile de plată ale ACP către CE (dacă CE nu reduce cuantumul din motive comunicate ACP înainte de efectuarea plății).

Fondurile încasate de la CE se mențin în contul euro la BNR până când devine necesară plata către AM/BF, respectiv până la primirea Cererii de schimb valutar – vânzare și se convertesc în lei operativ.

În situația în care necesarul de fonduri UE pentru plăți (indirecte și directe) nu poate fi acoperit nici prin împrumuturi între programe, în urma deschiderii de credite bugetare în FIT precum și din fondul de privatizare în baza HG 803/2001 și art 71 din OG 10/2001, contul ACP 54.01.03.00 de disponibil de la bugetul de stat pentru prefinanțare și indisponibilități temporare ale fondurilor UE este alimentat.

FLUXUL FINANCIAR AL FONDURILOR UE

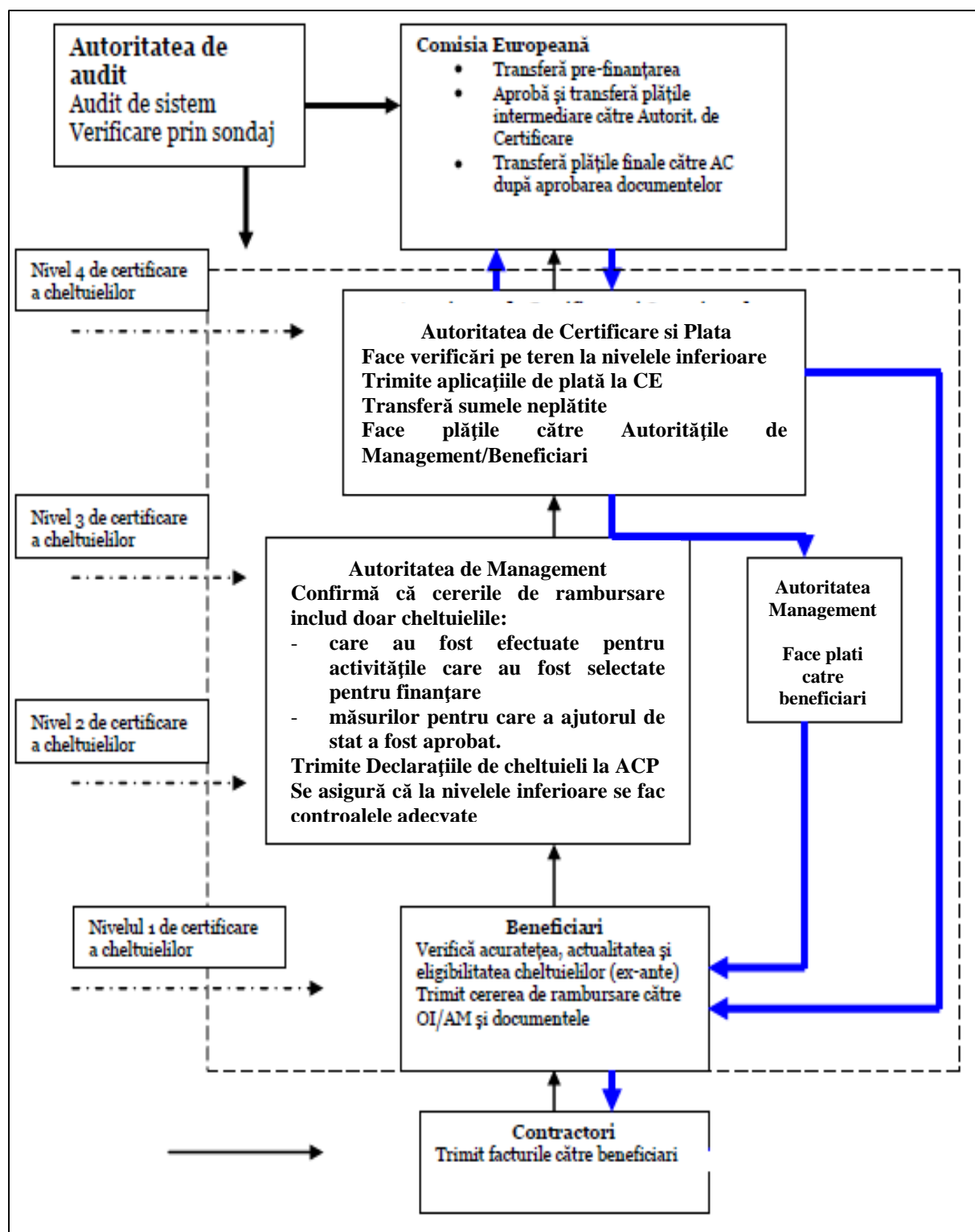
Diagrama 1



Fondul de indisponibilități temporare se utilizează pe tot parcursul perioadei de implementare a programelor operaționale până la închiderea lor de către CE, acesta fiind reînregit în urma primirii fondurilor de la CE.

În urma primirii de sume de la CE sub forma rambursarilor, în baza aplicațiilor de plată transmise de ACP, sunt utilizate cu prioritate pentru rambursarea sumelor alocate temporar conform prevederilor art.71, ali (1) din OG 10/2001, până la concurența sumelor transferate de ACP către AM din aceste fonduri.

Totodată, în perioada de finanțare 2014 – 2020 Autoritatea de Certificare și Plată va îndeplini funcția de certificare, astfel cum este prevăzut în Acordul de parteneriat.



Cadrul legislativ european privind perioada de finanțare 2014 – 2020 este dat de următoarele regulamente principale:

- Regulamentul (UE, Euratom) nr. 1311/2013 al Consiliului din 2 decembrie 2013 de stabilire a cadrului financiar multianual pentru perioada 2014 – 2020

- **Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului**

Anumite norme specifice stabilite în regulamentele specifice fondurilor pot fi complementare dispozițiilor din regulamentul general, dar ar trebui să deroge de la dispozițiile corespunzătoare din prezentul regulament doar dacă derogarea în cauză este prevăzută în mod expres în regulamentul general.

Normele prevăzute în regulamentul 1303/2013 se aplică fără a aduce atingere dispozițiilor prevăzute în Regulamentul (UE) nr. 1306/2013 al Parlamentului European și al Consiliului (privind PAC) și a dispozițiilor specifice stabilite în următoarele regulamente („reglementările specifice fondurilor” în conformitate cu al cincilea alineat de la prezentul articol:

1. Regulamentul (UE) nr. 1301/2013 („Regulamentul privind FEDR”);
2. Regulamentul (UE) nr. 1304/2013 („Regulamentul privind FSE”);
3. Regulamentul (UE) nr. 1300/2013 („Regulamentul privind FC”);
4. Regulamentul (UE) nr. 1299/2013 („Regulamentul privind CTE”);
5. Regulamentul (UE) nr. 1305/2013 („Regulamentul privind FEADR”),
6. un act juridic viitor al Uniunii de stabilire a condițiilor pentru sprijinul financiar pentru politica în domeniul afacerilor maritime și al pescuitului pentru perioada de programare 2014 - 2020 („Regulamentul privind FEPAM”).

În ceea ce privește legislația națională în domeniul utilizării fondurilor structurale și de investiții, menționăm că, din perspectiva regulilor de aplicabilitate a legislației europene, regulamentele se aplică direct în statele membre, iar aceste regulamente nu vor fi transpuse.

Anumite prevederi necesită însă o reglementare la nivel național, cum este cazul regulilor de eligibilitate sau structura instituțională specifică fiecărui stat membru în funcție de programele pe care le promovează și a modului de repartizare a funcțiilor între diferite instituții.

Singurul document oficial în care sunt prezentate elemente legate de utilizarea fondurilor europene în România este Acordul de Parteneriat. Prin urmare, cadrul legislativ național este

prezentat din perspectiva perioadei de programare 2007-2013, cu sublinierea elementelor de noutate ce trebuie reflectate în acte normative specifice noului exercițiu financiar.

Astfel, un act normativ similar HG nr. 457/2008 privind cadrul instituțional de coordonare și de gestionare a instrumentelor structurale va trebui să stabilească:

- Autoritățile cu rol de Autoritate de Management și funcțiile acestora
- Autoritățile cu rol de Autoritate de Certificare și/sau Plată și funcțiile acestora
- Autoritatea independentă care va realiza acreditarea sistemului (posibil Autoritatea de Audit de pe lângă Curtea de Conturi)

Un act normativ similar HG nr. 759/2007 trebuie aprobat și pentru cheltuielile eligibile în cadrul perioadei de programare 2014-2020. Un astfel de act normativ trebuie:

- Să stabilească regulile generale de eligibilitate ale cheltuielilor
- Să definească cheltuielile neeligibile și eventualele excepții

Ulterior acestui HG, la nivelul fiecărui program operațional/axă prioritară (după caz), se vor aproba ordinele comune de cheltuieli eligibile, care vor detalia eligibilitatea în funcție de tipul specific de activități finanțate.

A. Acte normative care să stabilească regulile privind fluxurile și managementul financiar

În perioada 2007-2013, regulile privind fluxurile financiare și managementul financiar au fost reglementate prin:

- *OUG nr. 64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență, cu modificările și completările ulterioare.*
- *HG nr. 28/2012 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OUG nr. 64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență (anterior HG nr. 28/2012, normele de aplicare ale OUG nr. 64/2009 erau reglementate prin [Ordinul MFP nr. 2548 din 25/08/2009](#))*
- *Legea nr. 105/2011 privind gestionarea și utilizarea fondurilor externe nerambursabile și a cofinanțării publice naționale, pentru obiectivul Cooperare teritorială europeană*

Aceste acte normative reglementează principii generale de management financiar, precum:

- principiile de bugetare a proiectelor pentru care beneficiarii sunt autorități publice, în conformitate cu prevederile Leg nr. 500/2002 privind finanțele publice și Legea 273/2006 privind finanțele publice locale;
- includerea în conturile de venit ale bugetului de stat, bugetului asigurărilor sociale de stat, bugetelor fondurilor speciale, precum și ale bugetelor locale a sumelor rambursate aferente cheltuielilor eligibile, conform reglementărilor legale comunitare și naționale în vigoare privind eligibilitatea cheltuielilor;
- regulile și condițiile privind acordarea prefinanțării;
- regulile de realizare a supracontractării și cele de utilizare a economiilor rezultate din proiect (elemente noi fiind introduce în 2013);
- sistemul decontării cheltuielilor efectuate (introdus în 2013, în vederea sprijinirii acelor beneficiari care nu au fonduri suficiente pentru susținerea în avans a plăților), atât pentru beneficiarii publici, cât și pentru beneficiarii privați;
- reglementarea modalității de angajare a cheltuielilor efectuate în cadrul programelor de cooperare teritorială, în vederea semnării contractelor /deciziilor /ordinelor de finanțare, la nivelul autorităților de gestionare a programelor.

Pentru perioada 2014-2020, nu se preconizează schimbări majore în ceea ce privește fluxurile financiare între beneficiari și autoritățile de management sau în ceea ce privește procedurile bugetare pentru autoritățile publice centrale/locale. **Pentru implementarea proiectelor/programelor aferente noului exercițiu financiar, reglementarea fluxurilor financiare se poate face printr-un act normativ similar OUG 64/2009 care să conțină modificările instituționale și de program aferente. Aprobarea unui astfel de act normativ este posibil a fi realizată ulterior aprobării Hotărârii de instituire a noului cadru instituțional.**

Este de reaminit faptul că implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene se face conform legislației naționale, legislație armonizată cu legislația europeană, acolo unde este cazul. În ceea ce privește managementul bugetelor publice, regulile care se aplică sunt cele naționale.

B. Legislație privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare

În perioada 2007-2013, regulile privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare au fost reglementate prin:

- *OUG nr. 66/2011 privind controlul și recuperarea fondurilor comunitare, precum și a fondurilor de cofinanțare aferente utilizate necorespunzător*
- *HG nr. 875/2011 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OUG nr. 66/2011 pentru prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor aparute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale*

Având în vedere că aceste acte normative au un caracter orizontal, aplicabil nu doar fondurilor structurale și de coeziune, ci și celorlalte fonduri externe nerambursabile (fondurile pentru agricultură și dezvoltare rurală, fondurile pentru pescuit, fondurile elevețiene și norvegiene ș.a.), regulile din acest act normativ pot fi menținute și pentru perioada de programare 2014-2020, eventualele modificări punctuale putând fi introduse prin act normativ de modificare.

C. Legislație complementară cu rol în susținerea implementării programelor/proiectelor finanțate din fonduri structurale și de coeziune sau alte fonduri externe nerambursabile

Pe lângă legislația specifică managementului fondurilor structurale și de coeziune, există o serie de alte acte normative care au impact direct și sunt strâns legate de implementarea programelor/proiectelor finanțate din fonduri europene, dar un sunt specifice managementului acestor fonduri.

Ele sunt fie acte normative care definesc anumite politici publice pe care autoritățile române au hotărât să le promoveze spre finanțate pentru un anumit domeniu (ex. politica polilor de creștere) sau acte normative care promovează o serie de măsuri menite să faciliteze implementarea acestor fonduri:

- *Legea nr. 315/2004 privind dezvoltarea regională în România, care definește denumirea și structura regiunilor de dezvoltare din România, în conformitate cu regulile europene privind clasificarea teritorială statistică NUTS și care stabilește structurile instituționale cu rol în promovarea politicii regionale*
 - *OUG nr. 127/2007 privind Gruparea Europeană de Cooperare Teritorială, act normativ ce ar trebui amendat cu elementele introduse de noul regulament european în domeniu*
 - *HG nr. 998/2008 pentru desemnarea polilor naționali de creștere în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională.*
- Întrucât acest act normativ nu are aplicabilitate limitată la perioada de**

programare 2007-2013, rămâne valabil și pentru implementarea politicilor vizând susținerea polilor de creștere desemnați prin acest HG și în perioada 2014-2020.

- *OUG nr.57/2010 pentru completarea unor acte normative din domeniul finanțelor publice și Hotărârea 874/2010 pentru modificarea și completarea HG nr. 264/2003 privind stabilirea acțiunilor și categoriilor de cheltuieli, criteriilor, procedurilor și limitelor pentru efectuarea de plăți în avans din fonduri publice.* Prin aceste acte normative se introduc excepții privind utilizarea și justificarea avansurilor acordate în cadrul contractelor de lucrări și servicii derulate în cadrul unor proiecte cu finanțare externă nerambursabilă. **Întrucât acest act normativ nu are aplicabilitate limitată la perioada de programare 2007-2013, rămâne valabil și în perioada 2014-2020.**
- *Hotărârea 606/2010 privind stabilirea unor măsuri de accelerare a implementării instrumentelor structurale, cu modificările și completările ulterioare.* Prin acest act normativ s-a introdus posibilitatea ca, pentru asigurarea finanțării cheltuielilor necesare implementării proiectului cofinanțat din instrumente structurale, beneficiarul poate constitui garanții în favoarea unei instituții de credit, sub forma gajării sau ipotecării, asupra activelor fixe care fac obiectul deciziei/ordinului de finanțare. **Întrucât acest act normativ nu are aplicabilitate limitată la perioada de programare 2007-2013, rămâne valabil și în perioada 2014-2020, fiind necesare mici ajustări privind referințele legislative europene.**
- [*OMFP nr. 673 din 13/04/2009*](#) pentru modificarea Ordinului ministrului finanțelor publice nr. 752/2006 privind aprobarea procedurii de eliberare a certificatului de atestare fiscală pentru persoane juridice și fizice, a certificatului de obligații bugetare, precum și a modelului și conținutului acestora (Monitorul Oficial nr. 355 din 27 mai 2009) și [*Ordin comun MAI/MFP nr. 75/767 din 30/04/2009*](#) privind aprobarea unor formulare tipizate pentru activitatea de colectare a impozitelor și taxelor locale, desfășurată de către organele fiscale locale. **Întrucât acest act normativ nu are aplicabilitate limitată la perioada de programare 2007-2013, rămâne valabil și în perioada 2014-2020.**
- *OUG nr. 9/2010 privind aprobarea Programului de sprijin pentru beneficiarii proiectelor în domenii prioritare pentru economia românească, finanțate din instrumentele structurale ale Uniunii Europene alocate României, cu modificările și completările ulterioare, și HG nr. 175/2010 privind aprobarea Normelor de*

implementare a Programului de sprijin pentru beneficiarii proiectelor în domenii prioritare pentru economia românească, finanțate din instrumentele structurale ale Uniunii Europene alocate României, cu modificările și completările ulterioare.

Acest act normativ permite posibilitatea ca anumite tipuri de beneficiari, care nu intră sub incidența ajutorului de stat, să beneficieze de garanții din partea bugetului de stat (acordate prin FNGCIMM, în numele și în contul statului), pentru contractarea unor împrumuturi menit să asigure finanțarea necesară implementării unor proiecte finanțate din instrumente structurale. Plafoanele disponibile pentru acordarea garanțiilor de stabilesc anual, prin Hotărâre de Guvern. Pentru perioada 2014-2020, este necesară modificarea actelor normative prin extinderea ariei de acoperire și asupra programelor finanțate din fondurile europene structurale și de investiții.

- [Ordin MFE nr. 543/2013](#) pentru aprobarea Ghidului privind principalele riscuri identificate în domeniul achizițiilor publice și recomandările Comisiei Europene ce trebuie urmate de autoritățile de management și organismele intermediare în procesul de verificare a procedurilor de achiziții publice. **Întrucât acest act normativ nu are aplicabilitate limitată la perioada de programare 2007-2013, rămâne valabil și în perioada 2014-2020.**
- **Cod de conduită** privind evitarea situațiilor de incompatibilitate și conflict de interese de către personalul implicat în gestionarea programelor finanțate din fonduri europene nerambursabile.

D. Legislație adiacentă utilizării fondurilor structurale și de coeziune

Pe lângă legislația specifică managementului fondurilor structurale și a celor menite să ofere instrumente de accelerare și de sprijin implementării proiectelor/programelor, există legislație adiacentă care impact asupra implementării programelor/proiectelor, în funcție de specificul acestora, regulile aplicându-se asupra acestor proiecte indiferent care ar fi sursa de finanțare.

- OG nr. 53 din 25/08/2005 privind reglementarea unor măsuri financiare în domeniul bugetar și al contabilității publice
- [Ordin nr. 2561/2011](#) - pentru aprobarea Instrucțiunilor privind deschiderea și funcționarea conturilor pentru gestionarea asistenței financiare nerambursabile și a fondurilor de la bugetul de stat, în cadrul obiectivului convergență, cu modificările și completările ulterioare

- HG nr. 28/2008 privind aprobarea conținutului-cadru al documentației tehnico-economice aferente investițiilor publice, precum și a structurii și metodologiei de elaborare a devizului general pentru obiective de investiții și lucrări de intervenții
- HG nr. 445/2009 privind evaluarea impactului anumitor proiecte publice și private asupra mediului și Ordinul comun al Ministrului Mediului și Pădurilor, Ministrului Administrației și Internelor, Ministrului Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Ministrului Dezvoltării Regionale și Turismului nr.135/76/84/1284/2010 privind aprobarea metodologiei de aplicare a evaluării impactului asupra mediului pentru proiecte publice și private
- Ordin nr. 1338/2008 al ministrului mediului și dezvoltării durabile privind procedura de emitere a avizului Natura 2000
- OUG nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii
- Ordinul Ministrului Fondurilor Europene nr. 1020/2013 privind aprobarea procedurii simplificate aplicate de beneficiarii privați în cadrul proiectelor finanțate din instrumente structurale, obiectivul „Convergență”, precum și în cadrul proiectelor finanțate prin Mecanismele Financiare SEE și Norvegian pentru atribuirea contractelor de furnizare, servicii sau lucrări.
- OG nr. 14/2013 privind reglementarea unor măsuri fiscal-bugetare - suportarea de la bugetul de stat a sumelor aferente corecțiilor financiare aplicate pentru abaterile de la conformitatea cu legislația din domeniul achizițiilor publice se aplica beneficiarilor de fonduri europene, institutii publice locale, respectiv comunele, orasele, municipiile, sectoarele municipiului Bucuresti, judetele, municipiul Bucuresti, institutii publice din subordinea acestora, cu personalitate juridica, indiferent de modul de finantare a activitatii acestora, din cadrul Programului operational regional 2007-2013, pana la sfarsitul perioadei de implementare a Programului

Acest act normativ este specific perioadei de programare 2007-2013 și are menirea de a soluționa o problemă punctuală apărută pe parcursul implementării POR 2007-2013. Pentru perioada 2014-2020, astfel de acte normative vor fi emise doar în situații excepționale, similare celei menționat mai sus pentru POR 2007-2013.

4.1.2 Prezentare generală asupra aspectelor importante/principiilor de bază ale managementului financiar FESI

Principiile de bază ale intervenției prin Fondurile Structurale și de Investiții sunt:

1. Principiul adiționalității
2. Principiul cofinanțării
3. Principiul rambursării
4. Dezangajarea automata (regula N+2 / N+3)
5. Respectarea reglementarilor naționale privind:
 - Ajutorul de Stat
 - Achizițiile Publice
 - Protecția Mediului
 - Egalitatea de șanse

CONTURI BANCARE

Beneficiarii și partenerii acestuia au obligația să deschidă conturi dedicate pentru primirea sumelor aferente prefinanțării, precum și conturi pentru rambursarea cheltuielilor efectuate în cadrul Proiectului.

CURS VALUTAR /CONTABILITATE

Potrivit prevederilor Ordinului Ministerului Finanțelor Publice nr. 3055/2009 actualizat, contabilitatea se ține în limba română și în moneda națională. Contabilitatea operațiunilor efectuate în valută se ține atât în moneda națională, cât și în valută.

În baza Reglementarilor contabile, conform Directivei a IV-a a Comunității Economice Europene, cu modificările și completările ulterioare, parte componentă a Reglementarilor contabile aprobate prin OMFP 3055/2009, datoriile în valută se înregistrează în contabilitate atât în lei, la cursul de schimb de la data efectuării operațiunilor, cât și în valută. Prin cursul de schimb de la data operațiunilor se înțelege cursul de schimb comunicat de BNR.

Pentru plățile în numerar, în contabilitatea Beneficiarului se înregistrează suma în valută și echivalentul ei în lei, la cursul de schimb de la data operațiunilor.

Pentru serviciile achiziționate de către Beneficiar în devize, Beneficiarul va primi o factură în valută, sumă pe care acesta o va înregistra în contabilitate în lei, la cursul de schimb de la data operațiunii.

În schimb, la momentul plății, Beneficiarul va înregistra în contabilitate plata datoriei la cursul valutar de la data plății, aceasta fiind și suma ce se va cere spre rambursare.

Contractul de Finanțare instituie cerințe legate de contabilitate:

- Contabilitate analitică a proiectului;
- Conturi analitice distincte;
- Înregistrări contabile separate și transparente;
- Identificarea ușoară a tuturor veniturilor și cheltuielilor proiectului;
- Înregistrarea primirii banilor și cheltuielile realizate;
- Înregistrarea separată a cheltuielilor eligibile și neeligibile;
- Cheltuielile eligibile și cele neeligibile trebuie să fie prezentate separat în toate facturile;
- Păstrarea tuturor documentelor financiare și datarea lor corectă;
- Înregistrarea valorii tuturor veniturilor generate (dacă este cazul).

PLANIFICARE BUGETARĂ

Bugetul exprimă resursele financiare, detaliate pe surse de proveniență, care vor fi utilizate pentru diferite destinații, astfel încât să se realizeze scopurile propuse.

Bugetul unui proiect prezintă totalitatea resurselor financiare prevăzute pentru realizarea obiectivelor acestuia, provenite din finanțare de la autoritatea contractantă (finanțator), de la beneficiar și partenerii de contract.

Există în esență trei categorii de planuri financiare specifice unui proiect:

- **bugetul de venituri și cheltuieli**, care reflectă veniturile și cheltuielile estimate ale proiectului pentru un segment de timp (de obicei durata proiectului, iar în cazul proiectelor cu o durată de peste 1 an - detaliate pe fiecare an). De multe ori, bugetul anual este estimat și pe perioade mai restrânse (lună, trimestru sau semestru) pentru a se putea realiza cu ușurință o monitorizare a aplicării acestuia;
- **bugetul de capital** (al investițiilor), care exprimă angajamentele pe termen scurt privind proiectele de investiții prevăzute în cadrul proiectului;
- **previziunea cash-flow-ului**, prin intermediul căruia se pot identifica perioadele în care nivelurile de resurse financiare devin critice.

Bugetul proiectului îndeplinește câteva funcții specifice:

- **planificare** - un buget este necesar pentru a planifica un nou proiect, astfel încât decidenții să-și facă o idee completă despre costurile proiectului. În luarea deciziei de a începe proiectul contează disponibilitatea fondurilor și eficiența cu care vor fi folosite;
- **obținere de fonduri (fund-raising)** - bugetul este punctul critic al oricărei negocieri în relația cu finanțatorii. Aceștia sunt interesați în primul rând de eficiența banilor investiți de ei, adică de raportul beneficii/costuri;
- **implementarea proiectului** - un buget clar este necesar pentru a monitoriza proiectul, în timpul derulării lui. În acest sens, se poate realiza compararea costurilor actuale cu cele din buget, iar dacă este necesară o revizuire a proiectului va trebui să se realizeze o revizuire a bugetului;
- **evaluarea proiectului** - bugetul este un instrument de bază în evaluarea succesului proiectului.

Pentru a-și îndeplini funcțiile, bugetul proiectului trebuie realizat pe baza metodei de **bugetare bazată pe activități**, care presupune luarea în considerare a tuturor activităților, estimarea costurilor și veniturilor, analizarea lor, stabilirea legăturilor dintre activitățile analizate și obiectivele propuse.

Bugetul proiectului este un document prin care se stabilește costul estimativ global al tuturor activităților individuale și ale locurilor de muncă, precum și sursele de finanțare ale acestora.

Altfel spus, bugetul unui proiect prezintă totalitatea resurselor financiare prevăzute pentru realizarea obiectivelor acestuia, provenite din finanțare de la autoritatea contractantă (finanțator), de la beneficiar și partenerii de contract.

Pentru stabilirea bugetului, **documentele de intrare** sunt:

- estimările costurilor (așa cum ar fi trebuit detaliate în Cererea de Finanțare);
- structura activităților și subactivităților pentru care vor fi alocate costuri;
- calendarul proiectului, care stabilește datele de început și de final, informație necesară pentru corelarea costurilor potrivit perioadei în care acestea apar.

Pe lângă bugetul proiectului și bugetul de capital (al investițiilor) este necesar să se realizeze și **situația fluxului de numerar**.

Realocările vor putea fi realizate doar conform obligațiilor contractuale, după cum urmează:

- **prin Notificare**
- **prin Act adițional.**

AM / OI semnează contractele de finanțare cu beneficiarii care, la rândul lor, contractează lucrările/bunurile/serviciile aferente proiectului.

- 1. AM transferă prefinanțarea la beneficiar*
- 2. Furnizorul emite factura*
- 3. Beneficiarul plătește factura*
- 4. Beneficiarul solicită de la AM rambursare pentru cota de cheltuielă aferentă FEN + BS / Separat, solicită rambursarea TVA aferentă cheltuielilor eligibile*
- 5. AM rambursează FEN (minus cotă din prefinanțare) + BS în contul de venituri al acestuia / Separat rambursează suma de TVA*
- 6. AM depune declarația lunară de cheltuieli la ACP*
- 7. ACP depune aplicația de plată către CE*

Fluxul financiar dinspre CE către Beneficiar poate consta din plăți în avans / prefinanțare (dinspre CE către ACP, dinspre ACP către AM pe baza previziunilor de plăți și respectiv dinspre AM către Beneficiar) sau plăți de rambursare..

4.1.3 Decontarea cheltuielilor FESI

Decontarea cheltuielilor se face în conformitate cu **prevederile contractului de finanțare;**

➤ Cereri de Prefinanțare

În conformitate cu prevederile Contractului de Finanțare, prefinanțarea este acordată Beneficiarilor pentru a-i sprijini cu resurse financiare necesare inițierii implementării proiectului. Prefinanțarea se acordă, de regulă în procent de max 35% din valoarea eligibilă a contractului de finanțare încheiat între AM/OI și beneficiar;

În vederea obținerii prefinanțării, Beneficiarul transmite o Cerere de Prefinanțare/CP, însoțită de o scrisoare de garanție bancară (doar pentru proiecte care intră sub incidența ajutorului de stat/de minimis) precum și lista contractelor de achiziție bunurilor / servicii / construcții încheiate în cadrul proiectului (doar pentru proiecte care intră sub incidența ajutorului de stat/de minimis), sau Formularul de identificare financiară și comunicarea/convenția emisă de Trezorerie/banca comercială privind deschiderea contului dedicat Proiectului alături de Anexe așa cum sunt ele solicitate de către Autoritățile de Management.

Verificarea la nivelul AM/OI care se axează în principal pe următoarele două aspecte:

- **Verificarea formală** a CP – și anume verificarea completării și corectitudinii informațiilor a CP-ului precum și a documentelor însoțitoare.

- **Verificarea administrativă** a CP – și anume verificarea dacă valoarea de prefinanțare solicitată este calculată corect, precum și dacă contractele au fost efectiv încheiate în cadrul proiectului.

Verificarea Cererilor de Prefinanțare este realizată de AM în vederea acordării bun de plată. Durata maximă a sub-procesului de verificare de la transmiterea CP de către beneficiar până la acordarea Bunului de plată este de maxim 15-45 zile.

➤ **Cereri de rambursare**

Beneficiarii asistenței financiare nerambursabile transmit Cererea de Rambursare/CR, de regulă în conformitate cu graficul de rambursare atașat la contractul de finanțare. CR raportează toate cheltuielile făcute în perioada de referință în cadrul proiectului finanțat și este însoțită de toate documentele suport necesare să justifice cheltuielile respective și să dovedească eligibilitatea lor în cadrul proiectului precum și în cadrul Programelor Operaționale Sectoriale în cadrul perioadei de programare 2014 – 2020.

Verificarea acestora se realizează pe baza unei Liste de Verificare a Cererilor de Rambursare – LVCR în vederea atestării legalității, regularității precum și a corectitudinii *cheltuielilor*. Conform structurii Listei de Verificare a CR, verificarea se axează în principal pe următoarele aspecte:

- **Verificarea formală** a CR - care cuprinde: verificarea completării CR în conformitate cu instrucțiunile de completare; verificarea exactității sumelor cuprinse în CR precum și a calculelor aritmetice; existența semnăturilor precum și a ștampilelor autorizate, existența a documentelor justificative conform OPIS-ului atașat la CR.
- **Verificarea administrativă** a CR, care cuprinde:
 - Verificarea legalității și regularității – și anume verificarea eligibilității a cheltuielilor cuprinse în CR (și anume conformitatea cheltuielilor declarate cu contractul de finanțare; cu ordinele de aprobare a cheltuielilor eligibile precum și cu alte reglementări privind eligibilitatea cheltuielilor) precum și verificarea respectării legislației comunitare și naționale inclusiv privind informarea și publicitatea, ajutorul de stat, mediul, egalitate de șanse etc. Respectarea legislației în domeniul achizițiilor poate face obiectul unei verificări ex-ante, care este realizată înainte de înaintarea CR-ului.
 - Verificarea corectitudinii – și anume verificarea rezonabilității cheltuielilor cu prețurile de pe piață precum și verificarea dovezilor că cheltuielile s-au efectuat.

În vederea rambursării cheltuielilor eligibile, Beneficiarul transmite către AM – OI o CR care cuprinde:

Cererea de Rambursare propriu zisă. CR este întocmită utilizând modelul de CR utilizat de fiecare Program Operațional precum și a contractului de finanțare.

Anexele CR, de regulă, și anume:

Anexa 1 – Raport de progres. Model de Raport de Progres este parte a modelului CR

Anexa 2 – Raport de audit. Raport de audit realizat de un auditor Financiar Extern trebuie anexat fie CR-ilor Intermediare fie CR finale.

Anexa 3. Documentele însoțitoare. Documentele însoțitoare permit verificarea legalității / regularității precum și corectitudine a cheltuielilor declarate în CR și cuprind cel puțin următoarele:

- Documente de plata și contabile - Facturi, documente de plata, extrase bancare, alte documente justificative cum ar fi note contabile, fișe de cont pentru conturile analitice utilizate în evidența contabilă proiectului, balanța de verificare.
- Documentele privind procedurile de achiziție.
- Documente privind achizițiile de bunuri: contract cu furnizorul și acte adiționale, copie certificata NIR, copie certificată după procesul verbal de predare-primire sau după proces verbal de punere în funcțiune.
- Documente privind achiziții de servicii: contractul cu prestator și acte adiționale; evidența serviciilor prestate - inclusiv aprobarea beneficiarului pentru documentele remise în cadrul serviciului prestat, copiile documentelor elaborate de prestator sau alte documente legate de serviciile prestate (e.g. în caz de cursurilor de formare, foaia de prezență, fișe de evaluare, poze din timpul cursului, ștatele de plată ale trainer-ilor etc.).
- Documentele pentru informare și publicitate. Fotografii, anunțuri, comunicate, filmate sau orice alt document de orice natură care să dovedească respectarea normelor de informare și publicitate în cadrul proiectului.

Ca urmare a verificării Cererilor de rambursare se pot identifica situațiile următoare:

1. Toate cheltuielile declarate în CR sunt eligibile. În acest caz plata este aprobată pentru aceeași sumă solicitată spre rambursare prin CR
2. Toate cheltuielile declarate în CR sunt neeligibile.
3. Cheltuielile sunt parțial eligibile. În acest caz se specifică sumă aprobată la plată, precum și suma respinsă. Motivele care au dus la respingere sunt prezentate pe scurt. Suma aritmetică pentru plata aprobată și plata respinsă va fi egală cu suma solicitată spre rambursare prin CR
4. În cazul în care clarificările și completările primite de la Beneficiar încă nu sunt suficiente/suficient de clare în vederea aprecierii eligibilității pentru o cheltuială suspendată sau mai multe, cheltuiala respectivă (cheltuielile respective) este (sunt) respinsă(e).

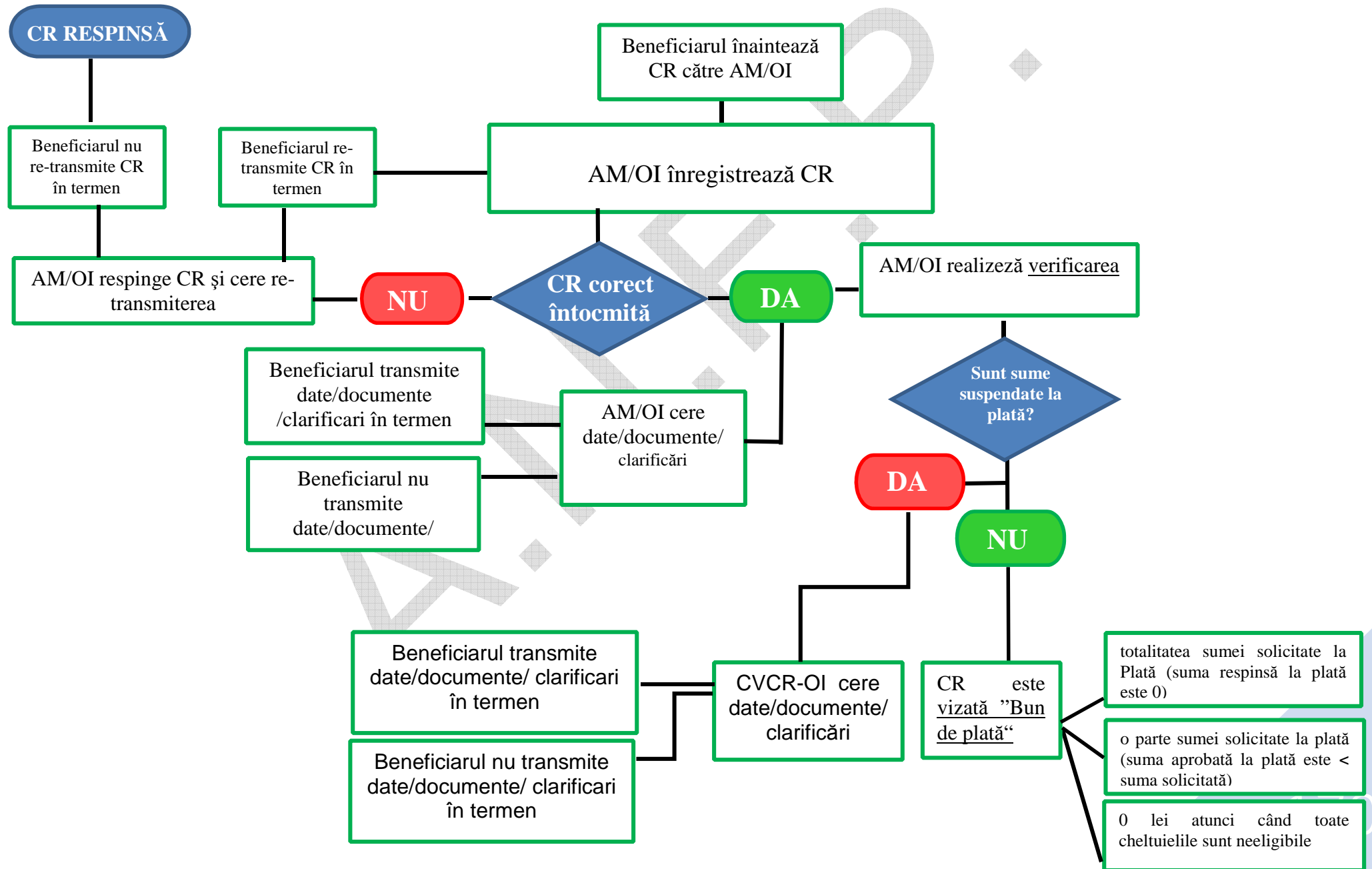
Beneficiarii care apelează la mecanismul **Cererilor de plată** pot depune o singură cerere de plată pe lună.

Pe originalele facturilor incluse în cererile de plată se va menționa și “Factura a fost inclusă în cererea de plata nr...../.....”.

Pentru Cererile de plată, Beneficiarul are obligația depunerii documentelor justificative în procent de 100%.

Pentru primirea sumelor aferente Cererilor de plată, Beneficiarul are obligația deschiderii unui cont de disponibilități distinct la trezoreria statului de tipul 50.14.01.

DIAGRAMA 2 – FLUXUL ACTIVITĂȚILOR ÎN CADRUL VERIFICĂRII ȘI VALIDĂRII DE CHELTUIELI



4.1.4 Erori frecvente întâlnite în întocmirea unei Cereri de Rambursare (CR), lecții învățate:

1. Completarea necorespunzătoare a formularului CR:

- Cererea de rambursare trebuie semnată și parafată de persoanele autorizate pe fiecare pagina
- Se menționează alt cont decât cel specificat în contractul de finanțare sau nu este trecut contul pentru anii precedenți
- Încadrarea incorectă a cheltuielilor conform cererii de finanțare și a contractului de finanțare (nerespectarea ordinelor de cheltuieli eligibile – încadrarea eronată a cheltuielii declarate în categoriile de cheltuieli menționate în ordinele de cheltuieli, nerespectarea plafoanelor impuse pentru anumite tipuri de cheltuieli etc.)
- În formularul CR este obligatoriu a fi precizate toate ordinele de plata, extrasele de cont care au stat la baza plății
- Confuzie între valoarea din factură și valoarea eligibilă din factură
- Lista Anexe - va conține documentele efectiv atașate cererii de rambursare în cauza (aceste documente trebuie să figureze și în OPIS)
- Pentru completarea - Cheltuieli cu salarii se va ține cont de prevederile ART. 3 – Alin (20) din ORDINUL nr. 2.116 din 19 noiembrie 2007 cu toate completările și modificările ulterioare. Astfel, Venitul aferent timpului efectiv lucrat obținut de personalul din echipa de proiect se va calcula prin eliminarea zilelor de concediu de odihnă/medical.
- Formularele privind activitatea derulată în cadrul proiectului pentru lunile din CR aferente echipei de proiect nu sunt corect completate
- Formularele privind activitățile derulate în cadrul proiectului trebuie completate în mod unitar pentru întreaga echipă de proiect – se va completa linia aferentă zilelor libere conform legii cu numărul de ore lucrate ca recuperare
- Cheltuielile declarate în CR nu corespund cu cele prevăzute în bugetul proiectului din Cererea de Finanțare

2. Ordinele de plata nu menționează în clar facturile pentru care se face plata

3. Copiile trebuie să fie:

- semnate
- ștampilate
- certificate “conform cu originalul” de către reprezentantul legal al beneficiarului
- numerotate
- incluse în lista de anexe din formularul Cererii de Rambursare

- incluse in OPIS

4. Realizarea de cheltuieli în afara perioadei de implementare prevăzute în contractul de finanțare

5. Necorelare între gradul de îndeplinire a unei activități / indicator de realizare și suma solicitată la rambursare pentru activitatea respectivă

6. Erori în evidențele contabile ale proiectului:

- nespecificarea în cadrul conturilor analitice a nr. contractului de finanțare și numele furnizorului;
- înregistrări eronate în contabilitate ale sumelor solicitate la rambursare - exemplu: se solicita la rambursare o anumită sumă dintr-o factura de utilități și se înregistrează în contul analitic aferent proiectului o altă sumă;
- nu sunt înregistrate în contabilitate încasările sumelor aferente prefinanțării și rambursării.

7. Erori legate de facturi:

- pe facturi nu se menționează detaliat bunul achiziționat, serviciul prestat sau lucrarea efectuată (nu se face precizarea “Conform contract nr. / ...”);
- deși facturile sunt emise în perioada de eligibilitate, cheltuielile facturate corespund unor perioade care sunt înaintea semnării contractului de finanțare, ceea ce nu este permis – exemplu: cheltuieli generale de administrație;
- prezentarea la rambursare a unor cheltuieli neeligibile incluse pe facturi care conțin și cheltuieli eligibile – exemplu: penalități, accize, avansuri, donații,.

8. Opis documentație achiziție:

- a. Programul Anual al Achizițiilor Publice
- b. Nota privind determinarea valorii estimate
- c. Nota justificativă privind alegerea procedurii de atribuire
- d. Nota justificativă privind accelerarea procedurii de atribuire
- e. Nota justificativă privind alegerea cerințelor minime de calificare referitoare la situația economică și financiară ori la capacitatea tehnică și/sau profesională.
- f. Nota justificativă privind stabilirea criteriilor de atribuire
- g. Declarațiile de confidențialitate și imparțialitate
- h. Anunțul de intenție
- i. Anunțul de participare SEAP/JOUE sau Invitație participare SEAP
- j. Anunțuri/clarificări erata (așa cum au fost înregistrate la sediul autorității contractante)

- k. Dosarul achizițiilor publice (Fișa de date, Contract, Formulare, Caiet de Sarcini și alte documente dacă există)
- l. Procesul-verbal al ședinței de deschidere a ofertelor
- m. Solicitățile de clarificări și răspunsurile primite de autoritatea contractantă în perioada de evaluare așa cum au fost înregistrate
- n. Raportul procedurii de atribuire inclusiv procesele verbale ale ședinței de evaluare și notele membrilor comisiei privind aplicarea criteriului de atribuire
- o. Dovada comunicărilor privind rezultatul procedurii
- p. Oferta adjudecată
- q. Anunțul de atribuire
- r. Contestațiile formulate în cadrul procedurii de atribuire în perioada de ofertare și în perioada de analiză și adjudecare așa cum au fost înregistrate la Autoritatea Contractantă și punctele de vedere formulate pentru acestea
- s. Raportul de activitate și, după caz, notele intermediare și avizul consultativ emise de Unitatea pentru Coordonare și Verificarea Achizițiilor Publice – din Ministerul Finanțelor Publice
- t. Contractul de achiziție publică cu toate anexele sale, și toate actele adiționale încheiate pentru acesta
- u. Contractele de asociere/subcontractare, după caz

9. Documente privind informarea și publicitatea proiectului

- folosirea siglelor beneficiarilor pe materialele de informare și publicitate privind proiectul fără consultarea OI/AM;
- materialele publicitare nu sunt întocmite corespunzător: lipsă sigle, poziționare greșită a siglelor, lipsa slogan;
- pliantele/materialele publicitare nu respectă prevederea din Manualul de Identitate Vizuală, și anume: „Mesajele publicitare în favoarea societăților comerciale nu sunt admise în materialele destinate publicului, produse în cadrul unui proiect cofinanțat de Uniunea Europeană” , acestea având ca scop promovarea proiectului și nu a beneficiarului;
- pliantele, broșurile nu conțin pe ultima pagină: titlul proiectului, editorul materialului, data publicării și citatul “Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României” ;

- neaplicarea autocolantelor sau plăcuțelor pe toate bunurile/echipamentele achiziționate – exemplu: un sistem conferință care conține: 1 desktop, 1 laptop, 1 amplificator de sunet, 10 microfoane, 6 difuzoare , nu are aplicat autocolantul pe fiecare componentă;
- panourile pentru afișare temporară nu conțin valoarea contribuției UE și valoarea contribuției Guvernului României;
- sigle incomplete sau incorecte – exemplu: Sigla UE nu conține și textul “UNIUNEA EUROPEANA”, Sigla UE color dar cu stelute albe;
- La dosar se depun: copie a paginii ziarului in care au fost publicate Anunțurile de presă privind lansarea/finalizarea proiectului
 - mostră pliant
 - mostră afiș
 - foto banner
 - foto echipamente cu autocolante lipite
 - foto de la Evenimentul de lansare al proiectului
 - mostră autocolant
 - Fotografiile echipamentelor achiziționate care sa permită verificarea informațiilor inscripționate pe autocolante
- Fotografii ale plăcii temporare / permanente – după caz

10. Situații ce pot genera suspiciuni de nereguli / fraudă:

- supraevaluarea ofertelor de preț (prezentarea unor oferte de preț pentru bunuri și servicii mult peste valoarea de piață a acestora) ;
- solicitare / primirea unor oferte în cadrul procedurilor de achiziție din partea unor ofertanți cu acționariat comun (nerespectarea principiilor referitoare la nediscriminare și tratament egal care afectează negativ asigurarea condițiilor de manifestare a concurenței reale);
- favorizarea intenționată a unor anumiți contractori în cadrul procedurilor de achiziție și existența anumitor conexiuni între contractorii câștigători (administratori și acționariat comun) ;
- divizare intenționată a contractelor de achiziții pentru a se încadra în pragul de cumpărare directă ;
- derularea unor proceduri de achiziție la care participă mereu aceiași ofertanți (în cazul unor proiecte diferite), cu atât mai mult cu cât există și componente comune ale livrabilului în toate aceste contracte ;

- existența unor situații de conflict de interes – beneficiarul și furnizorul de bunuri sau servicii selectat în urma procedurii de achiziție au acționariat comun (nerespectarea principiilor referitoare la nediscriminare și tratament egal care conduc la distorsionarea concurenței reale);
- solicitarea rambursării sumelor aferente achiziției unor utilaje, deși acestea au fost cumpărate anterior datei de semnare a contractului de finanțare.

Consecințe

Situațiile prezentate anterior pot determina următoarele :

- prelungirea perioadelor de verificare a cererilor de rambursare cauzată de solicitări suplimentare de informații și documente (clarificări);
- aplicarea unor corecții financiare procentuale pentru anumite cheltuieli eligibile sau ineligibilitatea integrală a cheltuielilor respective;
- recuperarea parțială/totală a unor sume deja plătite în cadrul cererilor de rambursare precedente;
- declararea de suspiciuni de fraudă și în consecință, în conformitate cu dispozițiile legale și procedurale, înaintarea spețelor respective pentru investigare către Departamentul pentru Lupta Antifraudă (DLAF).

4.2 Eligibilitatea cheltuielilor, reguli și documente justificative.

4.2.1. Definiții și principii generale

Pornind de la definițiile din DEX:

ELIGIBILITĂTE¹⁶ s. f. Calitatea de a fi eligibil. – Din fr. *éligibilité*.

ELIGÍBIL¹⁷, -Ă, *eligibili*, -e, adj. Care întrunește condițiile spre a fi ales într-o funcție sau într-un organ reprezentativ. – Din fr. *éligible*, lat. *eligibilis*.

Eligibil¹⁸ ≠ ineligibil, neeligibil

NEELIGÍBIL¹⁹, -Ă, *neeligibili*, -e, adj. Care nu este eligibil, care nu are calitățile cerute de lege pentru a putea fi ales; ineligibil. – Pref. *ne-* + **eligibil**.

Din punctul de vedere al sensurilor posibile „*eligibilitatea*” este o noțiune cu sensuri complexe, funcție de nivelul la care se derulează analiza noastră. Considerăm ca putem reține ca sens corect, pentru tema ce prezintă interes, următoarea definiție:

ELIGÍBIL, -Ă, *eligibili*, -e, adj. Care întrunește condițiile

Astfel putem aminti despre existența criteriilor de eligibilitate pentru cofinanțarea statelor membre și regiunilor din FEDR, FSE, FC conform prevederilor fostului Regulament 1083/2006. Aceasta abordare ar putea defini noțiunea de „*eligibilitatea geografică*” în finanțarea unor operațiuni financiare ale comunității europene. De altfel în cadrul obiectivului „*Cooperare Teritorială Europeană*”, o proporție limitată din cheltuieli a putut fi efectuată în afara zonelor eligibile.

Noile regulamente europene pentru noua perioadă de programare financiară 2014-2020 se bazează pe mecanisme similare. Putem afirma fără să greșim ca „*eligibilitatea geografică*”, așa cum fusese definită prin Regulamentul 1083/2006 este înlocuită de o eligibilitate în baza unei modelări statistice multicriteriale în noile regulamente europene.

Deoarece responsabilitatea coordonării programelor cofinanțate de Uniunea Europeană este împărțită între Comisie și Statul Membru, regulile și condițiile care reglementează utilizarea fondurilor provin parțial din regulamentele Comisiei și parțial din legislația națională.²⁰ În ceea ce privește prevederile naționale acestea nu pot fi niciodată mai permissive decât regulile Comunității.

¹⁶ <http://dexonline.ro/definitie/eligibilitate>

¹⁷ <http://dexonline.ro/definitie/eligibil>

¹⁸ <http://dexonline.ro/definitie/eligibil>

¹⁹ <http://dexonline.ro/definitie/neeligibil>

²⁰ Trebuie menționat faptul că în cazul statelor membre legislația națională este armonizată cu legislația europeană. Se poate întâmpla însă, ca anumite domenii specifice, legislația națională să fie mai severă decât legislația europeană caz în care legislația națională va prevala.

Vom prezenta, mai jos, câteva din principalele „dimensiuni”²¹ ale eligibilității:

- Localizarea geografică – *doar anumite zone sunt eligibile pentru anumite programe sau activități;*
- Scopul intervenției²² – *există restricții cu privire la tipurile de activități ce pot fi cofinanțate din diferitele categorii de fonduri;*
- Activitățile finanțate - *respectă regulile și principiile legislației comunitare și naționale în domeniul ajutorului de stat, achizițiilor publice, mediului și egalității de șanse.*
- Tipologia costurilor – *doar anumite costuri pot fi finanțate prin intervenția comunitară în timp ce altele sunt excluse;*
- Costurile - *sunt angajate exclusiv în perioada de implementare definită de către Programul Operațional.*
- Beneficiarii proiectelor - *pot furniza dovada cheltuielilor efectuate (facturi sau documente echivalente) și conformitatea acestora cu regulile de eligibilitate definite prin PO.*
- Beneficiarii proiectelor - *păstrează în conformitate cu prevederile contractuale, documentele suport precum și evidența/ dovada cheltuielilor efectuate.*
- Investițiile realizate - *respectă principiul sustenabilității și sunt menținute operaționale în conformitate cu regulile diferitelor Programe Operaționale.*

Din punctul de vedere al aplicabilității eligibilității putem evidenția 3 mari categorii:

- A. Eligibilitatea beneficiarilor
- B. Eligibilitatea proiectelor/ activităților
- C. Eligibilitatea cheltuielilor

A. Eligibilitatea aplicanților

Din experiența dobândită cunoaștem existența unor criterii obligatorii ce se aplică beneficiarilor/ solicitanților de cofinanțare din fonduri publice. De cele mai multe ori acestea sunt criterii de natură instituțională, legală și financiară conform prevederilor din Ghidurile

²¹ „Formare continuă a personalului implicat în gestionarea Fondurilor Structurale și de Coeziune”, „Proiect cofinanțat din Fondul European de Dezvoltare Regională prin Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013”, Publicat de: WYG International

²² Anumite domenii nu vor fi eligibile pentru finanțare din FEDER – de exemplu, producerea, prelucrarea și comercializarea tutunului și a produselor din tutun sau dezafectarea centralelor nucleare.

aplicatului/ solicitantului care sunt elaborate conforma regulamentelor europene in vigoare si in conformitatea cu normele legale din statele unde se derulează operațiunea/ intervenția
Astfel conform definiției:

Aplicatul/ solicitantul = entitate de drept public, privat sau parteneriat de entități de drept public si/ sau privat care elaborează/ propune/ implementează si eventual operează o intervenție cofinanțată din fonduri publice

Formulări de tipul²³:

[...]<denumirea organizației> **nu se află** în nici una din situațiile de mai jos:

- a) [UAT/APL²⁴] este în stare de insolvență, conform prevederilor Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, art. 75, cu modificările și completările ulterioare / [ADI] este în stare de insolvență, conform prevederilor Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenței, cu modificările și completările ulterioare;
- b) [UAT/APL/ADI] face obiectul unei proceduri legale pentru declararea sa în una din situațiile prevăzute la lit. a)
- c) nu și-a îndeplinit obligațiile cu privire la plata contribuțiilor la bugetul asigurărilor sociale sau la plata taxelor în conformitate cu prevederile legislației românești și comunitare aplicabile
- d) în urma altei proceduri de achiziție publică sau în urma unei proceduri de acordare a unei finanțări nerambursabile, din bugetul comunitar, i-au fost aplicate, de către o autoritate contractantă, penalități administrative constând în excluderea sa din procedurile de atribuire a contractelor de achiziții publice sau de acordare de finanțare nerambursabilă, pentru o perioadă de maxim 10 ani, perioadă care nu a expirat la data depunerii cererii de finanțare
- e) a suferit condamnări definitive, printr-o hotărâre cu putere de res judicata (i.e. împotriva căreia nu se poate face recurs) a unei instanțe judecătorești, pentru orice acte sau fapte care au adus atingere eticii profesionale
- f) a fost condamnat, printr-o hotărâre cu putere de res judicata a unei instanțe judecătorești, pentru fraudă, corupție, implicarea în organizații criminale sau pentru orice alte activități ilegale, în detrimentul intereselor financiare ale Uniunii Europene
- g) s-a făcut vinovat de abateri profesionale grave, abateri constatate de autoritățile competente în conformitate cu prevederile legale în vigoare la nivel național și/sau comunitar
- h) [pentru solicitanții care depun cereri de finanțare pentru proiecte din categoria b) de operațiuni eligibile, respectiv proiecte privind dezvoltarea durabilă a mediului de afaceri] a fost subiectul unui ordin de recuperare a unui ajutor de stat ca urmare a unei decizii a Consiliului Concurenței și acest ordin nu a fost deja executat
- i) [pentru solicitanții care depun cereri de finanțare pentru proiecte din categoria b) de operațiuni eligibile, respectiv proiecte privind dezvoltarea durabilă a mediului de afaceri] este în dificultate, în conformitate cu Liniile Directoare Comunitare cu privire la ajutorul de stat pentru salvarea și restructurarea întreprinderilor în dificultate, publicate în Jurnalul Oficial al Comunităților Europene nr. C 244/01.10.2004

dreptul de proprietate asupra / darea în administrare a imobilului (infrastructură și/sau teren) care face obiectul proiectului propus prin prezenta Cerere de finanțare, a fost acordat / dobândit prin <denumirea și datele de identificare complete ale documentului / documentelor care atestă existența dreptului de proprietate al solicitantului asupra imobilului>

²³ Programul Operațional Regional 2007-2013, Axa prioritară 1 – Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor – poli urbani de creștere, Domeniul de intervenție 1.1 – Planuri integrate de dezvoltare urbană, Sub-domeniul: „Centre urbane”

²⁴ [UAT/APL] – Situația este valabilă pentru solicitant unitate administrativ-teritorială. [ADI] - Situația este valabilă pentru solicitant asociație de dezvoltare intercomunitară. În declarație se va menține opțiunea aplicabilă.

(vezi Secțiunea II.2.2.A.1 „Eligibilitatea solicitantului” din Ghidul solicitantului)

infrastructura și terenul care fac obiectul proiectului propus prin prezenta Cerere de finanțare, îndeplinesc cumulativ, la data depunerii cererii de finanțare, următoarele condiții:

- nu sunt grevate de sarcini
- nu fac obiectul unor litigii în curs de soluționare la instanțele judecătorești cu privire la situația juridică
- nu fac obiectul revendicărilor potrivit unor legi speciale în materie sau dreptului comun

Subsemnatul declar că vom informa imediat Autoritatea de Management și Organismul Intermediar pentru Programul Operațional Regional cu privire la orice modificare survenită în circumstanțele sus-menționate pe parcursul procedurii de evaluare și selecție a cererii de finanțare, precum și pe parcursul derulării contractului de finanțare în cazul în care proiectul propus va fi acceptat.

Subsemnatul declar că informațiile furnizate sunt complete și corecte în fiecare detaliu și înțeleg că Autoritatea de Management și Organismul Intermediar pentru Programul Operațional Regional au dreptul de a solicita, în scopul verificării și confirmării declarațiilor, situațiilor și documentelor care însoțesc cererea de finanțare, orice informații suplimentare privind eligibilitatea noastră, precum și experiența, competența și resursele de care dispunem.

[...]

specifice aplicațiilor/ solicitanților instituții publice sau²⁵:

[...]

<< aplicantul/ solicitantul >> depune Cererea de finanțare, din care această declarație face parte integrantă, în cadrul Programului Operațional Regional 2007-2013, Axa prioritară [...] în calitate de:

- Solicitant

a) << aplicantul/ solicitantul >> se încadrează în categoria:

II.

întreprinderi mijlocii, în sensul Legii nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare, din domeniul turismului și/ sau activităților conexe

III.

întreprinderi mici (inclusiv microîntreprinderi), în sensul Legii nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare, din domeniul turismului și/ sau activităților conexe;

[...]

b) << aplicantul/ solicitantul >>

nu a mai beneficiat de ajutoare de stat (inclusiv ajutoare de minimis) pentru unul sau mai multe dintre costurile care fac obiectul prezentei cereri de finanțare

c) proiectul propus în prezenta cerere de finanțare nu a mai beneficiat de finanțare publică, sau după caz surse private, în ultimii 5 ani înainte de data depunerii Cererii de finanțare pentru același tip de activități (construire/ reabilitare/ modernizare/ amenajare) realizate asupra aceleiași infrastructuri turistice/ aceleiași segment de infrastructură turistică și nu beneficiază de fonduri publice din alte surse de finanțare sau, după caz, fonduri private

²⁵ Programul Operațional Regional 2007-2013, Axa prioritară 5 – Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului, Domeniul de intervenție 5.2 – Crearea, dezvoltarea, modernizarea infrastructurii de turism pentru valorificarea resurselor naturale și creșterea calității serviciilor turistice

d) << aplicantul/ solicitantul >> nu se încadrează, din punct de vedere al obligațiilor de plată restante la bugetele publice, într-una din situațiile de mai jos:

1. obligațiile de plată nete depășesc 1/12 din totalul obligațiilor datorate în ultimele 12 luni, conform certificatului de atestare fiscală emis de Agenția Națională de Administrare Fiscală;
2. obligațiile de plată depășesc 1/6 din totalul obligațiilor datorate în ultimul semestru, conform certificatului de atestare fiscală emis de autoritățile publice locale;

f) << aplicantul/ solicitantul >> nu se încadrează în nici una din situațiile:

1. se află în stare de faliment/ insolvență sau fac obiectul unei proceduri de lichidare sau de administrare judiciară, au încheiat acorduri cu creditorii, și-a suspendat activitatea economică sau fac obiectul unei proceduri în urma acestor situații sau se află în situații similare în urma unei proceduri de aceeași natură prevăzute de legislația sau de reglementările naționale;
2. în urma unei proceduri de acordare a unei finanțări nerambursabile, din fonduri publice comunitare și/sau naționale, a fost găsit vinovat, printr-o hotărâre judecătorească definitivă și irevocabilă, de încălcarea contractului din cauza nerespectării obligațiilor contractuale;²⁶
3. a fost subiectul unui ordin de recuperare a unui ajutor de stat ca urmare a unei decizii a Consiliului Concurenței și acest ordin nu a fost deja executat;
4. este subiectul unei proceduri de recuperare a unor ajutoare de stat declarate ilegale și incompatibile sau utilizate abuziv, cu excepția cazului în care acestea au fost restituite în integralitate, împreună cu dobânzile aferente;
5. este considerat ca fiind "firmă în dificultate", în conformitate cu Liniile Directoare Comunitare cu privire la ajutorul de stat pentru salvarea și restructurarea întreprinderilor în dificultate, publicate în Jurnalul Oficial al Comunităților Europene nr. C 244/01.10.2004;

[...]

specifice entităților de drept privat²⁷, trec în revistă principalele condiții de eligibilitate impuse aplicațiilor/ solicitanților²⁸. Este ușor de remarcat că deși condițiile impuse sunt diferite și specifice caracterului public sau privat al aplicatului/ solicitantului, sunt urmărite în principiu elemente comune care să garanteze că operațiunea propusă spre evaluare și cofinanțare este în acord cu prioritățile avute în vedere de Statul membru și cu principiile Uniunii Europene.

B. Eligibilitatea proiectelor/ activităților

În elaborarea aplicației de finanțare este necesar ca aplicantul/ solicitantul să elaboreze propria descriere precum și evaluarea sumară dar riguroasă a proiectului. Nu este suficientă

²⁷ Atunci când se evaluează eligibilitatea unui ONG, vor fi solicitate informații privind scopul acestuia, actul normativ în baza căruia s-a realizat asocierea, etc.

²⁸ Ceea ce dorim să accentuăm este faptul că în cazul parteneriatelor/ asocierilor condițiile de eligibilitate impuse entității aplicant/ solicitant se aplică individual fiecăruia dintre parteneri.

doar furnizarea de detalii privind proiectul, ci trebuie prezentate principalele argumente ce justifică propunerea făcută. În cazul în care această categorie de informații nu este suficient de clară iar propunerea este insuficient fundamentată, AM/OI va reveni²⁹ cu solicitări de clarificări. Există câteva categorii de documente care pot fi utilizate în acest sens – rapoarte ale consultanților, planuri de afaceri, registre de contabilitate. În cazul proiectelor generatoare de venituri, este necesară elaborarea unui plan de afaceri detaliat care să conțină previziuni financiare pentru un orizont de timp stabilit, în concordanță cu recomandările comunitare în domeniu.

Evaluarea eficienței și în timp util presupune obținerea de informații clare și relevante din partea aplicantului, motiv pentru care solicitarea acestor informații încă din faza inițială facilitează procesul și împiedică întârzierile. Aplicația precum și informațiile adiționale transmise trebuie să dovedească că toate condițiile de obținere a finanțării au fost îndeplinite. Proiectul astfel evaluat trebuie să demonstreze că se conformează cu regulile privind achizițiile publice și publicitatea.

C. Eligibilitatea cheltuielilor

Criteriile de eligibilitate a cheltuielilor efectuate de către beneficiarii proiectelor finanțate prin intermediul fondurilor structurale și de coeziune sunt definite riguros în legislația comunitară și națională. Prevederile naționale se aplică în contextul în care regulile comunitare lipsesc, respectiv acolo unde prevederile statului membru/ *partener* (în cazul programelor finanțate prin intermediul Instrumentului European de Vecinătate³⁰) sunt mai restrictive decât legislația europeană în domeniu.

Astfel, la nivel comunitar, criteriile de eligibilitate pot fi consultate în cadrul [Regulamentului \(UE\) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013](#) precum și în regulamentele³¹ specifice privind FEDR, FSE și Fondul de coeziune, FEADR, FEPAM respectiv în cadrul regulamentelor privind obiectivul de cooperare teritorială europeană și Gruparea europeană de cooperare teritorială (GECT).

Detalierea celor mai importante criterii privind eligibilitatea cheltuielilor

Cheltuielile sunt ✓ Toate cheltuielile sunt efectuate în perioada cuprinsă între

²⁹ Pana la primirea acestor informații, aplicația nu poate fi aprobată.

³⁰ <http://www.ro-ua-md.net/wp-content/uploads/2014/09/Regulament-ENI-897-engleza.pdf>

³¹ Regulamente ale Comisiei Europene (<http://www.adrse.ro/DezvoltareRegionala/DocumenteStrategiceNE.aspx>):

Regulament FEDR (UE) Nr. 1301/2013

Regulament Fondul de Coeziune (UE) Nr. 1300/2013

Regulament FSE (UE) Nr. 1304/2013

Regulament privind FEDR pentru obiectivul de cooperare teritorială (UE) Nr. 1299/2013

Regulament privind o grupare europeană de cooperare teritorială (GECT) (UE) Nr. 1302/2013

efectuate pe parcursul perioadei de implementare	<p>începutul perioadei de implementare (data semnării contractului de finanțare de către părți) și finalul acesteia (data finală a implementării conform prevederilor contractuale)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedurile de atribuire a contractelor pot fi inițiate dar nu pot fi încheiate (contractele nu pot fi atribuite) înainte de începerea perioadei de implementare a proiectului. ✓ Costurile derivând din contractele semnate înainte de data de începere a proiectului nu sunt eligibile. Excepție de la această regulă fac programele operaționale care permit dezvoltarea documentației suport (de exemplu a studiilor de fezabilitate, planurilor de afaceri, etc) înainte de semnarea contractelor de finanțare.
Cheltuielile sunt indicate în bugetul proiectului	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doar costurile indicate în mod explicit în buget proiectului pot fi considerate eligibile. ✓ În contextul în care sunt necesare ajustări bugetare, beneficiarii trebuie să informeze Autoritatea de Management/ Organismul Intermediar pentru a verifica dacă bugetul poate fi ajustat prin transmiterea unei versiuni modificate (doar dacă impactul financiar este limitat!) sau dacă modificarea necesită aprobarea unui act adițional.
Cheltuielile sunt necesare pentru implementare proiectului	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acesta reprezintă un criteriu esențial în cadrul monitorizării implementării proiectului. Astfel, beneficiarul se va asigura în orice moment că toate costurile angajate corespund planului de activități și sunt necesare atingerii rezultatelor proiectului.
Cheltuielile sunt identificabile și verificabile	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficiarii de proiecte se vor asigura că toate cheltuielile proiectului pot fi dovedite și verificate de către organismele autorizate (structurile programelor operaționale, naționale și ale Comisiei Europene), pentru efectuarea controlului financiar. ✓ Cheltuielile trebuie să fie justificate și să respecte principiile unui management financiar adecvat

4.2.2. Recomandări privind evidența contabilă distinctă și păstrarea documentelor

- În termen de 30 de zile calendaristice de la semnarea contractului trebuie notificat în scris AM/OI cu privire la modul în care se realizează evidența contabilă privind proiectul precum și cu privire la locul și modul de păstrare a documentelor (*specific POS CCE, POP, POR etc*)
- Este obligatoriu să fie menținută o evidență contabilă distinctă, folosind conturi analitice distincte pentru proiect.

- Trebuie păstrate toate documentele originale, inclusiv documentele contabile, privind activitățile și cheltuielile eligibile în vederea asigurării unei piste de audit adecvate, în conformitate cu regulamentele comunitare și naționale în vigoare.
- Vor fi transmise AM/ OI, odată cu depunerea Cererii de Rambursare, fișele de cont pentru conturile analitice utilizate în evidența contabilă a proiectelor alături de Nota contabilă și Balanța de verificare.
- Va fi transmise AM/ OI codificarea structurii analitice a conturilor contabile conform contractului de finanțare - notificare privind modul de păstrare al documentelor și al evidenței contabile legate de proiect, astfel încât fiecare din conturile utilizate în contabilitatea proiectului să includă în structura analitică:
 - *numărul și data contractului de finanțare;*
 - *referirea la PO în cadrul căruia este cofinanțată operațiunea*
 - *codul SMIS al proiectului*

4.2.3. Recomandări privind rambursarea cheltuielilor

- Asigurați finanțarea tuturor cheltuielilor proiectului până la momentul rambursării de către Autoritatea de Management a sumelor solicitate.
- Pentru rambursarea cheltuielilor trebuie deschis un cont într-o bancă comercială, fie în sistemul Trezoreriei Statului, conform specificațiilor din contractul de finanțare.
- Moneda în care se efectuează plățile este moneda națională (LEI).
- Dacă există modificări în graficul de rambursare, este necesară notificarea AM/OI cu cel puțin 30 zile înainte de termenul de depunere a cererii de rambursare.
- Dacă cererea de rambursare nu este depusă la sediul AM/OI la data menționată în graficul de rambursare din contract și nu sunt justificate în scris, până la această dată, motivele nerespectării acesteia, AM/ OI are dreptul de a rezilia contractul.
- Autoritatea de Management/Organismul Intermediar au dreptul de a solicita documente suplimentare pentru înțelegerea eventualelor neclarități.
- Facturile trebuie să menționeze detaliat bunul achiziționat sau serviciul prestat.

- Pentru evitarea dublei finanțări, toate facturile vor fi inscripționate pe față, sub semnătura reprezentantului legal al beneficiarului, cu PO....., Axa prioritară[.....] denumirea proiectului, codul SMIS - CSNR și numărul contractului de finanțare.
- În cazul nerespectării prevederilor contractuale Organismul Intermediar/Autoritatea de Management poate suspenda, aproba parțial sau respinge la plată cererea de rambursare.

4.2.4. Informații privind documentele justificative ce pot fi solicitate la rambursare de către OI/ AM în vederea demonstrării eligibilității cheltuielilor

- Lista documentelor justificative nu este una exhaustivă, putând fi completată și cu alte documente justificative în funcție de specificitatea și decizia fiecărui organism intermediar
- Pentru toate documentele incluse în dosarul cererii de rambursare, redactate în alte limbi, se va anexa o traducere în limba română realizată de un traducător autorizat.
- Toate documentele - cu excepția cererii de rambursare și a raportului de progres - vor fi prezentate în copie certificată "*Conform cu originalul*" de către reprezentatul legal al beneficiarului sau o persoană împuternicită în acest sens de către reprezentantul legal.
 - Documente comune:
 - ✓ Cererea de rambursare
 - ✓ Raportul de progres
 - ✓ Contractele de achiziție de bunuri/prestări servicii/lucrări
 - ✓ Documente contabile
 - *facturi - facturile vor fi inscripționate de către beneficiar cu următoarele "Finanțat în cadrul PO....., axa prioritară ..., domeniul major de intervenție, contractul de finanțare nr" ;*
 - *ordine de plată;*
 - *fila CEC și extrase de cont;*
 - *note contabile;*
 - *fișe contabile;*
 - *balanțe analitice de verificare aferente perioadei de raportare pentru cererea de rambursare în cauză.*
 - Documente referitoare la procedura de achiziție (în cazul în care nu se solicită întreg dosarul achiziției):
 - ✓ dovada publicării;
 - ✓ criterii de selecție;

- ✓ raport de atribuire a contractului.
- Documente referitoare la măsurile de informare și publicitate:
 - ✓ copii ale publicațiilor în care au apărut anunțurile publicitare, anunțurile/comunicatele de presă pentru începerea și finalizarea proiectului;
 - ✓ în situațiile în care comunicatele/anunțurile de presă au fost postate pe web-site-uri, "un print- screen" care să dovedească elaborarea corectă a comunicatului/anunțului de presă și copii a cel puțin unui articol, știre generat (ă).
 - ✓ în situațiile în care comunicatele/ anunțurile de presă au fost transmise reprezentanților mass-media prin e-mail, fax - macheta materialului care să dovedească elaborarea corectă a comunicatului anunțului de presă, confirmările de transmitere a acestora și copii a cel puțin unui articol, știre generat (ă).
 - ✓ fotografiile ale bunurilor achiziționate în cadrul proiectului care să dovedească amplasarea autocolantelor/ plăcuțelor;
 - ✓ fotografiile de la locația proiectului din care să reiasă amplasarea panourilor pentru afișare temporară și a plăcilor pentru amplasare permanentă (dacă este cazul)
 - ✓ CD care să conțină spotul/materialul difuzat prin radio/TV - documente pentru evidențierea plății publicității radio/ TV, realizată pentru promovarea proiectului (dacă acestea sunt cheltuieli eligibile);
 - ✓ 1 exemplar din pliantul / broșura / mapa realizată(dacă acestea sunt cheltuieli eligibile);
 - ✓ copii ale articolelor, anunțurilor apărute în presă, interviuri radio/TV;
 - ✓ fotografiile din care să reiasă amplasarea afișelor / bannerelor(dacă acestea sunt cheltuieli eligibile);
 - ✓ fotografiile de la locul de desfășurare a evenimentelor de promovare a proiectului etc. (dacă acestea sunt cheltuieli eligibile);

4.2.5. Reguli și documente justificative

În conformitate cu prevederile asumate prin contract, beneficiarul are obligația³² să depună la Organismul Intermediar/ Autoritatea de Management următoarele documente:

- Rapoarte de progres³³ periodice (*trimestriale/ semestriala/anuale*) - pe toată durata de implementare a proiectului;

³² OI/ AM își rezervă dreptul de a solicita pe parcursul procesului de implementare orice alte clarificări

- Raportul final al proiectului însoțit de cererea de rambursare;
- Rapoarte anuale³⁴ privind durabilitatea investiției, timp de 3 ani / 5 ani (după caz) după finalizarea proiectului.

În ceea ce privește documentele ce dovedesc eligibilitatea cheltuielilor realizate în cadrul proiectului, acestea trebuie să îndeplinească o serie de condiții. Cele mai importante categorii de condiții, pe tipuri de documente justificative sunt menționate în tabelul următor:

Specificații Documente	
Facturile emise	<ul style="list-style-type: none"> • să menționeze detaliat bunul achiziționat, serviciul prestat sau lucrarea efectuată; • să aibă formatul prevăzut de actele normative în vigoare și să fie completate în conformitate cu acestea; • data înscrisă pe factură nu este anterioara datei semnării contractului de finanțare (cu excepția cazurilor în care contractul de finanțare prevede altfel); • data înscrisă pe factură nu este anterioara datei semnării contractelor de achiziții; • să fie menționate numărul, data și/ sau obiectul contractului de achiziții pentru servicii/bunuri/lucrări în baza cărora au fost emise.
Documentele de plată	<ul style="list-style-type: none"> • să confirme că plata nu s-a efectuat în numerar - pentru execuția de lucrări și prestări servicii; • să fie emise ulterior semnării contractului de achiziții; • să aibă semnătura și ștampila băncii emitente și a beneficiarului proiectului, exceptând documentele de plată aferente plăților electronice; • să menționeze în clar numărul facturii sau contractului pe care le achită; • contul și banca beneficiarului plății să corespundă cu datele din contractul de achiziții sau din adresa furnizorului de lucrări/servicii privind contul bancar al acestuia; • CEC-urile/ biletele la ordin trebuie să fie emise de beneficiarul proiectului, în numele furnizorului, fără să fie girate către terți. (dacă aceste forme de plată sunt acceptate de către OI); • în cazul în care plățile se efectuează prin CEC-uri/ bilete la ordin, beneficiarul trebuie să prezinte Borderourile de încasare a acestor documente de plată, care trebuie să fie ștampilate și semnate de bancă. (dacă aceste forme de plată sunt acceptate de către OI); • în cazul în care plata se efectuează prin acreditiv extern, trebuie ca la Dosarul Cererii de Plată beneficiarul să atașeze copii după toate documentele solicitate de bancă pentru transferul sumelor respective (conform contractului de credit). (dacă aceste forme de plată sunt acceptate de către OI).

³³ Potrivit Contractului de finanțare, raportul de progres poate fi prezentat: a.) însoțit de cererea de rambursare; b.) fără cererea de rambursare.

³⁴ Rapoartele mai sus menționate trebuie întocmite corect, complet și în conformitate cu modelul convenit în contractul de finanțare.

Specificații Documente

Extrasele de cont	<ul style="list-style-type: none"> • să fie datate și ștampilate de banca (trezoreria) beneficiarului finanțării; (cu excepția plăților electronice); • sa ateste, valoric și ca dată, efectuarea plăților din documentul/documentele de plată corespondente.
Autorizația de construire (inclusiv Autorizația de construire pentru lucrările cu caracter provizoriu)	<ul style="list-style-type: none"> • trebuie emise în conformitate cu legislația în vigoare (Legea nr. 50/1991, cu modificările și completările ulterioare) și să fie valabile pe toata durata execuției lucrărilor.
Certificatele de calitate/conformitate	<ul style="list-style-type: none"> • pentru bunurile achiziționate trebuie să fie datate, semnate și ștampilate de autoritatea emitentă.
Declarațiile vamale	<ul style="list-style-type: none"> • pentru importurile directe de bunuri achiziționate sunt atașate la facturi (acolo unde este cazul). Aceste documente trebuie semnate și ștampilate de autoritatea emitentă.(Importul reprezintă intrarea de bunuri din afara spațiului comunitar).
Ordinul de începere al lucrărilor	<ul style="list-style-type: none"> • este documentul care atestă momentul începerii executării lucrărilor. Data emiterii acestui document trebuie să fie anterioară oricăror date de înregistrare a buletinelor de analiză, a întocmirii proceselor verbale de lucrări ascunse și a proceselor verbale pe faze determinate (la prima cerere de rambursare).
Procesul verbal de predare al amplasamentului și planul de amplasare al investiției conținând pozițiile bornelor topografice	<ul style="list-style-type: none"> • trebuie să fie datat, semnat (cu numele menționat în clar) și ștampilat conform Programului de urmărire și control al calității lucrărilor. Data elaborării acestui document trebuie să fie ulterioară Ordinului de începere al lucrărilor (la prima cerere de rambursare).
Programul de urmărire și control al calității lucrărilor	<ul style="list-style-type: none"> • trebuie vizat de Inspekția de Stat în Construcții, semnat de reprezentantul legal al proiectului, de proiectant și executant (la prima cerere de rambursare).
Procesele verbale de recepție calitativă, pentru lucrări ascunse și faze determinate	<ul style="list-style-type: none"> • trebuie să fie elaborate, datate și semnate conform programului de urmărire și control al calității lucrărilor din proiectul tehnic.
Procesele verbale de predare- primire, de recepție și de punere în funcțiune a bunurilor achiziționate	<ul style="list-style-type: none"> • trebuie completate, datate, semnate și ștampilate de furnizorul de bunuri și beneficiar.

Specificații Documente	
Situații de plată pentru lucrări și centralizatoarele situațiilor de plată	<ul style="list-style-type: none"> • trebuie semnate cu numele menționat în clar, ștampilate și datate de reprezentantul legal, de dirigintele/inspector de șantier (pentru care s-a prezentat certificatul de atestare) și de executantul lucrării.
Devizele financiare	<ul style="list-style-type: none"> • pentru servicii trebuie să fie datate, semnate și ștampilate de furnizorul de servicii și de reprezentantul legal al proiectului. Acestea trebuie să fie în conformitate cu ofertele financiare prezentate de furnizorul de servicii și declarate câștigătoare.
Standard comunitar	<ul style="list-style-type: none"> • după implementarea unui standard comunitar, beneficiarul trebuie să prezinte la dosarul cererii de rambursare, un document emis pe numele beneficiarului, semnat și ștampilat de autoritatea în domeniu din care să rezulte că standardul comunitar propus prin proiect a fost implementat.

În cele ce urmează vom prezenta principalele reguli precum și documentele justificative necesare în procesul de raportare, pentru diverse tipuri de acțiuni, implicate de implementarea unui proiect cu cofinanțare din fonduri publice:

- a) Achiziția de bunuri
- b) Execuția de lucrări (*inclusiv lucrări suplimentare, diverse și neprevăzute*)
- c) Prestări servicii
- d) Achiziția de teren/ Achiziția de clădiri
- e) Cheltuieli de personal
- f) Cheltuieli cu transport, cazare, diurnă
- g) Asistență tehnică
- h) Training
- i) Cheltuieli privind închirierile, amortizările și leasingul

Astfel:

	Reguli și Documente justificative <i>(documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)</i>
Achiziția de bunuri	<ul style="list-style-type: none"> • dosare de licitații, (<i>la cerere</i>); • declarații vamale (<i>pentru bunurile de import</i>); • declarația din partea proiectantului care să certifice că echipamentul/ aparatura achiziționat(ă) este în conformitate din punct de vedere tehnologic cu cel (<i>cea</i>) prevăzut(ă) în proiect; • procesele verbale de predare-primire, de recepție și de punere în funcțiune a bunurilor achiziționate.
Execuția de lucrări	<ul style="list-style-type: none"> • dosarele de licitații (<i>la cerere</i>); • procese verbale de verificare pe faze determinate de execuție, avizate de

	<p style="text-align: center;">Reguli si Documente justificative (documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)</p>
	<p>ISC;</p> <ul style="list-style-type: none"> • autorizația de construire; • garanția de bună execuție; • procese verbale de recepție calitative; • procesul verbal de predare-primire a amplasamentului și a bornelor de repere; • procese verbale de recepție la terminarea lucrărilor; • buletine de analiză încorporate, certificatele de calitate/ conformitate a materialelor folosite la lucrări/ buletinele de încercări și argumentele tehnice; • situații de plată pentru lucrări și centralizatoarele situațiilor de plată; • autorizația dirigintelui de șantier;
<p>În situația în care pe parcursul execuției lucrărilor se impun modificări ale soluției din Proiectul Tehnic se vor întocmi și prezenta următoarele documente:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>dispoziția de șantier pentru execuția lucrărilor întocmită de proiectant și semnată de inspectorul de șantier, beneficiar și constructor; această dispoziție de șantier este însoțită de memoriul justificativ întocmit de proiectant și verificat de verificatorul de proiect, acolo unde este cazul;</i> • <i>liste de cantități pentru lucrările la care se renunță întocmite de proiectant;</i> • <i>listele de cantități pentru lucrări suplimentare întocmite de proiectant;</i> • <i>nota de renunțare;</i> • <i>nota de comandă suplimentară care trebuie să fie semnată și stampilată de reprezentantul legal al proiectului, de dirigintele de șantier, de proiectant;</i> • <i>situațiile de plată aferente notelor de comandă suplimentară trebuie să fie semnate de către constructor, dirigintele de șantier și beneficiar.</i>
<p>Cheltuielile diverse și neprevăzute se pot utiliza doar pentru modificarea cantităților de lucrări în condițiile prevăzute de HG nr. 28/2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>actul adițional încheiat între beneficiar și constructor în care să se precizeze suma suplimentară pentru realizarea lucrărilor care va fi solicitată la plată în limita sumei disponibile în bugetul proiectului pentru "Cheltuieli diverse și neprevăzute";</i> • <i>actul adițional încheiat între beneficiar și proiectant, dacă pentru reproiectare sunt necesare sume suplimentare care vor fi solicitate la plată în limita sumei disponibile în bugetul proiectului pentru "Cheltuieli diverse și neprevăzute";</i> • <i>anexa la Proiectul tehnic cu partea reproiectată (unde este cazul) - anexa trebuie verificată de un verificator atestat pentru categoria și clasa de importanță a lucrării respective care aplică ștampila pe acest document. De asemenea, anexa va fi însoțită de referatul de verificare;</i> • <i>dispoziția de șantier pentru execuția lucrărilor diverse și neprevăzute întocmită de proiectant și semnată de inspectorul de șantier, beneficiar și constructor; această dispoziție de șantier este însoțită de memoriu justificativ întocmit de proiectant și verificat de verificatorul de proiect, acolo unde este cazul;</i> • <i>antemăsurătoarea și listele de cantități pentru lucrări suplimentare/ întocmite de proiectant;</i> • <i>nota de comandă pentru lucrări suplimentare care trebuie să fie semnată și stampilată de reprezentantul legal al proiectului, de dirigintele de șantier, de proiectant;</i> • <i>situațiile de plată distincte pentru lucrările diverse și neprevăzute executate care trebuie să fie semnate de către constructor, dirigintele de șantier și beneficiar;</i> • <i>să apară distinct pe factura de lucrări mențiunea referitoare la "cheltuielile diverse și neprevăzute";</i> • <i>procesul verbal de negociere conform OUG nr. 34/2006 art. 122 lit. i.</i>
<p>Prestări servicii</p>	<ul style="list-style-type: none"> • aprobarea beneficiarului pentru documentele remise în cadrul consultanței; • în cazul prestării de servicii care se finalizează cu obținerea unui aviz, acord al unei alte instituții se va prezenta avizul/ autorizația/ acordul etc. al instituției respective; • în cazul prestării de servicii pentru care se solicită conform prevederilor legale, prestarea de către un operator autorizat și/sau care are ca obiect de activitate prestarea unui anumit tip de servicii se va solicita documentul care atestă autorizarea operatorului și/sau certificatul de înregistrare la RECOM

	Reguli si Documente justificative <i>(documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)</i>
Achiziția de teren/ Achiziția de clădiri	<ul style="list-style-type: none"> • extras de carte funciară; • încheierea privind intabularea în cartea funciară; • certificat de atestare fiscală; • valoarea este certificată de un evaluator independent autorizat care confirmă că valoarea acestuia nu excede valoarea de piață; • declarație pe propria răspundere că imobilul nu a beneficiat de finanțări comunitare nerambursabile în ultimii 10 ani pentru construcție sau reabilitare; • extras de carte funciară;

Cheltuieli de personal	Documente justificative <i>(documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)</i>
Salarii și alte cheltuieli asimilate acestora	<ul style="list-style-type: none"> • contracte individuale de muncă (sau echivalent) pe perioadă determinată sau nedeterminată înregistrate și vizate de ITM (dacă este cazul); • ordin de plată/cotor filă CEC/foaie de vărsământ, • borderou virare în cont de card, registru de casă; • dispoziția de plată (în cazul plăților în numerar); • extras de cont din care să rezulte viramentele și/sau extragerile; • listă de avans chenzinal (dacă este cazul); • centralizatoare state de plată; • fișe de pontaj, fișele de post;
Onorarii	<ul style="list-style-type: none"> • contracte de prestări servicii; • contracte de mandat; • fișe de pontaj; • factura emisă; • extras de cont din care să rezulte viramentele și/sau extragerile; • aprobarea beneficiarului pentru documentele remise în cadrul consultanței;
Contribuții sociale aferente cheltuielilor salariale	<ul style="list-style-type: none"> • ștate de plată; • centralizatoare ale statelor de plată; • declarații CAS/ CASS/șomaj;

Cheltuieli cu transport, cazare, diurnă	Documente justificative (documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)
Autoturism propriu	<ul style="list-style-type: none"> • asigurarea de sănătate (în cazul deplasărilor externe); • bon fiscal de combustibil (pentru firme private si ONG-uri), cu înscrierea pe verso a numărului mașinii; • ordin de deplasare (pentru • salariații instituțiilor publice) și referatul de justificare; • bonuri taxe autostradă, poduri, parcare, etc.
Autoturism de serviciu	<ul style="list-style-type: none"> • foaia de parcurs și FAZ; • B.C.F. - uri;
Transport cu avionul/ trenul/ navigație fluvială	<ul style="list-style-type: none"> • tabel semnat și ștampilat de beneficiarul finanțării care să cuprindă numele și prenumele persoanelor beneficiare ale transportului; • biletele de călătorie/ tichetele (în condițiile prevăzute de dispozițiile legale, fără a putea depăși drepturile de această natură care se pot acorda salariaților instituțiilor publice) ; • ordinul de deplasare;
Transport cu autocarul	<ul style="list-style-type: none"> • tabel semnat și ștampilat de beneficiarul finanțării care să cuprindă numele și prenumele • persoanelor beneficiare ale transportului; • ordinul de deplasare;
Transport de materiale și echipamente;	<ul style="list-style-type: none"> • contractul de prestări servicii (unde se aplică); • contractul de închiriere (unde se aplică); • factura externă sau internă emisă de vânzător, prestator, locator;
Diurnă	<ul style="list-style-type: none"> • ordinul de deplasare;
Cazare	<ul style="list-style-type: none"> • factură externă sau internă de cazare cu menționarea numelui persoanelor cazate, a duratei cazării și a tarifului perceput (sau tabel centralizator cu persoanele cazate anexat la factură) ; • ordinul de deplasare..

Asistență tehnică	Documente justificative (documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)
Expertize tehnice și financiare Audit Contabilitate	<ul style="list-style-type: none"> • contractul de prestări servicii; • factura externă sau internă; • bon fiscal ștampilat; • dovada dreptului de expertiză;
Taxe notariale	<ul style="list-style-type: none"> • aprobarea beneficiarului pentru documentele remise în cadrul consultanței.
Prime de asigurare	<ul style="list-style-type: none"> • polița de asigurare; • contractul de asigurare; • ordine de plată/cotor filă CEC/foaie de vărsământ vizată de bancă, registru de casă; • dispoziția de plată/chitanța (în cazul plăților în numerar); • extras de cont sau altă dovadă a achitării facturii (pentru plățile electronice).

Training	Documente justificative (documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)
Training	<ul style="list-style-type: none"> • foi de prezență la cursuri; • fișe de evaluare ale participanților; • statele de plată ale trainerilor; • copii după devizele financiare pt. Servicii.

Cheltuieli privind închirierile, amortizările și leasingul	Documente justificative (documentele vor fi înaintate către AM/OI în copie „conform cu originalul”)
Închiriere (locații, bunuri)	<ul style="list-style-type: none"> • contractul de închiriere/prestări servicii; • factura externă sau internă emisă de vânzător, prestator;
Amortizare active	<ul style="list-style-type: none"> • registrul mijloacelor fixe; • fișa mijlocului fix; • fișa lunară de amortizare a activelor cu codul de clasificare ale acestora; • procesul verbal de amortizare/casare; • declarație de propria răspundere că nu a beneficiat de finanțare nerambursabilă pentru achiziționarea acestuia la prima cerere de rambursare.
Rate de leasing	<ul style="list-style-type: none"> • contractul de leasing cu scadențarul ratelor de leasing; • factura fiscală cu ratele de leasing plătite; • procesul verbal de recepție provizorie/finală.

4.3. Controlul intern – asigurarea unui control intern eficient si adecvat

4.3.1. Noțiuni generale și principii

La nivel generic, conceptul de control intern (CI) furnizează răspunsul la întrebarea: “*ce se poate face pentru a deține un control cât mai bun asupra activităților?*” În practică, controlul intern reprezintă totalitatea procedurilor și politicilor concepute și implementate de către managementul unei entități. CI furnizează asigurare rezonabilă în legătură cu:

- Atingerea obiectivelor într-un mod economic, eficient și eficace
- Respectarea regulilor interne și externe
- Protejarea bunurilor și informațiilor
- Prevenirea și depistarea fraudelor și erorilor
- Respectarea standardelor în ceea ce privește calitatea documentelor
- Producerea în timp util de informații de încredere referitoare la segmentul financiar și de management

Principiile controlului intern:

Controlul intern se realizează în baza mai multor principii, în literatura de specialitate făcându-se referire la:

PRINCIPIUL ORGANIZĂRII - implică organizarea adecvată a fiecărei entități elaborându-se:

- organigrama care cuprinde/ descrie toate structurile;
- manuale de proceduri ce definesc: *responsabilitățile, delegările de competență, sarcinile, modul de transmitere a informațiilor etc.*;

În cazul entităților mari este necesară organizarea separată³⁵ a patru funcțiuni fundamentale, realizate de persoane/ ierarhii diferite:

- **funcția de decizie** - implică angajarea entității față de parteneri, salariați etc.;
- **funcția de deținere** de bunuri fizice și valori monetare (gestionarii);
- **funcția de contabilizare** - exercitată de orice persoană care prelucrează informații contabile;
- **funcția de control** - implică verificarea operațiilor de decizie, deținere de bunuri, contabilizare.

³⁵ Lipsa acestei separări pentru cele patru funcțiuni fundamentale creează posibilitatea de fraudă

PRINCIPIUL AUTOCONTROLULUI presupune că procedurile de control intern să cuprindă și proceduri de autocontrol menite să descopere neregularitățile. Procedurile de autocontrol implică:

- verificarea unor informații prin alte informații, furnizate de diverse documente;
- controlul reciproc - verificări, corelări ale informațiilor obținute de la două persoane diferite.

PRINCIPIUL PERMANENȚEI implică stabilitate pentru procedurile de control intern în contextul în care este eliminată rigiditatea și este asigurată adaptarea la schimbările interne și externe apărute. Principiul permanenței permite delimitarea:

- deficiențelor controlului intern;
- cazurilor de nerespectare a procedurilor de control intern.

PRINCIPIUL UNIVERSALITĂȚII presupune proceduri de control intern:

- pentru toate persoanele din entitate;
- pentru toate activele și pasivele deținute;
- permanente.

PRINCIPIUL INFORMĂRII presupune ca informația rezultată ca urmare a aplicării procedurilor de control intern să îndeplinească două calități: să fie verificabilă și să fie utilă. O informație este verificabilă dacă i se pot identifica sursele, documentele de unde rezultă, adică poate fi justificată și autentificată. Acest lucru este asigurat printr-o conservare adecvată a informației care implică:

- numerotarea, sortarea, arhivarea documentelor contabile;
- păstrarea corespunzătoare pe perioada prevăzută de lege.

O informație este considerată a fi utilă dacă este obținută de la sursă, este lipsită de redundanță, iar costul obținerii ei este inferior avantajelor pe care le generează.

PRINCIPIUL ARMONIEI constă în adaptarea continuă a controlului intern, avându-se în vedere:

- riscurile care pot afecta sistemul;
- costurile implicate de introducerea procedurilor de control intern, comparativ cu costurile deficiențelor produse ca urmare a neefectuării controlului intern.

PRINCIPIUL CALITĂȚII PERSONALULUI

Controlul intern de calitate implică personal calificat, definit prin competență profesională³⁶ și moralitate.

³⁶ Competența profesională implică o politică coerentă și adecvată ce vizează toate activitățile începând cu recrutarea personalului, continuând cu formarea profesională permanentă, motivarea prin remunerație și fixarea de obiective profesionale.

4.3.2. Conceptul de control public intern în România

În România, controlul financiar și public intern a fost implementat în sectorul de stat și include:

- ✓ *auditul intern și*
- ✓ *coordonarea și armonizarea centrală a auditului extern și lupta împotriva fraudei și/sau a neregulilor*
- ✓ *sistemul de control intern/managerial*

NOȚIUNI GENERALE PRIVIND AUDITUL PUBLIC³⁷

AUDITUL INTERN ÎN SECTORUL PUBLIC

Auditul public intern în sectorul public din România este organizat după cum urmează:

- a) Unitatea Centrală de Armonizare pentru Auditul Public Intern (UCAAPI) - structură din cadrul Ministerului Finanțelor Publice responsabilă, în principal, pentru elaborarea, managementul, aplicarea unei strategii unitare în domeniul auditului public intern și monitorizarea națională a acestuia; dezvoltarea cadrului legislativ în domeniul auditului public intern; dezvoltarea și implementarea unor proceduri și metodologii uniforme, în baza standardelor internaționale de audit, etc.
- ✓ Comitetul de Audit Public Intern (CAPI) - este un organism cu caracter consultativ, al cărui rol este acela de a îmbunătăți strategia de dezvoltare a activității de audit intern, de a promova schimbul de experiență în acest domeniu și de a contribui la creșterea calității sistemului de audit intern din entitățile publice.
- ✓ Structurile de audit public intern din cadrul entităților publice - acestea sunt create în cadrul fiecărei entități publice și sunt subordonate direct managerului sau organismului colectiv de management. Sarcinile acestora, așa cum sunt stabilite de lege, includ în special evaluarea sistemelor de management al riscului, de control și bună guvernare, precum și monitorizarea cu privire la transparență și conformitatea cu regulile privind legalitatea, regularitatea, eficiența și eficacitatea.

AUDITUL EXTERN ÎN SECTORUL PUBLIC

- ✓ Auditul extern este efectuat de către **Curtea de Conturi (CC)** care auditează crearea, managementul și utilizarea resurselor financiare din sectorul public. Astfel, *funcția de audit* a CC este exercitată prin intermediul unor proceduri de audit public extern prevăzute în standardele elaborate în conformitate cu standardele de audit general acceptate la nivel internațional. În acest context, Curtea de Conturi efectuează activități

³⁷ Detaliile extensive privind activitatea de audit pot fi consultate în capitolul 5, secțiunea 5.2.4.

specifice de control și audit extern cu privire la toate entitățile publice (în special audit financiar și al performanței).

- ✓ Pentru a îndeplini obligațiile României care decurg din calitatea de Stat Membru al UE, a fost înființată **Autoritatea de Audit (AA)** care vizează fondurile europene pre și post aderare acordate României de către UE. În conformitate cu legislația națională și internațională, **Autoritatea de audit** este singura autoritate națională cu responsabilități de audit public extern a fondurilor nerambursabile acordate României de către Uniunea Europeană.
- ✓ În domeniul **luptei împotriva fraudei și/ sau a neregulilor**, instituția națională este Departamentul pentru Lupta Antifraudă (DLAF), organism care cooperează cu Oficiul European Antifraudă (OLAF). Departamentul pentru Luptă Antifraudă asigură protecția intereselor financiare ale Uniunii în România, cooperează cu OLAF, coordonează activitățile antifraudă la nivel național respectiv efectuează controlul la fața locului pentru proiectele finanțate din fonduri europene.

Auditul în Uniunea Europeană

În majoritatea statelor Uniunii Europene există o *funcție de audit intern*, însă aceasta nu acoperă în mod necesar toate zonele instituționale. Obiectivele principale ale auditului vizează atingerea unui nivel relevant de coordonare și armonizare. Conformarea tradițională și auditurile financiare sunt suplimentate din ce în ce mai mult de serviciile de consultanță și auditul performanțelor care implică existența un personal de audit intern profesionist și bine instruit.

Referitor la *auditul extern*, în statele membre UE există o relație de lucru permanentă și complexă între entitățile care desfășoară auditul public intern și cele care se ocupă de auditul extern. Această relație s-a dezvoltat în timp, în unele țări ea este oficială și prevăzută în legi și regulamente, însă în toate cazurile are la bază chiar inițiativa organizațiilor de audit cu scopul evitării dublării muncii și facilitării procesului din perspectiva entităților auditate.

4.3.3. Conceptul de control public Intern în statele membre ale uniunii Europene

Sistemele de control public intern (CPI) diferă de la un stat la altul ca urmare a faptului că CPI se conformează sistemului și principiilor de governanță stabilite cu fiecare dintre organismele constituționale –guvern, parlament și instituția supremă de audit. De asemenea, diferențele provin și din aranjamente structurale și operaționale care există între aceste instituții. CPI din statele membre UE diferă și în funcție de modul în care se aplică răspundere legală în raport cu respectarea regulilor și reglementărilor în vigoare și răspunderea

managerială legată de utilizarea resurselor publice în vederea îndeplinirii obiectivelor instituționale.

Astfel, în ceea ce privește aranjamentul instituțional de aplicare a CPI, în unele state UE există autorități specializate de control intern independente de cele controlate în timp ce în alte state responsabilitatea controlului intern este dată entităților administrative în cauză. În unele țări, acest sistem descentralizat de control intern a fost integrat și face parte din administrație. Este important de menționat că necesitatea de stabilire a controlului intern, de a raporta în privința acestuia și de a aplica o abordare de gestionare a riscurilor poate fi formulată distinct în legi și reglementări sau poate decurge dintr-o bază legală existentă. În sistemele descentralizate, managerii din conducerea de vârf au obligația de a raporta cu privire la funcționarea sistemelor de control intern.

4.3.4. Controlul intern la nivelul beneficiarilor de proiect și al Autorităților de Management

CONTROLUL INTERN LA NIVELUL BENEFICIARILOR DE PROIECT

Controlul intern reprezintă un set de proceduri (contabile sau de altă natură, în funcție de tipologia proiectului și organizației beneficiare) sau un sistem proiectat în vederea promovării eficienței implementării, evitării fraudelor și erorilor. Controlul cuprinde și este definit de structura organizațională a beneficiarului de proiect, de procesele integrante (resurse umane, structură managerială, etc.) și are rolul de a sprijini îndeplinirea scopului proiectului și a obiectivelor acestuia.

Prin urmare, controlul intern trebuie să fie conceput pentru a se asigura că:

- ✓ Condițiile contractuale sunt îndeplinite
- ✓ Informațiile financiare sunt fiabile și corecte
- ✓ Proiectele sunt eficace și eficiente
- ✓ Rezultatele proiectelor sunt atinse

Lipsa unui sistem de control intern sau aplicarea incorectă a principiilor acestuia reprezintă unul dintre riscurile majore pentru implementarea eficientă și în conformitate cu cerințele contractuale ale proiectelor finanțate prin intermediul fondurilor structurale și de coeziune. Astfel, configurarea sistemelor de control reprezintă o etapă cheie în faza de început a proiectelor.

Principiile generale ale controlului intern vizează:

- ✓ Respectarea principiului segregării funcțiilor în cadrul organizației beneficiare
- ✓ Evitarea conflictului de interese
- ✓ Existența unui sistem financiar – contabil conform standardelor în domeniu
- ✓ Evitarea plăților confidențiale
- ✓ Prevenirea neregulilor, fraudei și corupției
- ✓ Implementarea unor controale regulate
- ✓ Organizarea și exercitarea activității de audit intern (*în special pentru beneficiarii din sectorul public*)
- ✓ Existența unui sistem adecvat de arhivare

În vederea implementării unui sistem de control intern adecvat în cadrul unei organizații beneficiare, este necesară **definirea în scris** a tuturor responsabilităților, sarcinilor și controalelor, inclusiv a:

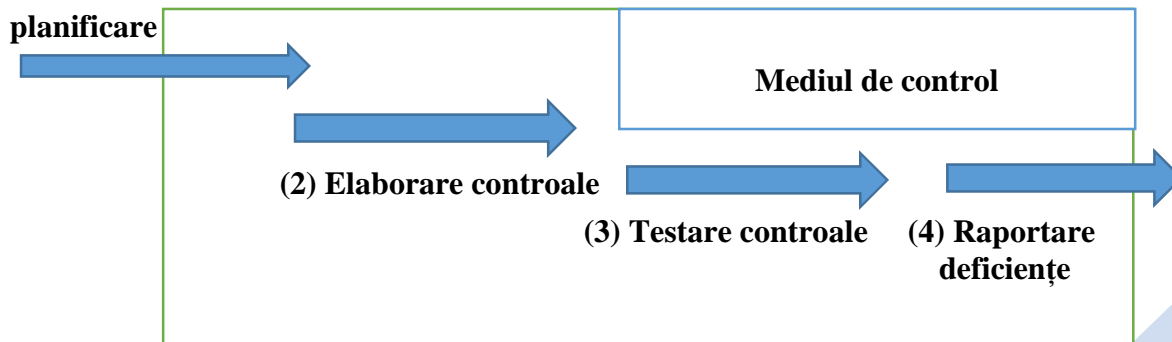
- ✓ Fișelor de post detaliate
- ✓ Descrierea fluxurilor financiare cu indicarea punctelor de control
- ✓ Organigrama

Exemple de demersuri privind asigurarea unui sistem de control intern:

- ✓ Separarea funcțiilor de management și a celor privind autorizarea cheltuielilor
- ✓ Separarea sarcinilor contabile de cele privind plata cheltuielilor
- ✓ Verificarea și autorizarea fișelor de pontaj de către managerului de proiect
- ✓ Existența unui sistem corect și coerent al documentelor justificative (beneficiarul trebuie să se asigure că deține copii ale documentelor justificative ale partenerilor din proiecte)
- ✓ Deținerea de către beneficiar a procedurilor/ manualelor organizaționale implementate la nivelul partenerilor pentru a se asigura că principiile generale privind controlul sunt respectate

Procesul de elaborare al sistemului de control intern la nivelul unui proiect:

(1) Etapa de



Este important de reținut că și în condițiile în care beneficiarii de proiecte sunt organizații mici, sistemele de control trebuie să existe și să fie implementate în conformitate cu cele mai bune practici. Gradul de adecvare a sistemului de control al beneficiarului poate fi verificat prin utilizarea unor liste standard.

Exemplu privind testarea măsurilor implementate la nivelul beneficiarilor în ceea ce privește *Segregarea funcțiilor*:

Organizația a pus în implementare măsuri pentru segregarea funcțiilor între:	DA	Nu	N/A	Comentarii
- Custodia activelor și funcțiile de verificare?				◆
- Funcțiile de management și funcțiile de autorizare? (<i>de exemplu derularea procedurilor de achiziții vs. semnarea unui contract cu furnizorii de servicii/ bunuri</i>)				
- Funcțiile de management și funcțiile contabile? (<i>de exemplu aprobarea facturilor vs. emiterea acestora</i>)				
- Atribuțiile privind efectuarea contabilității și cele privind plata? (<i>de exemplu elaborarea ordinului de plată vs. semnarea ordinului de plată</i>)				

Este important de reținut faptul că implementarea unui sistem de control intern este un proces de durată ce presupune importante eforturi colective și individuale:

Implementarea cu succes a unui CI se poate realiza în condițiile în care sunt respectate următoarele principii generale:

- 1) CI este guvernat de regulile minimale de management, cuprinse în standardele de control intern.
- 2) Costurile aplicării CI nu trebuie să depășească beneficiile rezultate din acesta
- 3) CI este adaptat dimensiunii, complexității și mediului specific entității
- 4) CI vizează toate nivelurile de conducere și toate activitățile și operațiunile
- 5) Finalitatea sa constă în asigurarea rezonabilă că obiectivele vor fi atinse

4.3.5. Controlul intern la nivelul Autorităților de Management

La nivelul Autorităților de Management sistemul de management financiar și control cuprinde:

- ✓ Asigurarea corectitudinii operațiunilor finanțate prin Programele Operaționale, precum și implementarea măsurilor de control intern în concordanță cu principiile unui management financiar riguros și transparent;
- ✓ Asigurarea existenței procedurilor privind păstrarea unei piste de audit corespunzătoare;
- ✓ Derularea verificărilor la fața locului

- ✓ Urmărirea și verificarea instituirii de către organismul intermediar a unui sistem contabil distinct
- ✓ Furnizarea informațiilor privind absorbția fondurilor
- ✓ Validarea și transmiterea către Autoritatea de Plată a declarațiilor de cheltuieli verificate și a cererilor de finanțare
- ✓ Transmiterea către Autoritatea de Plată a rapoartelor privind recuperarea sumelor necuvenite precum și a celor neutilizate.
- ✓ Efectuarea corecțiilor financiare.

De reținut: legislație relevantă

ORDONANȚĂ DE URGENȚĂ Nr. 66 din 29 iunie 2011 privind **prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora**

Obiect: *reglementează activitățile de prevenire, de constatare a neregulilor, de stabilire și de recuperare a creanțelor bugetare rezultate din neregulile apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora, precum și de raportare a neregulilor către Comisia Europeană sau către alți donatori internaționali.*

4.3.6. Sistemul de control intern/managerial

1. MODELUL COSO

Metodologia integrată privind control intern (*Internal Control Integrated Framework*) a fost lansată în septembrie 1992 odată cu raportul COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) elaborat de *Treadway Commission*. Astfel, Comisia reprezenta o inițiativă privată care analiza factorii cauzali care au condus, în perioada respectivă, la scandalurile de raportări financiare frauduloase de către companiile din Statele Unite ale Americii.

Raportul Comisia a definit controlul intern și trasat un model standard **conform căruia orice organizație își poate evalua și în ultimă instanță îmbunătăți sistemul de control al activităților sale**. Modelul COSO este un model ce este din ce în ce mai mult aplicat în managementul fondurilor structurale datorită aplicabilității sale în creșterea eficienței organizaționale din perspectiva managerială, financiară și a resurselor umane.



Obiectivele modelului COSO se referă la:

- **Îmbunătățirea calității raportărilor financiare** prin creșterea performanțelor manageriale, integrarea standardelor legate de etica business-ului și introducerea sistemelor de control intern
- **Unificarea conceptului de control intern** încorporând conceptele legate de eficiență operațională, integritatea raportărilor financiare și armonizarea cu reglementările și legislația existentă.
- **Integrarea controlului intern în sistemele de management al riscului a organizațiilor.**

Modelul COSO cuprinde 5 etape care sunt integrate procesului de management pentru a îmbunătăți calitatea procesului de exercitare a entității, a preveni pierderile și a asigura un răspuns rapid la modificările ce apar în sistem:

1. **Mediul de control la nivelul organizației:** stabilește bazele sistemului de controale interne prin furnizare unei structuri și discipline generale. De asemenea stabilește o serie de principii cum ar fi integritate și valori etice, competențele angajaților, filozofia managerială și stilul de aplicare, dezvoltarea resurselor umane și directivele manageriale.
2. **Evaluarea riscurilor:** implica evaluarea și analiza făcută de către management, nu de către auditorii interni, a riscurilor ce pot afecta obiectivele stabilite
3. **Activitățile de control a riscurilor:** politicile, procedurile, controalele și alte practici a căror scop este asigurarea ca obiectivele stabilite de management sunt atinse și riscurile posibile sunt adresate.
4. **Informarea și comunicarea:** sprijină toate celelalte componente ale COSO prin comunicarea către angajați a responsabilităților privind controlul și furnizarea de informații într-un format adecvat și în timp util
5. **Monitorizare:** implica supervizarea controalelor interne de către management, supervizarea din partea altor membri externi procesului (auditori interni, organisme de monitorizare, etc), sau aplicarea unor metodologii independente de tipul procedurilor sau chestionarelor standard completate de angajații din cadrul procesului de control intern.

Legislația specifică sistemului de control intern/managerial (SCMI) cuprinde:

- Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 946/2005, republicat
- OG nr.119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv
- Legea 234/2010 pentru modificarea și completarea Ordonanței Guvernului nr. 119/1999 privind controlul intern și controlul financiar preventiv

La nivelul entităților publice, conform prevederilor legale în vigoare, responsabilii cu implementare SCMI sunt:

- Conducătorul entității publice
- Membrii comisiei de implementare SCMI
- Președintele comisiei de implementare SCMI
- Conducătorii departamentelor din entitatea publică
- Personalul entității publice

Utilitatea implementării procedurilor la nivelul entității:

- Procesele care au la baza proceduri sunt în general mai bine structurate, există proceduri standard care se adaptează la particularitățile instituției, iar aceste proceduri ținesc către cele mai bune practici existente pe piață.
- Prin procedurarea unui proces, acesta poate fi optimizat mai ușor deoarece se pot identifica pașii redundanți, interdependentele, activitățile care nu aduc valoare, blocajele din proces.
- Procesul poate fi verificat mai ușor cu rezultate mai bune atât de către management cât și de către auditori
- Angajații înțeleg mai bine procesul și pașii care răbuiesc urmați astfel scade probabilitatea de a face greșeli dintr-o înțelegere inadecvată

Controlul intern cuprinde 5 componente (și standardele CI aferente) strâns interdependente care decurg din maniera în care sunt administrate activitățile; aceste componente sunt aplicabile oricărei entități și se realizează diferit, în funcție de particularitățile entității respective:

Mediul de control

Standarde:

1. Etica și integritatea
2. Atribuții, funcții, sarcini
3. Competența, performanța
4. Funcții sensibile
5. Delegarea
6. Structura organizatorică

Performanțe și managementul riscului

Standarde:

7. Obiective
8. Planificarea
9. Coordonarea
10. Monitorizarea performanțelor
11. Managementul Riscurilor
15. Ipoteze, re-evaluări

Informarea și comunicare

Standarde:

12. Informarea
13. Comunicarea
14. Corespondența
16. Semnalarea neregularităților

Activități de control

Standarde:

17. Proceduri
18. Separarea atribuțiilor
19. Supravegherea
20. Gestionarea abaterilor
21. Continuitatea activității
22. Strategii de control
23. Accesul la resurse

Auditarea și evaluarea

Standarde:

24. Verificarea și evaluarea controlului
25. Auditul intern

Standardul 8 – Planificarea

1. Descrierea standardului:

Entitatea publică întocmește planuri prin care se pun în concordanță activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor cu resursele maxim posibil de alocate, astfel încât riscurile de a nu realiza obiectivele să fie minime.

2. Cerințele legale ale standardului:

- Planificarea este una din funcțiile esențiale ale managementului unei instituții / beneficiar
- Planificarea se referă la repartizarea resurselor, pornind de la stabilirea nevoilor pentru realizarea obiectivelor. Având în vedere caracterul limitat al resurselor, repartizarea acestora necesită decizii cu privire la cel mai bun mod de alocare
- Schimbarea obiectivelor, resurselor sau altor elemente ale procesului de fundamentare impune actualizarea planului
- Gradul de structurare a procesului de planificare, de detaliere a planurilor, variază în funcție de diverși factori, precum: mărimea entității, structura decizională a acesteia, necesitatea aprobării formale a unor activități
- După orizontul de timp la care se referă, în general, se elaborează: planuri anuale; planuri multianuale
- Specific planificării multianuale este stabilirea unei succesiuni de măsuri care trebuie luate pentru atingerea obiectivelor

³⁸ Au fost selectate cele mai relevante standarde pentru PCM. Standardele sunt prezentate cu titlu de exemplu, lista completă a standardelor precum și descrierea acestora poate fi consultată în Ordinul ministrului finanțelor publice nr.946/2005, republicat

Standardul 11 – Managementul riscurilor

1. Descrierea standardului:

Entitatea publică analizează sistematic, cel puțin o dată pe an, riscurile legate de desfășurarea activităților sale, elaborează planuri corespunzătoare, în direcția limitării posibilelor consecințe ale acestor riscuri și numește personalul responsabil în aplicarea planurilor respective.

2. Cerințele legale ale standardului:

Managerul are obligația creării și menținerii unui sistem de control intern sănătos, în principal, prin:

- identificarea riscurilor majore care pot afecta eficacitatea și eficiența operațiunilor, respectarea regulilor și regulamentelor, încrederea în informațiile financiare și de management intern și extern, protejarea bunurilor, prevenirea și descoperirea fraudelor;
- definirea nivelului acceptabil de expunere la riscuri
- evaluarea probabilității ca riscul să se materializeze și a dimensiunii impactului acestuia;
- monitorizarea și evaluarea riscurilor și a gradului de adecvare a controalelor interne la gestionarea riscurilor.

Standardul 13 – Comunicarea

1. Descrierea standardului:

Entitatea publică trebuie să dezvolte un sistem eficient de comunicare internă și externă, care să asigure o difuzare rapidă, fluentă și precisă a informațiilor, astfel încât acestea să ajungă complete și la timp la utilizatori.

2. Cerințele legale ale standardului:

- Managerul asigura funcționarea unui sistem eficient de comunicare
- Sistemul de comunicare servește scopurilor utilizatorilor
- Sistemul de comunicare trebuie să fie flexibil și rapid, atât în interiorul entității când și între aceasta și mediul extern
- Procesul de comunicare trebuie să fie adaptat la capacitatea utilizatorilor, în ceea ce privește prelucrarea informațiilor și achitarea de responsabilități în materie de comunicare

Standardul 25 – Auditul intern

1. Descrierea standardului:

Entitatea publică înființează sau are acces la o capacitate de audit, care are în structura sa auditori competenți, a căror activitate se desfășoară, de regulă, conform unor programe bazate pe evaluarea riscului.

2. Cerințele legale ale standardului:

- Auditul intern asigura evaluarea independenta si obiectiva a sistemului de control intern al entității publice;
- Auditorul intern finalizează acțiunile sale prin rapoarte de audit, în care enunță punctele slabe identificate în sistem și formulează recomandări pentru eliminarea acestora
- Managerul dispune masurile necesare, având in vedere recomandările din rapoartele de audit intern, in scopul eliminării punctelor slabe constatate de misiunile de auditare

4.4 Managementul calității în proiecte

*Motto: „ Nu avem niciodată timp pentru a face ceva bine de la început, dar găsim întotdeauna timp pentru a reface ceea ce am făcut prost!”
(„legea birocrației”, adaptată)*

Într-o organizație, un nivel matur de aplicare a managementului calității presupune nu doar corectarea erorilor, de fiecare dată, în timp util și în mod eficient d.p.d.v. al resurselor utilizate, dar **mai ales prevenirea apariției** acestora. Deși se pot formula realist distincții între „calitatea rezultatelor proiectului” și „calitatea sistemului de management”, abordarea din această secțiune înglobează ambele dimensiuni, deoarece ambele sunt necesare în activitatea globală de implementare de proiecte.

Managementul calității în proiecte include procesele și activitățile organizației prestatoare care determină obiectivele și responsabilitățile referitoare la calitate astfel încât **proiectul să răspundă necesităților pentru care a fost întreprins**. Sistemul de management al calității este implementat prin intermediul **procedurilor**, și prin efectuarea **activităților de îmbunătățire continuă a proceselor**, adecvate necesităților pe tot parcursul proiectului. În această activitate³⁹ sunt stabilite standarde cu privire la specificațiile livrabilelor și sunt utilizate instrumente și tehnici specifice pentru controlul proceselor interne. **Modul de lucru proactiv** pe care îl presupune operarea cu un sistem de management al calității poate conduce la reducerea probabilității unor riscuri care pot afecta buna derulare a proiectului.⁴⁰

Procesele principale de management al calității în proiecte⁴¹ sunt: **planificarea calității, asigurarea calității și controlul calității**. Aceste procese pot fi structurate⁴² în următoarele etape succesive, marcând principalele puncte din ciclul lui Deming (planifică, efectuează, verifică și acționează):

- **Etapa 1.** Definirea tuturor proceselor de management de proiect, a interacțiunii dintre acestea, a documentelor și instrumentelor corespunzătoare;
- **Etapa 2.** Identificarea greșelilor frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor și analiza modalității de evitare a acestora;

³⁹ Deși în literatura de specialitate managementul calității în proiecte este concentrat pe obținerea unor rezultate de calitate și pe controlul producției livrabilelor, în practica reală a implementării proiectelor FSC, această disciplină este deosebit de utilă în vederea identificării și controlului proceselor corespondente obligațiilor impuse de relația cu Autorităților de Management: desfășurarea a achizițiilor publice și urmărirea derulării contractelor, întocmirea cererilor de rambursare și monitorizarea proiectelor. În acest mod, când procesele interne de management de proiect devin stabile, scad riscurile asociate implementării și crește nivelul de maturitate în management al structurii.

⁴⁰ Principale riscuri care pot interveni în etapa de implementare a proiectului sunt: nerespectarea graficului de implementare a proiectului, nerespectarea graficului cererilor de rambursare, declararea unor cheltuieli drept neeligibile, neîndeplinirea indicatorilor de realizare și de rezultate ai proiectului, realizarea unor modificări substanțiale la proiect.

⁴¹ Conform “Ghidul cunoștințelor în managementul proiectelor (Ghidul PMBOK), Ediția a 4-a, publicată în 2010;

⁴² Succesiune prezentată este concepută de autor cu integrarea principalelor cerințe corespondente etapelor de planificare, asigurare și control a calității în managementul proiectelor.

- **Etapa 3.** Definirea caracteristicilor de calitate ale livrabilelor și rezultatelor și a modului de măsurare a fiecărei caracteristici de calitate;
- **Etapa 4.** Stabilirea standardelor de calitate pentru fiecare caracteristică;
- **Etapa 5.** Introducerea procedurilor de asigurare a calității la nivelul proiectului;
- **Etapa 6.** Instruirea echipei de management cu privire la utilizarea procedurilor și a instrumentelor calității;
- **Etapa 7.** Colectarea și înregistrarea datelor în conformitate cu procedurile stabilite;
- **Etapa 8.** Controlarea calității în comparație cu standardele stabilite prin verificări proactive;
- **Etapa 9.** Depistarea și corectarea cauzelor de calitate slabă;
- **Etapa 10.** Aducerea în continuare de îmbunătățiri și identificarea bunelor practici pentru integrarea în proiectele viitoare.

4.4.1. Concepte de bază în managementul calității

Privită separat, în calitate de concept independent, calitatea nu este ușor de definit și de transpus în termeni măsurabili care pot fi operaționalizați. Majoritatea dintre noi descoperim calitatea atunci când ne confruntăm efectiv cu ea, dar descrierea și explicarea ei⁴³ reprezintă o sarcină dificilă, tratată superficial în activitatea zilnică, indiferent de specificul ei.

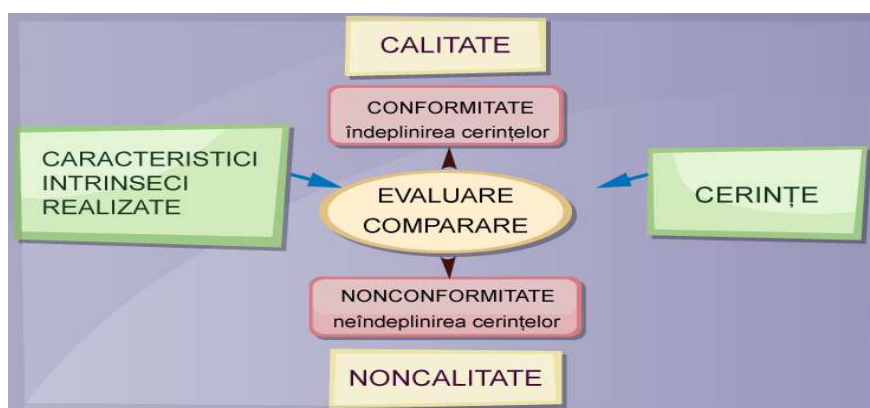
Calitatea reprezintă măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci⁴⁴ îndeplinesc cerințele. Termenului calitate⁴⁵ i se poate asocia un calificativ (ca, de exemplu: „slabă”, „mediocră”, „bună”, „excelentă” etc., în funcție de gradul de satisfacere a cerințelor avute în vedere), iar prin termenul caracteristică intrinsecă se înțelege o proprietate inerentă, permanentă, specifică (a unui produs/ serviciu/ proces, etc.). Prin cerință, se înțelege o nevoie sau o așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie. Cerințele pot fi generate de diferitele părți interesate. Cerințele privind un produs / serviciu se pot referi la aspecte ca: performanțele, facilitățile de utilizare, siguranța în funcționare (disponibilitate, fiabilitate, mentenabilitate), securitatea produsului/ serviciului, etc.

⁴³ Definițiile calității acoperă următoarele perspective. „Calitatea înseamnă potrivire cu utilizarea dorită, respectiv adecvare la scop”. (Juran, J.) „Calitatea înseamnă atingerea specificațiilor” . (Crosby, Ph.) „Prin calitate nu trebuie să se înțeleagă cel mai bun produs/serviciu în sens absolut, ci cel mai bun produs/serviciu în condițiile impuse de client, condiții izvorâte din modul de utilizare și prețul de vânzare” . (Feighenbam, A.)

⁴⁴ Conform SR EN ISO 9000:2006 Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular

⁴⁵ „Calitatea reprezintă totalitatea trăsăturilor și caracteristicilor unui produs sau serviciu, care generează acestuia posibilitatea de a satisface nevoile date, cunoscute, exprimate de către clienți, precum și nevoile implicite, potențiale”. (SR ISO 8402: 1986)

Figura 4.4.1.1. Procesul de evaluare a calității



Satisfacția clienților este o măsură pe termen scurt specifică operațiunilor realizate de către prestator. Calitatea produselor și serviciilor⁴⁶ reprezintă o atitudine formată printr-o evaluare generală a performanței prestatorului realizată pe termen lung. **Conceptele de satisfacție a clienților și de calitate a serviciului⁴⁷ sunt interdependente**, unii specialiști apreciind că satisfacția clienților conduce la perceperea calității serviciilor, alți specialiști considerând calitatea serviciilor ca fiind un factor determinant pentru aprecierea satisfacției clienților. Se poate afirma că satisfacția clienților determină revizuire⁴⁸a percepției cu privire la calitatea serviciilor achiziționate (în mediul privat) sau accesate (în sistemul public).

Revizuirea sau consolidarea percepțiilor privind calitatea serviciilor modifică intenția de achiziționare/accesare ale clienților. Acest aspect este esențial în abordarea grupurilor țintă și menținerea relației cu acestea pe durata implementării proiectelor.

Bucula calității⁴⁹ reprezintă conform "un model conceptual de activități interdependente care influențează calitatea în diferite etape, începând cu identificarea necesităților și terminând cu evaluarea satisfacerii acestora". Bucula calității încorporează principalele **3 procese** care influențează calitatea serviciilor: **marketing, proiectare și prestare efectivă de servicii**, și trebuie luate în considerare la momentul conceperii procedurilor de lucru:

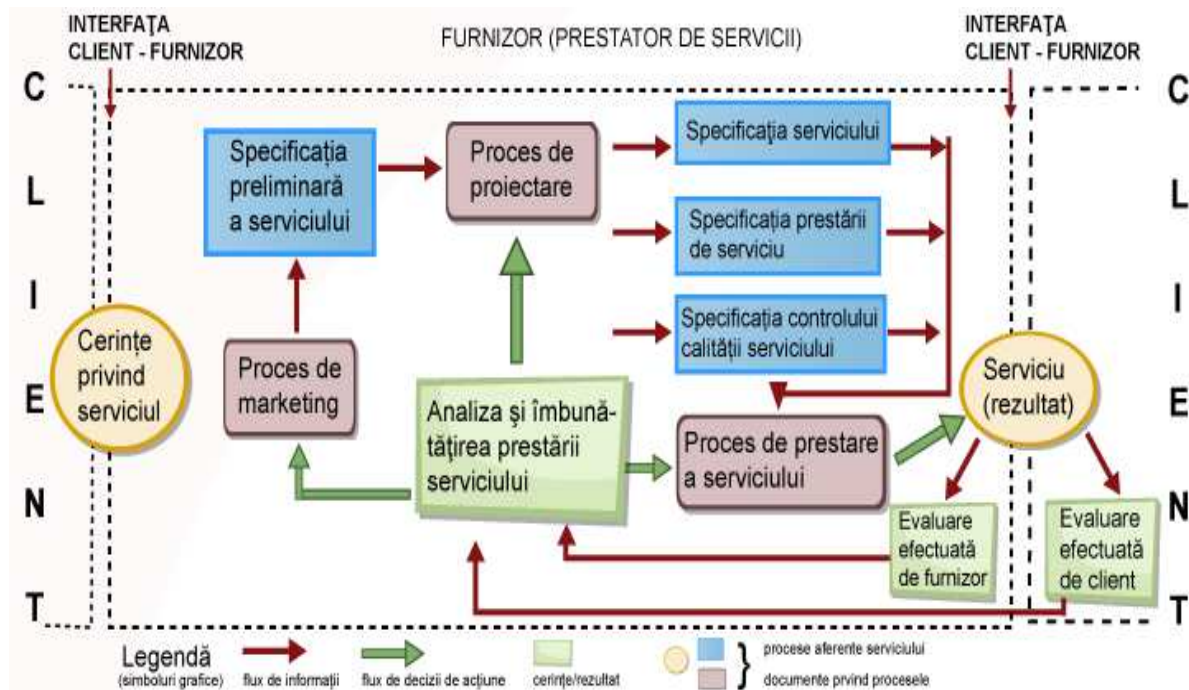
⁴⁶ S-a optat pentru analiza calității serviciilor, deoarece activitățile de management de proiect pot fi încadrate în aria de servicii profesionale și de consultanță.

⁴⁷ Serviciul reprezintă conform SR ISO 9004-2:1994 (Conducerea calității și elemente ale sistemului calității. Partea 2: Ghid pentru servicii) rezultatul general pentru satisfacerea necesităților clientului, prin activități desfășurate la interfața dintre furnizor și client precum și prin activități interne ale furnizorului. Furnizorul reprezintă o organizație care furnizează un produs sau prestează un serviciu unui cumpărător. Prestarea serviciului este reprezentată de acele activități ale furnizorului necesare pentru prestarea serviciului.

⁴⁸ Percepțiile clienților cu privire la calitatea serviciilor de la un prestator de la care nu au accesat servicii până în acel moment se întemeiază pe așteptările acestora. Clienții își pot revizui succesiv percepțiile cu privire la calitatea serviciilor oferite datorită informațiilor obținute în timp de la prestatorul de servicii. Clienții își revizuiesc sau consolidează percepțiile cu privire la calitatea serviciilor oferite cu fiecare informație nouă obținută de la prestatorul de servicii.

⁴⁹ Conform SR ISO 9004-2:1994

Figura 4.4.1.2. Bucla calității serviciului



Concluzia desprinsă din modelul de management prezentat mai sus se referă la influențarea nivelului de calitate al rezultatului furnizat de către gradul de definire și organizare al procesului. **Pe scurt, cu cât mai mult efort este investit în analiza necesităților grupului țintă și în structurarea și organizarea activității interne, cu atât mai mult crește posibilitatea obținerii unor rezultate de calitate.** Bucla calității⁵⁰ se poate utiliza cu succes în proiectarea și desfășurarea proceselor care presupun contact cu reprezentanții grupului țintă vizat de către proiect. În același timp conceptul reprezintă baza constituirii unui sistem de monitorizare și control a activității furnizorilor contractați în proiect.

Deoarece la nivel general calitatea se poate reprezenta cel mai bine ca fiind diferența dintre așteptările clientului în privința produsului/serviciului și percepțiile sale asupra produsului /serviciului, modelarea calității în acest fel ne permite utilizarea unui instrument de diagnostic care se bazează pe **decalajul percepție – așteptări**. Acest decalaj, cunoscut ca și **decalajul percepției**, se întâlnește atunci când așteptările clienților diferă (\neq) de percepția clienților în urma prestării, și poate fi explicat prin existență următoarelor patru **decalaje**:

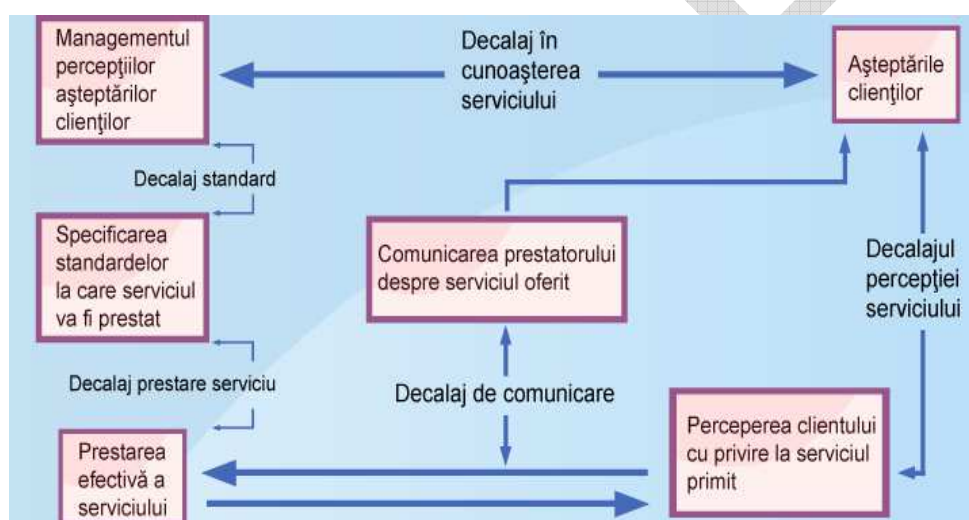
- **Decalajul cunoașterii**, înregistrat când așteptările clienților \neq percepția prestatorului;

⁵⁰ Procesul de marketing (comunicare), urmărește determinare și suscitarea necesității și a cererii pentru un anumit serviciu. Procesul de proiectare, se referă la transpunerea specificației preliminare a serviciului în specificații clare referitoare la serviciu, la prestarea și la controlul acestuia, referindu-se și opțiunile organizației în termeni de obiective, politici și costuri. Procesul de prestare de servicii, vizează la respectarea specificațiilor stabilite referitoare la prestarea serviciului și a celor referitoare la serviciu și reglarea procesului în condițiile apariției unor abateri.

- **Decalajul dintre standarde** înregistrat când percepția așteptărilor clienților \neq proiectarea la standarde a serviciului;
- **Decalajul privind prestarea** înregistrat când, specificația proiectată \neq calitatea obținută;
- **Decalajul de comunicare** înregistrat când calitatea prestată \neq specificațiile promovate:

Decalajul percepției serviciului⁵¹ reprezintă diferența dintre așteptările clienților cu privire la serviciul solicitat și percepția acestora în urma percepției efective a acestuia. Calitatea serviciului se concentrează asupra unor atitudini cumulative a clientului față de prestator și se formează prin expunerea repetată la un anumit număr de experiențe de succes sau insucces.

Figura 4.4.1.3. Modelul conceptual al calității serviciilor⁵²



Existența oricăruia dintre aceste decalaje are ca rezultat o nepotrivire între așteptări și percepții, prin urmare este important ca managerii să ia măsuri pentru a împiedica apariția decalajelor de calitate. În implementarea proiectelor sunt întâlnite decalajele menționate mai sus la mai multe nivele de interacțiune:

- Nivelul manager de proiect – echipă de management;
- Nivelul echipă de management – conducerea instituției care implementează proiectul;
- Nivelul echipă de management – reprezentanți ai Autorității de Management;
- Nivelul echipă de management – furnizori contractați;
- Nivelul furnizori contractați – reprezentanți ai grupului țintă.

⁵¹ Obiectivul unei organizații prestatoare de servicii urmărește reducerea acestui decalaj cât mai mult posibil. Înainte de inițierea strategiilor pentru reducerea acestui decalaj, trebuie abordate celelalte 4 decalaje menționate mai sus.

⁵² Adaptare după „A conceptual model of service quality and its implications for service quality research”, Parasuraman, A, Zeithaml, V și Berry, L.

Identificarea acestor decalaje și luarea de măsuri de abordare a acestora, încă de la începutul proiectului, pot fi de un real folos echipei de management. Deoarece de cele mai multe ori, în practica reală, derularea proiectelor începe rapid, cu pregătirile administrative premergătoare semnării contractului de finanțare, iar sentimentul echipei de proiect este că se află deja semnificativ în urmă față de graficul de implementare, organizarea internă nu este abordată⁵³ ca o activitate prioritară și implicit, nu este tratată ca atare.

În plus rezultatele mapării acestor procese și definirii sub forma de proceduri interne de lucru pot fi aplicate și în alte proiecte finanțate prin același PO sau chiar și la cele finanțate prin alte PO, deoarece tipurile de procese caracteristice implementării de proiecte FSC sunt similare. Astfel prin revizuri succesive se vor integra lecțiile învățate din proiectele anterioare și echipele de management din întreaga organizație vor putea utiliza bunele practici și documentație utilă în implementarea proiectelor. Deși activitatea de management al calității nu se bucură de o vizibilitate foarte mare, în momentele de stres cauzate de gruparea mai multor termene limită sau momente cheie din implementarea proiectelor, **se vor identifica atunci clar beneficiile** pe care aduce, ajutând echipele de management **să câștige timp și să evite probleme**, prin utilizarea unor procese și documente, pregătite din timp, revizuite în baza experienței și adaptate specificului activității.

Costurile calității⁵⁴, sau non-calității, după unii specialiști, sunt activitățile organizației care influențează calitatea serviciului sau produsului. Gruparea în costurile de calitate permite managerului gestionarea și relaționarea, mai ușoară, a activităților și resurselor, referitoare la calitate. Costurile calității se aplică la orice activitate efectuată de către o organizație.

În managementul proiectelor înțelegerea distribuția costurilor calității are rolul de a asista managerul de proiect în identificarea tuturor activităților necesare a fi întreprinse de membrii echipei de proiect și implicit în calcularea reală a efortului uman asociat. De asemenea poate îndruma managerul de proiect în utilizarea unor instrumente pentru evitarea erorilor interne și externe care pot genera corecții și probleme de ordin administrativ, legal și financiar: conflicte de interese, indicatori de fraudă, etc.

⁵³ Acest aspect se va repeta aproape la fiecare proiect pe care organizația îl va implementa iar contextul administrativ general care reglementează implementarea proiectelor va fi în continuare „în curs de modificare”. Deși la prima vedere paleta opțiunilor de abordare a problemei rămâne limitată, există posibilitatea alocării timpului necesar în perioadele mai puțin încărcate, de ex: între depunerea rapoartelor de progres și a cererilor de rambursare; sau în intervalele de la depunerea unor cereri de finanțare și până la semnarea contractelor.

⁵⁴ Tipologia costurilor este înseară în Anexa 1. *Caseta 1. Clasificarea costurilor referitoare la calitate sunt descrise costurile de prevenire, evaluare, eroare internă și eroare externă.*

4.4.2. Abordările Total Quality Management (TQM), ISO 9001:2008, instrumentele și ciclul de îmbunătățire a calității

Managementul calității totale (TQM⁵⁵ – Total Quality Management) este un sistem dinamic de management, bazat pe îmbunătățire și schimbare comună, care are ca scop satisfacția completă a clienților prin identificarea și dezvoltarea celor mai bune practici cu privire la procese, bunuri și servicii. Conceptul⁵⁶ este strâns legat de cultura organizațională, atitudinile, comportamentele și competențele tuturor angajaților.

Pentru ca o organizație să poată fi condusă și să funcționeze cu succes este necesar ca aceasta să fie coordonată și controlată într-un mod sistematic și transparent. Implementarea și menținerea unui sistem de management, proiectat pentru îmbunătățirea continuă a performanței, poate conduce la obținerea unor rezultate planificate. Aceleași cerințe sunt solicitate și pentru implementarea proiectelor.

Au fost identificate **opt principii de bază ale managementului calității**, conform seriei de standarde SR EN ISO 9000:2006⁵⁷, pentru a fi utilizate în procesul de conducere a organizației. Aceste principii constituie baza standardelor pentru sistemul de management al calității din cadrul familiei ISO 9000.⁵⁸

- a) Orientarea către client⁵⁹;
- b) Leadership;
- c) Implicarea personalului;
- d) Abordarea bazată pe proces;
- e) Abordarea managementului ca sistem;
- f) Îmbunătățirea continuă;
- g) Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor;
- h) Relații reciproc avantajoase cu furnizorul.

Pentru a funcționa, o organizație trebuie să definească și să conducă un set de activități corelate. O activitate sau un ansamblu de activități care utilizează resurse, condusă (condușe) astfel încât să permită transformarea elementelor de intrare în elemente de ieșire poate fi

⁵⁵ „Calitatea este rezultatul unui mediu cultural construit cu foarte multă grijă”, Crosby, citat de Creech B. în lucrarea „The five pillars of TQM. How to make Total Quality Management work for you”

⁵⁶ Principiile care definesc o organizație caracterizată de aplicarea paradigmei TQM, adaptate, sunt prezentate în Anexa 1. **Caseta 2. Principiile TQM (Total Quality Management).**

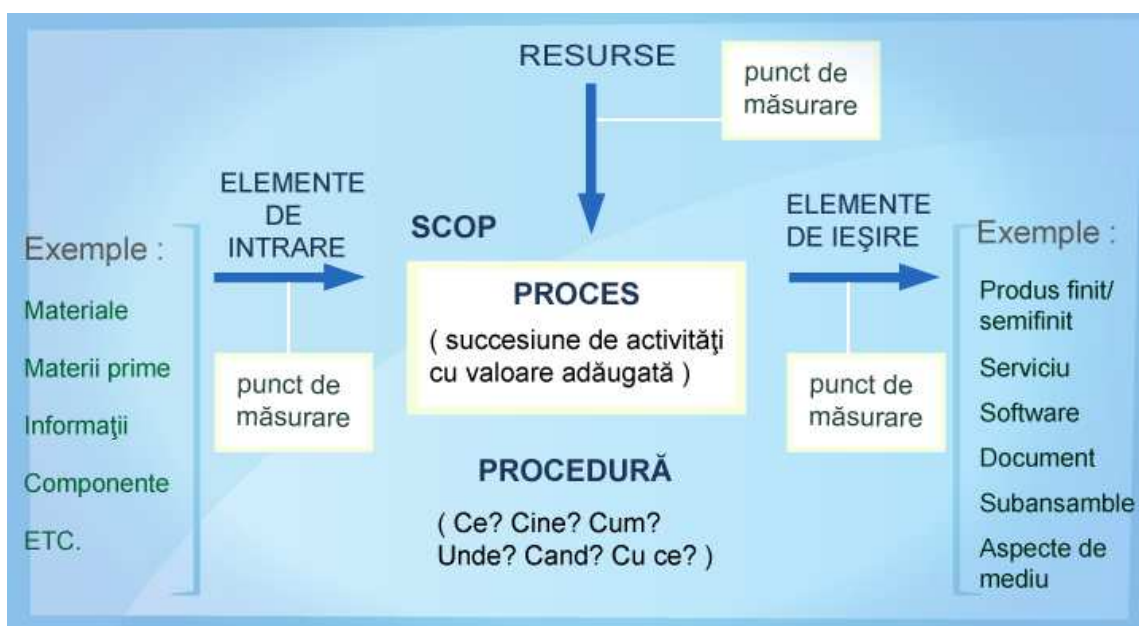
⁵⁷ SR EN ISO 9000:2006 Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular

⁵⁸ În Anexa 1. **Tabelul 1. Corespondența principiilor ISO 9000 cu managementul de proiecte FSC** este prezentată definiția acestora și aplicarea efectivă în activitatea de management al proiectelor.

⁵⁹ Exemplu de aplicare a principiului în MP: Proiectele trebuie să se concentreze pe abordarea nevoilor grupurilor țintă cărora li se adresează; deși identificarea nevoilor se realizează la momentul elaborării cererii de finanțare, echipa de management trebuie să aibă în vedere, în mod constant, urmărirea și adecvarea proiectului la acestea.

considerată (considerate) **un proces**. Adesea elementele de ieșire dintr-un proces constituie, în mod direct, elementele de intrare în procesul următor.

Figura 4.4.1 Abordarea bazată pe proces



Aplicarea unui sistem de procese în cadrul unei organizații, împreună cu identificarea și interacțiunile acestor procese, precum și conducerea acestora pentru a produce rezultatul dorit, poate fi denumită "**abordare bazată pe proces**". Avantajele abordării bazate pe proces sunt:

- controlul permanent, atât asupra legăturii dintre procesele individuale în cadrul sistemului de procese, cât și asupra combinării și interacțiunii acestora;
- înțelegerea și satisfacerea cerințelor clienților;
- obținerea de informații în ceea ce privește performanța și eficacitatea procesului și
- îmbunătățirea continuă a proceselor pe baza unor măsurări obiective.

Pentru ca o organizație să stabilească și să implementeze un sistem de management al calității⁶⁰, aceasta trebuie:

- a) să determine procesele necesare sistemului de management al calității și aplicarea acestora în întreaga organizație
- b) să determine succesiunea și interacțiunea acestor procese,
- c) să determine criteriile și metodele necesare pentru a se asigura ca atât operarea cât și controlul acestor procese sunt eficiente,
- d) să se asigure de disponibilitatea resurselor și informațiilor necesare pentru a susține

⁶⁰ Conform SR EN ISO 9001:2008 - Sistemul de management al calității Cerințe.

operarea și monitorizarea acestor procese,

e) să monitorizeze, să măsoare atunci când este aplicabil și să analizeze aceste procese și

f) să implementeze acțiuni necesare pentru a realiza rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a acestor procese.

Astfel, așa cum se menționa în introducerea acestei secțiuni, sistemul de management al calității se poate aplica la nivelul întregului proiect, capacitatea organizației de a implementa proiectele spre satisfacția grupurilor țintă și cu respectarea cerințelor specifice ale Autorităților de Management urmând să crească pe măsura întreprinderii activităților menționate mai sus.

În plus, tuturor proceselor li se poate aplica metodologia cunoscuta sub numele “**Planifică → Efectuează → Verifică → Acționează**” (PDCA sau **Ciclul lui Deming**).

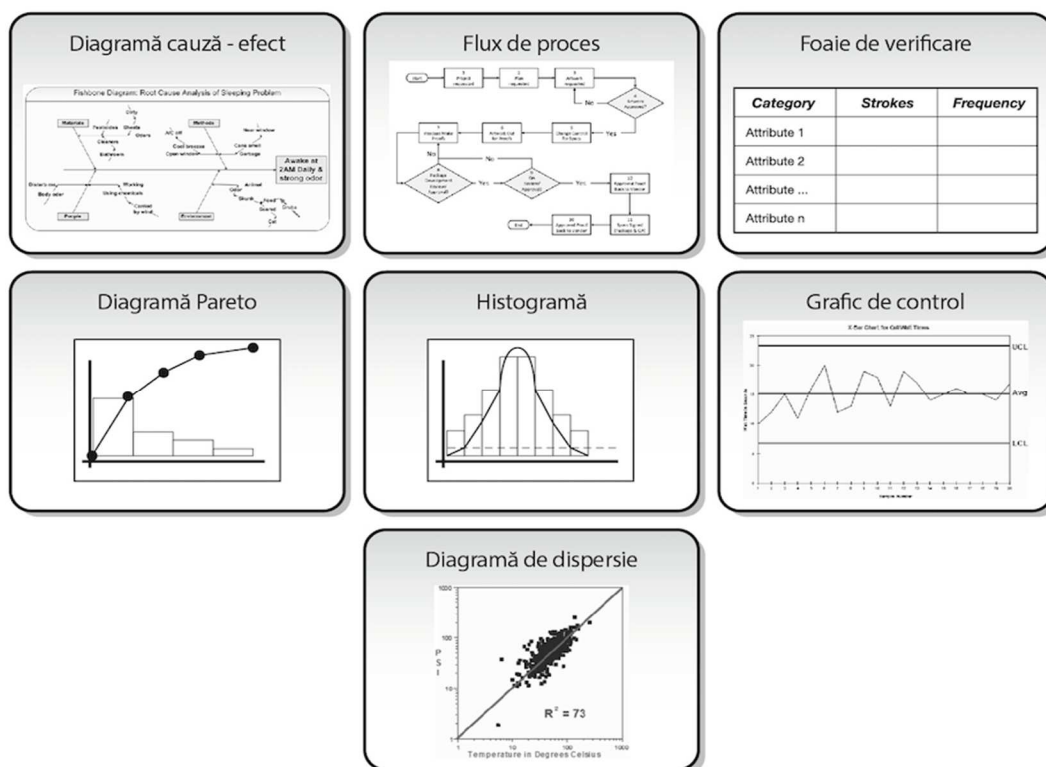
PDCA poate fi descris pe scurt astfel:

- **Planifică:** stabilește obiectivele și procesele necesare obținerii rezultatelor în concordanță cu cerințele clientului și cu politicile organizației.
- **Realizează:** implementează procesele.
- **Verifică:** monitorizează și măsoară procesele și produsul față de politicile, obiectivele și cerințele pentru produs și raportează rezultatele.
- **Acționează:** întreprinde acțiuni pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor proceselor.

Dintre instrumentele utilizate în managementul calității, vom prezenta pe scurt cele șapte instrumente de bază⁶¹, concepute în principal pentru tratarea datelor numerice stabilite, pornind de la fapte vizibile și măsurabile; acestea se bazează pe controlul statistic.

⁶¹ Metoda PDCA este recunoscută ca o metodă universală de management, ciclul de bază al oricărei acțiuni de îmbunătățire a calității și/sau de rezolvare a unor probleme din activitate. Cele 4 faze permit poziționarea utilizării celor șapte instrumente clasice ale calității, după cum urmează, în Anexa 4.1, *Figura 2. Distribuția instrumentele clasice pe ciclul de îmbunătățire a calității*.

Figura 4.4.1.5. Tablou cu cele 7 instrumente de bază ale calității



Tabelul 4.4.1.1. Instrumentele de bază ale calității și utilizarea acestora

INSTRUMENTUL	APLICAȚII
Diagrama flux	<ul style="list-style-type: none"> • Reprezintă etapele principale și activitățile unui proces, precum și interacțiunea dintre acestea; • Se pot asocia informații relevante în funcție de scopul desenării;
Lista de control Fișa de urmărire / verificare	<ul style="list-style-type: none"> • Strânge date pentru a obține o imagine clară asupra problemei;
Histograme	<ul style="list-style-type: none"> • Prezintă tiparul variației datelor; • Demonstrează vizual comportamentul unui proces; • Indică rezultatul unui proces în raport cu cerințele fixate;
Diagrama Pareto	<ul style="list-style-type: none"> • Semnalează contribuția diferită asupra rezultatului total a unui ansamblu de factori; • Acordă prioritate oportunităților de îmbunătățire;
Diagrama cauză -efect	<ul style="list-style-type: none"> • Ajută la determinarea relațiilor între problema și posibilele sale cauze; • Permite soluționarea unei probleme plecând de la simptome;
Stratificarea	<ul style="list-style-type: none"> • Clasifică datele disponibile pe grupe având caracteristici similare; • Izolează cauza unei probleme identificând gradul de influență a anumitor factori;
Diagrama de dispersie	<ul style="list-style-type: none"> • Studiază relația între două ansambluri de date;
Grafice de control	<ul style="list-style-type: none"> • Examinează stabilitatea unui proces; • Indică când un proces trebuie să fie ajustat; • Evaluează îmbunătățirile unui proces;
Alte grafice	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluează îmbunătățirile unui proces;

4.4.3. Procesele de management al calității în proiect, planul de calitate, managementul configurațiilor și aplicarea instrumentelor calității în etapele implementării proiectelor

Procesele de management al calității în proiecte sunt:

1. **Planificarea calității** - procesul de identificare a cerințelor de calitate și/sau standardelor referitoare la calitate pentru proiect sau produs și documentarea modului în care proiectul își va demonstra conformitatea cu acestea;
2. **Asigurarea calității** - procesul de auditare a cerințelor de calitate și a rezultatelor obținute din măsurătorile de control al calității pentru a asigura utilizarea standardelor de calitate și a definițiilor operaționale adecvate;
3. **Controlul calității** - procesul de monitorizare și înregistrare a rezultatelor obținute pentru evaluarea execuției și recomandarea schimbărilor necesare.

Aceste procese interacționează între ele și cu procesele din ale domeniului de cunoștințe. Fiecare proces poate implica efortul unuia sau mai multor persoane sau grupuri în funcție de cerințele proiectului. Deși procesele sunt prezentate sub formă de elemente individuale cu interfețe bine definite, în practică acestea se pot suprapune și interacționa. Managementul calității în proiecte⁶² vizează managementul proiectului și produsele acestuia. Se aplică pentru toate proiectele, indiferent de natura produselor acestora. Măsură și tehnicile referitoare la calitatea produsului sunt specifice tipului de produs realizat de proiect.

Planul de management al calității (sau planul de calitate) descrie modul în care va fi aplicată politica referitoare la calitate a organizației care implementează proiectul. El descrie modalitatea în care echipa de management al proiectului planifică satisfacerea cerințelor de calitate stabilite pentru proiect. În funcție de proiect, documentul poate fi formal sau informal, detaliat sau trasat în linii generale. Stilul și nivelul de detaliere sunt determinate de cerințele proiectului.

O configurație reprezintă un set de livrabile combinate. Configurația finală a unui proiect este suma tuturor produselor realizate de către proiect. **Managementul configurațiilor**, este o componentă esențială a Managementului Calității, se aplică atât documentelor (de management și tehnice), cât și celorlalte livrabile și urmărește:

- Controlul livrabilelor care sunt produse;

⁶² În orice proiect neîndeplinirea cerințelor referitoare la calitatea produsului sau proiectului poate avea consecințe negative severe pentru părțile interesate de proiect. De exemplu, îndeplinirea cerințelor clientului prin supraaglomerarea echipei de proiect poate genera solicitarea excesivă a angajaților, erori sau refacerea produsului. Sau, îndeplinirea obiectivelor de timp ale proiectului prin grăbirea inspecțiilor planificate de control al calității poate genera erori nedetectate.

- Cunoașterea localizării livrabilelor la orice moment din timp;
- Cunoașterea responsabilității pentru producerea fiecărui livrabil, în orice moment din timp;
- Cunoașterea ultimei versiuni a fiecărui livrabil.

Tabel 4.4.1.2. Relația managementului calității cu activitățile specifice de implementare FSC

AS	Activitatea specifică de implementare FSC	Activități în care se aplică tehnici și instrumente de managementul calității
AS1	Organizează cadrul administrativ pentru demararea proiectului și semnarea Contractului de finanțare	<ul style="list-style-type: none"> • Definirea întreg procesului de implementare a proiectului și distribuirea tuturor activităților componente, în mod echilibrat, în fișele de post ale membrilor echipei de management;
AS2	Gestionează relația contractuală cu Autoritatea de Management	<ul style="list-style-type: none"> • Asigură respectarea recomandărilor, termenelor de rezolvare și aplicarea măsurilor corective propuse de către AM prin rapoartele de vizită și verificările suplimentare;
AS3	Gestionează relația cu partenerii, conform Acordului de Parteneriat și prevederilor Contractului de finanțare	<ul style="list-style-type: none"> • Informarea partenerilor cu privire la procedurile și documentele utilizate în implementarea proiectului, transmiterea materialelor (inclusiv modele completate) și verificarea însușirii acestora prin întâlniri, dublate de scurte sesiuni de pregătire; • Utilizarea unui grafic de timp și monitorizarea proactivă în vederea colectării documentelor necesare pt. rapoartele de progres și cererile de rambursare; • Informarea la timp a partenerilor cu privire la modificările legislative și solicitările suplimentare provenite din partea AM;
AS4	Derulează activitățile proiectului, așa cum sunt prevăzute în cererea de finanțare și reglementate de contractul de finanțare	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea documentelor care vor fi utilizate în implementarea proiectului și trecerea în revistă a experiențelor din proiectele anterioare; • Elaborarea de liste de control cu privire la aspectele specifice menționate expres de către AM; • Actualizarea procedurilor de management (utilizarea diagramelor flux); • Instruirea echipei cu privire la procedurile și cerințele AM;
AS5	Organizează procedurile de achiziție publică specifice proiectului, conform prevederilor legale în vigoare	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea specificațiilor produselor/ serviciilor / lucrărilor, a modalității de obținere și a modului de control; • Utilizarea unor liste de verificare a procedurii de atribuire a contractelor, a incidenței de fraudă și a conflictului de interese;
AS6	Urmărește executarea contractelor încheiate în urma desfășurării procedurilor de achiziție	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorizarea periodică a îndeplinirii contractelor prin utilizarea listelor de control și a fișelor de urmărire; • Generarea de grafice de control pt. monitorizarea proactivă a nivelului de calitate a livrabilelor; • Analiza oportunității modificării contractelor în vederea optimizării implementării; • Recepția rezultatelor și eliberarea certificatelor de acceptanță;
AS7	Monitorizează, evaluează și raportează activitățile	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea greșelilor frecvente ale beneficiarilor în monitorizarea și evaluarea proiectelor;

AS	Activitatea specifică de implementare FSC	Activități în care se aplică tehnici și instrumente de managementul calității
	proiectului	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza suplimentară a datelor colectate, prin utilizarea de Fișe de urmărire, analize Pareto și diagrame cauză – efect și de dispersie;
AS8	Asigură managementul financiar al proiectului	<ul style="list-style-type: none"> • Parcurgerea listei de greșeli frecvente ale beneficiarilor în întocmirea cererilor de rambursare și analiza modalității de evitare a acestora prin măsuri specifice de organizare și control intern;
AS9	Respectă temele orizontale și măsurile de informare și publicitate	<ul style="list-style-type: none"> • Identificarea situațiilor în care nu s-ar respecta, în mod real, temele orizontale și stabilirea unor măsuri de prevenire a acestora;
AS10	Finalizează proiectul și asigură condițiile pentru sustenabilitatea acestuia	<ul style="list-style-type: none"> • Documentarea lecțiilor învățate și a bunelor practici; • Dezvoltarea unui plan de măsuri pt. asigurarea sustenabilității;

4.4.4. Cadrul calității și factorii calității în Project cycle management (PCM)

Metodologia PCM încorporează criteriile cheie de evaluare a calității, în vederea documentării unei analize structurate și luării deciziilor necesare, pentru fiecare etapă a ciclului de proiect: programare, identificare, formulare, finanțare, implementare și evaluare. În cadrul acestui manual vom aborda Cadrul de calitate, la nivelul general al atributelor cheie și la nivelul specific etapei de implementare⁶³ a proiectelor.

Cadrul de calitate conține trei atribute⁶⁴ cheie de calitate, și anume:

- **relevant** - proiectul se adresează nevoilor prioritare majore și demonstrate;
- **realizabil** - proiectul este bine conceput și va aduce beneficii sustenabile grupurilor țintă;
- **eficace și bine condus** - proiectul conduce la obținerea beneficiilor anticipate și este bine condus.

Pentru a evalua calitatea implementării proiectului, a fost definit un set de criterii cheie și standarde de calitate, corespunzător atributului cheie: **eficace și bine condus**. Criteriile⁶⁵ sunt:

- Proiectul se menține relevant și realizabil;
- Obiectivele proiectului sunt îndeplinite;
- Proiectul este bine condus de către echipa responsabilă de implementarea acestuia;
- Aspectele legate de sustenabilitate sunt abordate în mod eficace;

⁶³ A se vedea Anexa 1, *Tabelul 2. Atributele și criteriile de calitate în etapa de implementare*.

⁶⁴ Pentru fiecare dintre aceste trei **atribute** de calitate principale există un număr de **criterii cheie (16)**, care indică aspectele cheie care trebuie evaluate pentru a formula aprecieri cu privire la nivelul de calitate al proiectului. Fiecare criteriu cheie este apoi descompus de un set de **standarde cheie de calitate (68)**, care urmăresc să furnizeze îndrumare în detaliu pentru promovarea politicii de calitate.

⁶⁵ Standardele de calitate, asociate acestor criterii sunt prezentate în Anexa 1, *Tabelul 3. Criteriile și standardele de calitate în etapa de implementare*.

- Principiile de bune practici în domeniul managementului de proiect sunt aplicate de către manageri.

Pornind de la acest Cadru de calitate⁶⁶, echipele de management, pot dezvolta propriul model, prin adaptarea criteriilor și standardelor la specificul proiectului aflat în implementare. De asemenea un astfel de cadru poate constitui un instrument de management util ca reper echipelor de implementare a proiectelor și poate încorpora lecțiile învățate din experiențele anterioare.

Factorii calității în proiecte⁶⁷ se referă la acele elemente critice de succes, a căror ignorare poate conduce la eșecul unor proiecte în a furniza beneficii pe termen lung grupurilor țintă vizate. Asigurarea calității unui proiect este asociată cu perspectiva durabilității și trebuie avută în vedere încă din prima etapă a ciclului de proiect. Chiar dacă este neglijată sau tratată în mod superficial inițial, echipa de management poate corecta acest aspect și asigura integrarea procesului pe perioada implementării procesului.

Factorii calității prezentați mai jos⁶⁸ pot contribui la asigurarea unei nivel adecvat de calitate al proiectului, în măsura abordării corespunzătoare:

1. Participarea beneficiarilor la proiect și asumarea de către aceștia a rezultatelor finale ale proiectului;
2. Suportul politic⁶⁹;
3. Tehnologia corespunzătoare;
4. Aspecte socio-culturale;
5. Egalitatea de șanse;
6. Protecția mediului;
7. Capacitatea instituțională și de management;
8. Viabilitatea financiară și economică.

⁶⁶ Cadrul de calitate poate fi aplicat atât în mod independent, dar și dezvoltat prin cu asocierea unei scale de măsură pentru fiecare criteriu cheie și standard. Utilizarea unei scale de măsură este un instrument eficient pentru a putea realiza comparații între proiecte, sau cu intenția de a obține o perspectivă asupra nivelului de calitate al unui portofoliu amplu de proiecte, într-o perioadă determinată de timp.

⁶⁷ Menționați în “Manualul Managementul Ciclului de Proiect” conceput de către Comisia Europeană, adaptat și publicat de către Institutul European din România, București, 2003

⁶⁸ În Anexa 1, *Caseta 3. Factorii calității în proiecte* este prezentată descrierea fiecărui factor menționați mai sus. Pornind de la factorii generali, echipa de management poate adapta descrierea la specificul proiectului propriu și asigura integrarea acestora în etapa de implementare a proiectului.

⁶⁹ Suportul politic se referă la sprijinul oferit de către structurile administrative locale în vederea asigurării continuității politicilor publice inițiate prin proiect.

4.4.5. Benchmarking și niveluri de maturitate în implementarea proiectelor

Benchmarking-ul⁷⁰ poate fi definit pe scurt ca procesul⁷¹ de căutare a celor mai bune practici, idei inovatoare și proceduri operaționale care conduc la un nivel superior de performanță. Nimeni nu poate deține un monopol al celor mai bune sisteme, idei și proceduri astfel încât reprezintă o luare în considerație a experienței celorlalți și autoplasarea în comunitatea extinsă a cunoașterii.

Definițiile, puternic ancorate în practica curentă și prezentate în nota de subsol⁷², iar în considerare și alte dimensiuni ale procesului. Deși sunt disponibile numeroase modele de benchmarking, adaptate pe specificul unor sectoare și industrii sau revizuite de institute de cercetare, organizații profesionale și universități, în esența următoarele elemente, care definesc cadrul de baza la procesului, sunt comune tuturor:

- Selectarea și documentarea proceselor care vor constitui obiectul studiului de benchmarking;
- Identificarea organizațiilor care desfășoară aceste procese cel mai bine;
- Analiza modului în care partenerul de benchmarking desfășoară aceste procese, precum și a nivelului de performanță al acestora;
- Identificarea cauzelor care au determinat un nivel superior de performanță al partenerului de benchmarking;
- Implementarea îmbunătățirilor în cadrul proceselor proprii, pe baza informațiilor obținute de la partenerul de benchmarking.

Desfășurarea unui proces de benchmarking⁷³ presupune derularea următoarelor etape⁷⁴, comune mai multor modele utilizate în activitatea de management al calității la nivel global:

1. **Etapa de planificare**, este cea mai importantă etapă a întregului proces și cu cea mai mare durată, pe parcursul ei construindu-se bazele unui benchmarking eficace;

⁷⁰ Benchmarkingul ≠ benchmark (cotă de nivel, termen întrebuințat inițial în topografie, ca punct de referință pentru a determina o poziție sau altitudine curentă în sondajele topografice și observările mareelor, utilizat în prezent ca măsură, de obicei numerică prin care este exprimată performanța unei funcții, operațiuni sau activități). Deși benchmark-urile pot reflecta diferențe semnificative între organizații în ce privește sistemele și procedurile utilizate, nu ajută la îmbunătățirea performanței organizației, acesta fiind rolul procesului de benchmarking, care presupune investigarea, adaptarea, învățarea și implementarea celor mai bune practici.

⁷¹ Adaptare după „Benchmarking for best practices. Winning through innovative adaptation”, Bogan, C.E., English M.J.

⁷² „Procesul continuu de măsurare a produselor, serviciilor și practicilor organizației prin raportare la concurenții cei mai duri sau la companiile recunoscute a fi lideri în industria respectivă” (Davin Kearns, ex-CEO Xerox). „Un standard de excelență sau o realizare față de care pot fi comparate sau analizate lucruri similare” (Sam Bookhart, Dupont Fibers Benchmarking Manager). „Un proces riguros de măsurare a performanței organizației, prin compare cu cele mai bune companii din domeniu și de utilizare a acestor analize pentru a ajunge la nivelul acestora și a le depăși” (Standardul Best-in-class).

⁷³ Adaptare după „Performance management. A business process benchmarking approach”, Rolstadas, A.

⁷⁴ În Anexa 1, **Tabelul 4. Detalierea etapelor unui proces de benchmarking** sunt prezentate informații suplimentare cu privire la desfășurarea acestui proces.

2. **Etapa de căutare**, are scopul de a identifica potențialii parteneri de benchmarking, selectați pentru nivelul superior de performanță și de a-i contacta în vederea obținerii acordului de a participa în acest proces;
3. **Etapa de observare**, desfășurată pentru a observa partenerul selectat, a înțelege procesele sale și a învăța posibilitățile de îmbunătățire;
4. **Etapa de analiză**, urmărește identificarea decalajelor de performanțe existente între organizația proprie și partener și stabilirea cauzelor acestor decalaje;
5. **Etapa de adaptare**, are rolul de a facilita adaptarea (nu adoptarea) celor mai bune practici identificate la condițiile concrete existente în organizație.

Benchmarking-ul poate fi un instrument deosebit de util echipelor de management în mai multe etape de implementare a proiectelor, urmărind următoarele obiective:

- Cunoașterea factorilor care au determinat succesul sau insuccesul proiectelor implementate de către alte organizații;
- Înțelegerea particularităților asociate anumitor programe operaționale și/sau domenii majore de intervenție;
- Observarea modalității în care anumite organizații au gestionat relația cu grupul țintă și cum au asigurat ulterior accesul acestora la rezultatele obținute prin intermediul proiectelor;
- Lărgirea orizontului de cunoaștere prin familiarizarea cu anumite bune practici care pot fi de un real sprijin în implementarea propriilor proiecte sau pot inspira organizația în generarea unor noi idei de proiecte;
- Dezvoltarea parteneriatelor cu organizații care au dobândit experiențe specifice și intenționează să le adapteze și disemineze în cadrul unor parteneriate naționale și/sau transnaționale.

În condițiile în care un număr ridicat de proiecte au prevăzute vizite de studii în activitățile componente, utilizarea etapelor prezentate mai sus poate contribui eficient la maximizarea rezultatelor obținute din interacțiunea cu partenerii studiați, prin:

- Definirea unor teme specifice de urmărit;
- Structurarea procesului de lucru cu partenerii;
- Facilitarea aportului partenerilor prin identificarea clară a temelor și posibilitatea organizării din timp a prezentărilor de pe parcursul vizitei;
- Mobilizarea resurselor umane care pot îndruma organizația inițiatoare.

Evaluarea gradului de maturitate⁷⁵ al unei organizații, sau în cazul de față al unui departament de implementare a proiectelor, capătă sens în situația în care structura este decisă să:

- identifice zonele în care este nevoie de îmbunătățirea modului de lucru;
- stabilească soluțiile adecvate specificului proceselor analizate; și
- cel mai important, să implementeze măsurile necesare, optimizând practicile și integrând noua modalitate de „a face lucrurile”, în practica firească a entității.

Obiectivul acestui instrument se referă la **capacitatea organizației de a furniza în mod constant rezultatele planificate și de a presta servicii într-o manieră previzibilă, controlabilă și sigură**. Atunci când o organizație intenționează să își crească capacitatea de dezvoltare a proceselor, măbind gradul de predictibilitate și repetabilitate al acestora, aceasta avansează pe scara nivelurilor de maturitate. Pe scurt, când o organizație sau structură care trece la nivelul următor, deci se maturizează, aceasta va implementa noi seturi de procese și va crește competența acestora.

În tabelul de mai jos sunt descrise nivelurile de competență conform Capability Maturity Model Integration (CMMI)⁷⁶, modelul poate fi utilizat pentru atât pentru îmbunătățirea proceselor de la nivel de proiect, dar și la nivelul organizației ca ansamblu.

Tabel nr. 4.4.1.6 Nivelurile de competențe ale CMMI

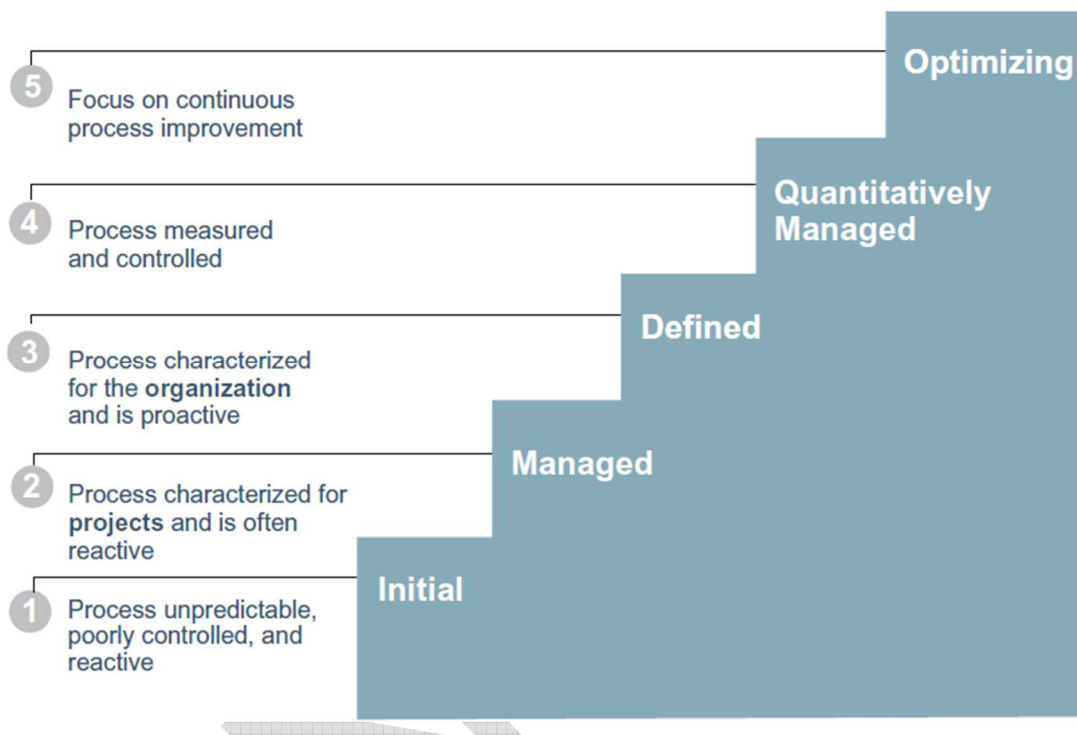
Nivel de competență	Descriere
Incomplet (0) (Incomplete)	Un proces incomplet este un proces care nu se realizează sau se realizează parțial.
Realizat (1) (Defined)	Un proces realizat are ca rezultat producerea de produse/servicii. Îmbunătățirile obținute la acest nivel pot fi pierdute în timp dacă nu sunt încorporate în activitatea curentă prin procedurile corespunzătoare.
Gestionat (2) (Managed)	Un proces gestionat este un proces realizat care este planificat și executat conform unei proceduri, este monitorizat, controlat și reevaluat, corespunde cu descrierea sa. Acest timp de disciplină asigură conservarea practicilor în situații de criză.
Definit (3) (Defined)	Un proces definit este un proces controlat, desprins din setul de procese standard ale organizației și adaptat nevoilor specifice; are o descriere bine documentată.
Gestionat cantitativ (4) (Quantitatively managed)	Un proces gestionat cantitativ este un proces definit (nivelul 2), control cu utilizarea unor metode cantitative de management. La acest nivel, organizația stabilește obiective măsurabile de calitate și le utilizează în managementul proceselor
Optimizat (5) (Optimizing)	Un proces aflat în optimizare este un proces gestionat cantitativ, care este îmbunătățit pe baza unei analize a cauzelor variației sale. Nivelul 5 de maturitate se concentrează pe îmbunătățirea continuă a proceselor și utilizează inovația.

⁷⁵ Maturitatea se referă la o etapele de dezvoltare și acumulare de experiență și know-how a unei organizații. Evoluția organizației poate fi urmărită, analizată și evaluată prin utilizarea unor modele de maturitate. Un model de maturitate este un cadru de referință, folosit pentru a compara procesele unei organizații; include caracteristici și competențe care pot fi măsurate în mod obiectiv, stabilindu-se nivelul de maturitate al proceselor evaluate, pe baza dovezilor existente.

⁷⁶ CMMI Product Team, Raport tehnic al Software Engineering Institute

În figura de mai jos sunt prezentate nivelurile de maturitate în CMMI, recomandându-se abordarea succesivă a acestora, fiecare nivel constituind baza pentru nivelul următor prin contribuția proprie la creșterea capacității de ansamblu a organizației. Experința a demonstrat că încercarea de a sări peste un anumit nivel nu generează beneficii sustenabile.

Figura nr. 4.4..1.6 Nivelurile de maturitate în CMMI



Astfel, pornind de la descrierea acestor niveluri, departamentele de proiect pot iniția acțiuni de evaluare a maturității⁷⁷ în managementul proiectelor, prin conceperea unor chestionare specifice.

Dimensiunile evaluate pot urmări aspectele relevante dispuse de-a lungul proceselor de management integrat conform PMBOK: inițiere, planificare, execuție, control și monitorizare, finalizare. O altă abordare poate viza utilizarea cerințelor specifice de implementare a proiectelor FSC, chestionarul urmând să încorporeze referiri la modalitatea de operare cu formularele și instrumentele utilizate de către Autoritățile de Management în monitorizarea proiectelor.

În condițiile gestionării unui portofoliu extins de proiecte, un astfel de instrument de evaluare poate **oferi managementului informații utile** și va **susține creșterea capacității echipelor de proiect**, în același timp facilitând circulația și adaptarea bunelor practici între

⁷⁷ În anul 2011 s-a desfășurat o analiză cu privire la determinarea nivelului de maturitate al întreprinderilor mijlocii cu privire la managementul proiectelor. Rezultatele cercetării au fost publicate în lucrarea “Managementul proiectelor: adevăr sau provocare: managementul proiectelor în întreprinderile mijlocii”, Simona Bonghez. O cercetare similară la nivelul administrației publice ar putea reprezenta tema de cercetare a unui nou proiect.

echipe/proiecte. Rezultatele desfășurării procesului de evaluare/autoevaluare vor releva niveluri diferite de maturitate pentru procesele organizației și pot indica managementului exact aria în care trebuie să intervină. Compararea cu alte organizații nu trebuie abordată din prisma unei competiții, întreg procesul având rolul de a oferi o hartă cu indicații clare a pașilor de urmat în vederea construirii și dezvoltării capacității instituționale de management de proiect; se poate utiliza⁷⁸ un chestionar⁷⁹. Sinceritatea și realismul care caracterizează evaluarea sunt ingrediente cheie ale parcurgerii procesului într-un mod util, care reprezintă o radiografie la un anumit moment și poate fi punctul de plecare în derularea acțiunilor necesare.

⁷⁸ Structura chestionarului, precum și elemente din conținutul acestuia au fost preluate din instrumentul dezvoltat în cercetarea desfășurată menționată în referința anterioară, a cărei rezultate au fost publicate în lucrarea “Managementul proiectelor: adevăr sau provocare: managementul proiectelor în întreprinderile mijlocii”, Simona Bonghez.

⁷⁹ În Anexa 1, este inclus **Tablelul 5. Chestionar pentru evaluarea maturității în managementul proiectelor.**

5.1 Întocmirea rapoartelor tehnice de progres: trimestriale, aferente cererilor de rambursare și final. Recomandări pentru completare și documentele și documentele suport

5.1.1. Monitorizarea proiectelor – aspecte generale

Monitorizarea, Evaluarea și Controlul sunt procese ale managementului de proiect. Ele presupun măsurarea și verificarea, în mod regulat, a progresului proiectului, precum și identificarea soluțiilor/strategiilor, astfel încât să poată fi efectuate acțiuni corective, dacă este necesar, în vederea atingerii obiectivelor proiectului.

Monitorizarea unui proiect începe în momentul semnării contractului de finanțare și se desfășoară pe toată perioada de implementare a proiectului, continuând și după finalizarea proiectului, pe o perioadă conform contractului de finanțare (perioada post-implementare).

Monitorizarea proiectului reprezintă :

- ✓ analiza periodică a resurselor, activităților și rezultatelor proiectului, astfel încât să se cunoască în permanență starea acestuia;
- ✓ un instrument de management de proiect, bazat pe utilizarea unor instrumente de monitorizare și a unor proceduri clare;
- ✓ un proces continuu, realizat pe toată perioada de implementare a proiectului;
- ✓ evidențierea abaterilor față de planificarea inițială;
- ✓ baza pentru controlul proiectului.

Evaluarea proiectului

- ✓ se realizează periodic;
- ✓ se raportează la obiectivele și rezultatele planificate.

Monitorizarea și evaluarea proiectului se realizează :

- ✓ intern, de echipa de management a proiectului;
- ✓ extern: AM sau OI delegat.

Controlul proiectului

- ✓ depinde de experiența și abilitățile managerului de proiect și a echipei de management;
- ✓ se finalizează cu luarea de măsuri.

Monitorizarea proiectelor cofinanțate din instrumentele structurale are 3 dimensiuni:

- ✓ tehnică / fizică : măsoară realizările și rezultatele atinse raportat la cele propuse;
- ✓ financiară : măsoară gradul de utilizare a bugetului unui proiect;
- ✓ procedurală : măsoară gradul de implementare a activităților și etapelor proiectului raportat la planificarea aprobată prin cererea de finanțare.

Pe parcursul implementării, managementul proiectului monitorizează și controlează activitățile și rezultatele realizate în raport cu cele planificate, atât din punct de vedere a calității, cât și din punct de vedere a duratei și resurselor alocate.

Monitorizarea constă în colectarea, analiza datelor, comunicarea și utilizarea informațiilor obținute despre progresul unui proiect. În esență, monitorizarea este o descriere a situației proiectului la un moment dat.

În timpul implementării proiectului, monitorizarea asigură colectarea datelor ce vor genera informații despre stadiul îndeplinirii obiectivelor, constituind o sursă importantă de informații privind „**lecțiile învățate**” pentru perioada următoare a implementării proiectului precum și pentru alte proiecte în domeniu. Procesul de monitorizare permite factorilor interesați (atât la nivelul proiectului cât și la nivelul AM/OI) să identifice problemele potențiale înainte de apariția acestora sau imediat după aceea.

Implementarea unor măsuri de monitorizare corespunzătoare dă posibilitatea beneficiarilor de a aplica măsuri corective care să mențină implementarea normală a proiectului. De aceea, **monitorizarea trebuie percepută mai mult ca un instrument de management decât un mecanism de control.**

Întâlnim în practică două categorii de instrumente de monitorizare, aflate într-o strânsă corelare :

- ✓ instrumente de monitorizare utilizate de beneficiari (*monitorizare internă*) :
- ✓ instrumente de monitorizare a progresului implementării proiectului utilizate de AM/OI (*monitorizare externă*).

5.1.2. Instrumente de monitorizare utilizate de beneficiari – monitorizare internă

Pentru beneficiari, monitorizarea proiectului face parte din managementul zilnic. A *monitoriza* înseamnă a cerceta ceea ce se întâmplă în timp ce se întâmplă.

Mecanismul de monitorizare se proiectează încă din faza de planificare a proiectului și poate include următoarele instrumente, funcție de programul operațional :

- ✓ calendare lunare și plan de urmărire;
- ✓ rapoarte periodice pe activități;
- ✓ întâlniri de monitorizare (periodice și ad-hoc) la nivel de echipă de proiect / parteneriat;
- ✓ fișe de pontaj;
- ✓ rapoarte de activitate ale experților;
- ✓ graficul activităților proiectului sau alte instrumente de planificare (matrice alocare resurse);
- ✓ rapoarte de progres (conform contract de finanțare – formă, număr, subiecte, periodicitate);
- ✓ plan de acțiune;
- ✓ rapoarte de monitorizare care să prezinte activitățile realizate față de cele planificate;
- ✓ urmărirea permanentă a stadiului implementării contractelor (de execuție lucrări, prestări servicii, furnizare de bunuri);
- ✓ verificarea îndeplinirii obiectivelor cheie ale proiectelor.

Echipa de management a proiectului, condusă de managerul de proiect, va fi responsabilă cu monitorizarea și controlul desfășurării activităților prevăzute, respectiv realizarea indicatorilor precizați în cererea de finanțare.

În cazul în care se constată o deviație în realizarea activităților față de planificarea inițială, este recomandat ca managerul de proiect, împreună cu experții implicați în activitățile respective, să realizeze un plan de contingență.

Planul de contingență include descrierea situației apărute, consecințele neintervenției și opțiunile existente pentru corectarea acesteia, împreună cu planul de implementare a opțiunilor și recomandări. Măsurile corective ce au fost decise vor fi incluse în documentele de management ale proiectului, cu implicații în implementarea acestuia, astfel încât, prin planificarea revizuită, să se respecte obiectivele proiectului în termeni de timp, calitate și resurse.

5.1.3. Rapoartele de progres. Recomandări pentru completare. Documentele suport

Pentru o monitorizare eficientă, trebuie asigurat încă de la începutul proiectului managementul documentelor.

Beneficiarul elaborează periodic rapoarte prin care descrie progresul proiectului, schimbările realizate, problemele apărute etc. Raportarea poate implica :

- ✓ Rapoarte intermediare
- ✓ Raport final
- ✓ Rapoarte de evaluare
- ✓ Rapoarte speciale, la cererea finanțatorului.

Rapoartele de progres sunt standardizate și fiecare AM are instrucțiuni de completare pentru beneficiari. Acestea trebuie să conțină informații privind modul de desfășurare a activităților prevăzute în cererea de finanțare, precum și gradul de realizare a indicatorilor și a rezultatelor proiectului. Beneficiarul finanțării are obligația de a completa și de a transmite rapoartele de progres în forma și la termenele stabilite de către AM, conform modelelor anexate la manualul de implementare. La întocmirea rapoartelor de progres trebuie completate toate secțiunile și corelate informațiile inserate în rapoarte cu cele prevăzute în Cererea de finanțare.

Raportul de progres este un instrument de monitorizare atât a activităților proiectului, cât și a operațiunilor contabile și financiare derulate în perioada de raportare.

Procesul de monitorizare începe din momentul semnării Contractului de finanțare și se termină la 36 / 60 de luni după finalizarea proiectului, în funcție de tipul solicitantului și/sau al Programului Operațional.

Pentru monitorizarea proiectelor de către AM/OI rapoartele tehnice de progres trimise de către Beneficiar conțin informațiile esențiale.

Acestea trebuie să conțină informații privind modul de desfășurare a activităților prevăzute în cererea de finanțare, precum și gradul de realizare a indicatorilor și a rezultatelor proiectului. Pe lângă descrierea stadiului proiectului raportat la scop, cost, timp și calitate rapoartele de progres trebuie să prevadă și trendul , stabilind acțiunile necesare pentru obținerea indicatorilor planificați și/sau pentru remedierea eventualelor deviații.

Beneficiarul finanțării are obligația de a completa și de a transmite rapoartele tehnice de progres în forma și la termenele stabilite de către AM/OI, conform modelelor anexate fie la manualul de implementare, fie la contract sau la instrucțiunile elaborate. De regulă modelele

rapoartelor de progres se regăsesc și pe site-ul oficial al Autorității de management a PO și/sau pe site-urile specializate/dedicate finanțării europene.

În principal rapoartele de progres cuprind :

- ✓ Rezumatul privind progresul proiectului;
- ✓ Indicatori fizici și financiari care se compară cu graficul de activități și de resurse;
- ✓ Realizările prevazute comparate cu cele atinse până la data raportării;

Rapoartele de progres sunt folosite pentru:

- ✓ Identificarea devierilor de la plan;
- ✓ Identificarea problemelor și oportunităților apărute;
- ✓ Elaborarea acțiunilor corective și a metodelor alternative.

Elaborarea și transmiterea rapoartelor de progres reprezintă o obligație contractuală a beneficiarului de finanțare, fiind prevăzute expres în toate contractele de finanțare ale PO, dar tipologia, formatul, periodicitatea și documentele justificative atașate diferă de la un Program Operațional la altul. (Tabel 1)

PROGRAM OPERAȚIONAL	TIP RAPORT	FRECVENȚĂ	OBS.
PROGRAMUL OPERAȚIONAL REGIONAL	Raport de progres trimestrial Raport de progres Raport privind durabilitatea investiției Raport final	Trimestrial Ori de câte ori AM POR/ OI solicită Anual, pe durata de sustenabilitate a proiectului La finalizarea proiectului	Pr.de investiții
PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII ECONOMICE	Raport de progres trimestrial Raport privind durabilitatea investiției Raport final Rapoarte speciale (ad-hoc)	Trimestrial Anual, pe durata de sustenabilitate a proiectului (3/5 ani) La finalizarea proiectului Ori de câte ori este necesar – la solicitarea AM/OI	Pr.de investiții
PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL MEDIU	Raport de început Raport de progres lunar Raport final Raportul privind viabilitatea investiției rapoartele specifice ca și orice alte rapoarte necesare	întocmit anterior Cererii de prefinanțare, dar nu mai târziu de 30 zile de la data semnării Contractului de Finanțare Lunar După finalizarea proiectului maxim 5 ani de la finalizarea Proiectului Ori de câte ori este necesar – la solicitarea AM/OI	
PROGRAMUL OPERAȚIONAL DEZVOLTAREA CAPACITĂȚII ADMINISTRATIVE	Raport tehnic de progres trimestrial Raport tehnic de progres (la fiecare cerere de rambursare) Raport final (la finalul proiectului, cu ultima cerere de rambursare)	Trimestrele calendaristice sunt: a) I. ianuarie – martie; II. aprilie – iunie; b) III. iulie – septembrie; IV. octombrie – decembrie conform graficului de rambursare c) în termen de maxim 30 de zile calendaristice de la finalizarea perioadei de implementare a proiectului	
PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE	Raport tehnic de progres lunar Raport tehnic de progres trimestrial Raport tehnico-financiar care însoțește cererea de rambursare Raport tehnic final	în maximum 2 zile lucratoare după sfârșitul fiecărei luni nu mai târziu de 15 zile după finalizarea trimestrului conform graficului de rambursare nu mai târziu de 45 zile de la încheierea perioadei de implementare	
PROGRAMUL OPERAȚIONAL ASISTENȚĂ TEHNICĂ	Raport de progres Raport de progres cheltuieli de personal Raport final	Conform prevederilor contractuale	
PROGRAMUL OPERAȚIONAL	Raport de progres Raport final	Conform prevederilor contractuale	

PROGRAM OPERAȚIONAL	TIP RAPORT	FRECVENȚĂ	OBS.
SECTORIAL DE TRANSPORT			
PROGRAME DE COOPERARE TERITORIALĂ	Raport de progres al proiectului (tehnic si financiar) Raport intermediar Raport final Raport de follow-up	La cca. 4 luni Prevederi contractuale După finalizarea proiectului Pe perioada de sustenabilitate a proiectului - 5 ani	

După cum se observă din tabel, întâlnim frecvent următoarele tipuri de rapoarte :

1. Raport de început

Raportul de început este solicitat pentru proiectele implementate în cadrul PO Mediu și este întocmit anterior Cererii de Prefinanțare, dar nu mai târziu de 30 zile de la data semnării Contractului de Finanțare.

Raportul de început are rolul de a demonstra capacitatea Beneficiarului de a atinge obiectivele Proiectului în termenul și condițiile stipulate în Cererea de Finanțare și trebuie să conțină cel puțin informațiile cerute de Contract pentru cererea de prefinanțare, întocmită conform modelului din **Anexa a-II-a la Contractul de Finanțare**.

2. Raport lunar de activitate

Informațiile din cadrul acestui formular au ca scop urmărirea directă la un interval de timp scurt a tuturor factorilor propuși în Cererea de finanțare.

Raportul lunar de activitate întocmit de către beneficiar trebuie să conțină următoarele elemente:

- ✓ stadiul de implementare al activităților;
- ✓ stadiul de îndeplinire al indicatorilor cuantificabili;
- ✓ fișa/planul de activitate al personalului angajat în cadrul proiectului;
- ✓ raport de activitate lunar;

Raportul lunar se transmite de către beneficiar la Autoritatea Contractantă cu respectarea termenelor prevăzute în contractul de finanțare (de regulă până la data de 5/10 a lunii următoare).

Acest raport va fi transmis și în variantă electronică scanată pentru a crește operativitatea de lucru.

3. Raportul de progres trimestrial

Acest tip de raport este necesar în vederea prevenirii și identificării din timp a oricăror dificultăți și/sau probleme ce ar putea apărea pe perioada de implementare a proiectului, pentru a contribui astfel la gestionarea eficientă a activităților prevăzute în contract și la evitarea eventualelor nereguli. De asemenea, raportul este necesar în vederea colectării, înregistrării și

prelucrării datelor care relevă stadiul implementării proiectului.

Raportul tehnic de progres trimestrial trebuie completat de către Beneficiar după încheierea fiecărui trimestru calendaristic, cu următoarele elemente:

- ✓ activitățile derulate și cele aflate în desfășurare;
- ✓ valorile realizate ale indicatorilor în perioada de raportare (de la ultimul raport până la data actuală)
- ✓ valorile cumulate ale indicatorilor (valori realizate de la începutul implementării până la data raportării);
- ✓ Rezultatele obținute în perioada de implementare /indicatorii cuprinși în cererea de finanțare.
- ✓ planul achizițiilor (termenul de realizare și modalitatea);

Când se depune ?

Raportul de progres trimestrial va fi trimis în termen de 5/10 zile lucrătoare de la sfârșitul fiecărui trimestru calendaristic și va fi completat cu activitățile derulate și cu cele aflate în curs de desfășurare, precum și cu indicatorii pentru activitățile finalizate în trimestrul precedent.

Trimestrele calendaristice sunt:

- I. ianuarie – martie
- II. aprilie – iunie
- III. iulie – septembrie
- IV. octombrie – decembrie.

De exemplu, dacă proiectul va începe pe 15 august, primul raport trimestrial se va referi la perioada august – septembrie.

În dreptul rubricilor unde nu au fost efectuate activități sau nu există date / informații de raportat, Raportul va fi completat de către Beneficiar cu “NU”.

Raportul de progres trimestrial va fi depus de către Beneficiar chiar și în cazul în care perioada de raportare se suprapune cu depunerea rapoartelor tehnice aferente rambursării sau raportului final.

Macheta și modul de completare al raportului trimestrial de progres sunt detaliate de fiecare AM/OI în ghiduri sau instrucțiuni, având elemente specifice funcție de programul operațional respectiv.

Ce documente însoțesc Raportul?

Raportul trimestrial va fi însoțit de:

- ✓ *datele necesare pentru identificarea proiectului și a organizației, descrierea activităților desfășurate și a rezultatelor obținute, descrierea abaterilor față de planificarea inițială și a corecțiilor și acțiunilor corective necesare, programul de activități pentru perioada următoare, conform noii planificări, rezumatul cheltuielilor făcute, față de bugetul inițial.*
- ✓ *de regulă Raportul trimestrial nu va fi însoțit de documente justificative, însă informațiile cuprinse în acesta trebuie să reflecte realitatea și să se regăsească în documentele justificative ce vor fi transmise AM /OI prin rapoartele tehnice de progres care însoțesc cererea de rambursare.*

Cum și unde se transmite Raportul ?

Raportul va fi completat electronic, listat, semnat, ștampilat și transmis în numărul de exemplare solicitat **direct sau prin poștă** la sediul AM/OI care gestionează contractul, iar pentru creșterea operativității este recomandată transmiterea acestuia și pe e-mail în atenția Ofiterului de proiect.

4. Raportul tehnic de progres (la fiecare cerere de rambursare)

Fiecare cerere de rambursare este însoțită de un raport tehnic de progres care va fi completat de beneficiar astfel :

- ✓ **la prima cerere de rambursare:**
 - cu activitățile aprobate în cererea de finanțare și desfășurate înainte de semnarea contractului de finanțare (acolo unde este cazul);
 - cu indicatorii, rezultatele și activitățile derulate de la semnarea contractului de finanțare până în momentul raportării;
- ✓ **la următoarele cereri de rambursare:** cu indicatorii cumulați, activitățile derulate și rezultatele realizate de la data transmiterii cererii de rambursare anterioare, până în momentul raportării.

Când se depune ?

- ✓ Raportul prezintă și progresul fizic în implementarea proiectului, reflectat în valorile indicatorilor și rezultatelor proiectului și se va transmite împreună cu fiecare cerere de rambursare a Beneficiarului, conform graficului estimativ privind depunerea cererilor de rambursare, cu excepția cererii finale de rambursare, care va fi însoțită de raportul final .

- ✓ Primul raport de progres tehnic va fi transmis de către Beneficiar **în maximum 4 luni de la primirea prefinanțării.**

Ce documente însoțesc Raportul?

Autoritatea contractantă stabilește conținutul și formatul documentelor care însoțesc raportul tehnic de progres aferent rambursării precum și lista documentelor justificative , numărul de exemplare, modul de prezentare și de transmitere.

În general majoritatea PO solicită:

- ✓ *Cererea de rambursare ;*
- ✓ *Raportul financiar;*
- ✓ *Documentele justificative detaliate pentru activitățile desfășurate* (în copie, având pe fiecare pagină semnătura managerului de proiect, ștampila și mențiunea „conform cu originalul”);

Cum și unde se transmite Raportul ?

De regulă :

- ✓ *Documentele justificative pentru activitățile desfășurate vor fi trimise scanate și inserate pe CD , iar documentele justificative în vederea validării cheltuielilor eligibile și efectuării plății și documentele justificative pentru achizițiile publice vor fi trimise atât în format de hârtie, îndosariate separat pe categorii, cât și scanate și inserate pe CD.*
- ✓ *Dosarul cu documente justificative trebuie să conțină un opis, iar fiecare pagină din dosar trebuie numerotată.*

Raportul tehnic de progres, cererea de rambursare și raportul financiar sunt completate electronic, listate, semnate și ștampilate și transmise în numărul de exemplare solicitat **direct sau prin poștă** la sediul AM/OI care gestionează contractul.

5. Raportul de progres intermediar

Rapoartele intermediare descriu progresul tehnic și financiar al proiectului derulat în cooperare transfrontalieră. Ele sunt asemănătoare rapoartelor trimestriale de progres care însoțesc cererea de rambursare, dar Calendarul pentru transmiterea rapoartelor intermediare la nivel de proiect este prevăzut în contractul de finanțare, marcând de obicei momente cheie ale proiectului, de regulă la 4 luni .

Ele mai pot fi depuse în cazul în care suma solicitată la rambursare este egală sau mai mare de 100000 euro sau 10% din bugetul eligibil al proiectului (la programele de cooperare transfrontalieră).

Modelele de rapoarte intermediare de progres (tehnice și financiare) sunt transmise de autoritatea contractantă prin instrucțiuni, dacă nu sunt anexă la contract.

Rapoartele se transmit atât pe suport de hârtie cât și electronic, în format editabil și scan (semnate și ștampilate).

Promotorul de proiect prezintă toate documentele justificative anexate rapoartelor în copie, pe suport de hârtie și electronic, cu mențiunea „conform cu originalul”, semnate și ștampilate de către reprezentatul legal. Documentele vor fi însoțite de OPIS.

Documentele justificative emise într-o altă limbă decât limba română / engleză vor fi traduse de către promotorul de proiect în limba română/engleză, **semnate și ștampilate de acesta pentru conformitatea traducerii.**

6. Raport final

Raportul final este necesar pentru evaluarea finală a proiectului și are un rol esențial în identificarea cheltuielilor eligibile din cadrul proiectului, în vederea **rambursării ultimelor sume** către Beneficiar. Raportul final include toate activitățile desfășurate și rezultate obținute, precum și toți indicatorii realizați pe întreaga perioadă de implementare a proiectului.

Implementarea fizică a proiectului este reflectată de realizarea indicatorilor prevăzuți în Cererea de finanțare.

Când se depune ?

Raportul final, împreună cu documentele justificative și rapoartele aferente, va fi transmis de către Beneficiar, în termenul **maxim de zile calendaristice** de la finalizarea perioadei de implementare a proiectului stabilit de finanțator și va însoți ultima cerere de rambursare.

Ce documente însoțesc Raportul?

Raportul final va fi însoțit de:

- ✓ *Cererea de rambursare ;*
- ✓ *Raportul financiar ;*
- ✓ *Raportul de audit extern al activităților, înregistrărilor și conturilor proiectului, realizat cu respectarea standardelor de audit în vigoare de către un auditor;*
- ✓ *documentele justificative detaliate în Anexele la contractual de finanțare, instrucțiuni sau ghiduri de implementare (trimise în copie având pe fiecare pagină semnătura managerului de proiect, ștampila și mențiunea „conform cu originalul”).*

- ✓ *Informații statistice centralizate privind grupul țintă (pentru proiectele finanțate prin FSE) pe toată durata de implementare a proiectului, conform cerințelor și modelelor finanțatorului.*

Cum și unde se transmite Raportul ?

Raportul tehnic de progres, cererea de rambursare și raportul financiar sunt completate electronic, listate, semnate și ștampilate și transmise în numărul de exemplare solicitat **direct sau prin poștă** la sediul AM/OI care gestionează contractul.

7. Raport privind viabilitatea investiției

Este specific POR, POCCE, POMediu iar scopul verificării durabilității investiției este de a se asigura că pentru o perioadă de min. 3/5 ani după finalizarea proiectului (funcție de categoria beneficiarului), nu au apărut modificări substanțiale :

- (a) care să le afecteze natura sau condițiile de aplicare sau să confere un avantaj inadecvat unei întreprinderi sau unui organism public; și
- (b) care rezultă dintr-o schimbare în natura proprietății unui element de infrastructură sau din încetarea unei activități de producție.

Beneficiarii au obligația de a informa anual și de a transmite la AM/OI informații cu privire la orice modificare substanțială apărută în sensul art. 57 din Regulamentul CE nr. 1083/2006 prin completarea *Raportului privind durabilitatea investiției*.

8. Raport de follow-up

Se depune periodic după finalizarea cu succes a proiectului de cooperare transfrontalieră, pe o durată de 5 ani, oferind informații legate de sustenabilitatea rezultatelor proiectului, utilizarea lor, beneficiile aduse grupului țintă, continuarea cooperării între parteneri, activitățile de comunicare /rețelizare și impactul generat etc

9. Rapoarte ad-hoc, alte raportări, informări

Rapoartele ad-hoc și / sau alte informări sunt elaborate de către beneficiar la cererea AM/OI și în formatul solicitat de către acesta, în funcție de necesitatea ad-hoc de raportare.

AM/OI își rezervă dreptul de a solicita, pe parcursul duratei de implementare a proiectului, orice alte documente pe care le consideră necesare în procesul de verificare.

Autoritatea contractantă poate efectua *monitorizarea implementării proiectului și prin intermediul corespondenței telefonice și electronice (e-mail)*, în cazul problemelor apărute inopinat în cadrul proiectelor, în cazul solicitărilor de informații sau de documente suplimentare etc.

Deosebit de importante sunt rapoartele trimestriale privind informarea și publicitatea, care pot fi solicitate și/sau separate, deși informațiile relevante sunt de regulă incluse în rapoartele de progres.

În cazul în care rapoartele înaintate nu sunt complete sau necesită modificări Beneficiarul are obligația de a face completările și modificările solicitate și a retransmite rapoartele în termenul solicitat (de regula 3/5 zile lucrătoare de la primirea notificării).

RECOMANDĂRI PENTRU COMPLETARE

- ✓ Gândiți monitorizarea și raportarea ca pe un proces continuu pe parcursul implementării proiectului. Vă ajută să obțineți rezultate de calitate în timpul și cu bugetul aprobat, să luați rapid măsuri corective.
- ✓ Verificați perioadele la care trebuie depuse rapoartele și culegeți din timp informațiile!
- ✓ Alocați timp pentru pregătirea și elaborarea rapoartelor !
- ✓ Stabiliți procedura de elaborare a rapoartelor (cine, cum, când, circuitul documentelor, semnături , ștampile, număr copii etc).
- ✓ Încorporați regula celor 5 C în elaborarea rapoartelor : Clar, Concis, Complet, Corect și Curtenitor !
- ✓ A-i face pe principalii parteneri la proiect să accepte o metodă de rutină pentru raportările regulate cu privire la desfășurarea proiectului poate să însemne pentru managerul de proiect un test de capacitate !
- ✓ La întocmirea rapoartelor tehnice de progres trebuie completate toate secțiunile și corelate informațiile inserate în rapoarte cu cele prevăzute în Cererea de finanțare.
- ✓ Rapoartele trebuie să prezinte datele esențiale clar și concis. Evitați ambiguitatea și nu oferiți informații inutile.
- ✓ Întocmiți rapoartele mai sus menționate corect, complet și în conformitate cu modelul convenit în contractul de finanțare sau în manualele de implementare precum și cu indicațiile specific de completare. CITIȚI-LE CU ATENȚIE ȘI RESPECTAȚI-LE !
- ✓ Păstrați-vă fișierele fiecărui raport de progres, următorul va prelua și corela informațiile cu cele aferente noii perioade de raportare.
- ✓ Păstrați-vă un exemplar editat și unul scanat și furnizați-le și partenerilor .

DOCUMENTE SUPORT

Documentele care însoțesc rapoartele de progres diferă de la un Program Operațional la altul, precum și în funcție de perioada de raportare (intermediară sau finală).

Lista documentelor justificative nu este una exhaustivă, putând fi completată și cu alte documente justificative în funcție de specificitatea și decizia fiecărui organism intermediar. Natura și numărul documentelor justificative care se solicită beneficiarului vor fi stabilite de către OI/AM prin formatul standard de contract, funcție de specificul proiectului aprobat spre finanțare, de prevederile privind eligibilitatea cheltuielilor și/sau a proiectului cuprinse în ordinele de cheltuieli eligibile și /sau schemele de ajutor de stat/de minimis aferente operațiunii din care face parte proiectul finanțat.

Documentele justificative vor fi menționate în contractele de finanțare și/sau vor fi notificate beneficiarului, prin lista completă a documentelor justificative.

ATENȚIE!

Toate documentele justificative transmise împreună cu cererile de rambursare trebuie să fie îndosariate în bibliorafturi, având pe cotor menționat codul SMIS al proiectului, numele Beneficiarului și numărul cererii de rambursare depuse (de exemplu: cod SMIS 1326, Ministerul Justiției, cererea de rambursare nr. 2).

REȚINEȚI

Rolul rapoartelor de progres este unul **proactiv**. Ele sunt focusate pe planul de activități al proiectului.

În conformitate cu prevederile asumate prin contract, beneficiarul are obligația să depună la

Organismul Intermediar/ Autoritatea de Management următoarele documente:

- ✓ Rapoarte de progres trimestriale - pe toată durata de implementare a proiectului;
- ✓ Raportul final al proiectului însoțit de cererea de rambursare;
- ✓ Rapoarte anuale privind durabilitatea investiției, timp de 3 ani / 5 ani (după caz) după finalizarea proiectului.

Potrivit Contractului de finanțare, raportul de progres poate fi prezentat:

- ✓ însoțit de cererea de rambursare;
- ✓ fără cererea de rambursare.

OI/AM își rezervă dreptul de a solicita pe parcursul procesului de implementare orice alte documente pe care le consideră necesare.

Rapoartele se transmit atât pe suport de hârtie cât și electronic, în format editabil și scan (semnate și ștampilate).

Promotorul de proiect prezintă toate documentele justificative anexate rapoartelor în copie, pe suport de hârtie și electronic, cu mențiunea „conform cu originalul”, semnate și ștampilate de către reprezentatul legal. Documentele vor fi însoțite de OPIS.

Documentele justificative emise într-o altă limbă decât limba română / engleză vor fi traduse de către promotorul de proiect în limba română/engleză, **semnate și ștampilate de acesta pentru conformitatea traducerii.**

Dacă în urma analizării rapoartelor de progres (trimestrial/final) vor fi necesare completări, clarificări, documente suplimentare etc., beneficiarul va primi din partea OI/AM o scrisoare de solicitare de clarificări la care trebuie să răspundă **în termenul calendaristic indicat .**

5.2 Proceduri specifice de monitorizare: vizite la fața locului și verificări suplimentare. Asistența post-contractare. Verificarea, controlul și auditul proiectului. Păstrarea și arhivarea documentelor

5.2.1. Instrumente de monitorizare utilizate de AM/OI. Monitorizarea standard.

Rapoartele tehnice de progres trimise de către Beneficiar conțin informațiile esențiale pentru monitorizarea proiectelor de către AM/OI. Acestea utilizează următoarele instrumente specifice de monitorizare :

- ✓ verificarea rapoartelor de progres și a cererilor de rambursare transmise de beneficiari către AM / OI - *monitorizare standard*
- ✓ realizarea de vizite la fața locului (sau *vizite de monitorizare*) - *monitorizare specifică*
- ✓ efectuarea de verificări suplimentare.

Notă : în cazul POR, vizitele de monitorizare sunt distincte, prin scopul urmărit, de vizitele de verificare la fața locului.

Monitorizarea realizată de AM/OI se poate face :

- ✓ pe perioada de implementare a proiectelor
- ✓ după finalizarea proiectelor (pe o perioadă de 3/5 ani după finalizarea implementării proiectelor, funcție de programul operațional).

Monitorizarea standard se realizează prin analizarea și prelucrarea rapoartelor de progres și a cererilor de rambursare transmise de beneficiari către AM / OI .

ATENȚIE ! Cererea de rambursare reprezintă înregistrarea de bază a progresului proiectului și este un document principal de monitorizare. Dacă cererile de rambursare sunt incorecte sau inconsistente, acest lucru va alerta AM/OI cu privire la problemele potențiale legate de implementarea proiectului! Cererile de rambursare sunt cele care reflectă ceea ce proiectul a obținut în realitate, până la momentul înaintării cererii. Solicitantul va trebui să ofere anexate toate evidențele care susțin cererea (facturi, chitanțe, contracte)!

5.2.2. Proceduri specifice de monitorizare: vizite la fata locului și verificări suplimentare

5.2.2.1. Vizitele de monitorizare

Vizitele de monitorizare a unui proiect sunt întâlniri oficiale care au loc la sediul beneficiarului sau la locul de implementare al proiectului (la una sau la mai multe activități esențiale ale proiectului, inclusiv la partener/parteneri), pe durata de implementare a proiectului, în cadrul cărora participă reprezentanți ai Beneficiarului și reprezentanți ai OI/AM (ofițeri de proiect sau experți externi, funcție de programul operațional).

Scopul vizitelor de monitorizare este verificarea conformității între situația descrisă în rapoarte și documentele aferente și situația reală de la locul implementării proiectului, în vederea prevenirii erorilor de implementare sau eventuale fraude și a limitării efectelor eventualelor erori sau fraude deja îndeplinite. De asemenea, în cadrul acestor vizite se vor discuta problemele apărute și măsurile întreprinse de beneficiar pentru soluționarea acestora. După caz, vor fi recomandate beneficiarului posibile modalități de eficientizare și/sau acțiuni corective, care se vor consemna în Raportul de vizită. În plus, se vor consemna și diferențele între raportare și situația de pe teren.

Prin vizitele de monitorizare de la locul implementării proiectului, AM/OI urmărește următoarele:

- ✓ să verifice furnizarea de produse și servicii cofinanțate și să controleze dacă toate cheltuielile declarate de beneficiari pentru operațiuni au fost suportate efectiv și sunt în conformitate cu normele comunitare și naționale;
- ✓ să se asigure de existența unui sistem de înregistrare și stocare, sub formă electronică, a documentelor contabile pentru fiecare operațiune în cadrul programului operațional și de disponibilitatea acestora;
- ✓ să se asigure că Beneficiarii și alte organisme care participă la aplicarea operațiunilor aplică, fie un sistem de contabilitate separat, fie o codificare contabilă adecvată pentru toate tranzacțiile privind operațiunea, fără a aduce atingere standardelor contabile naționale;

- ✓ să se asigure că proiectul există „fizic”;
- ✓ să culegă mai multe detalii decât cele prevăzute în rapoartele de progres;
- ✓ să monitorizeze evoluția activităților conform țințelor propuse
- ✓ să verifice dacă beneficiarul furnizează AM informații reale (relevă realitatea evoluției activităților, obținerii rezultatelor, atingerii țințelor indicatorilor de program și a obiectivului general al proiectului)
- ✓ dacă dosarul proiectului existent la sediul proiectului conține toate documentele, de la depunerea proiectului la AM până la contractare, precum și cele provenite din procesul de implementare
- ✓ se asigură cu privire la respectarea obligațiilor în materie de informare și de publicitate.

Derularea vizitelor de monitorizare

Pentru a asigura buna desfășurare a vizitelor de monitorizare, beneficiarii vor fi înștiințați în prealabil despre data la care vor avea loc acestea. Obligația Beneficiarului este de a pune la dispoziția echipei de verificare la fața locului, toate documentele administrative și contabile solicitate **în original**, de a asigura accesul la sistemele informatice și la toate documentele stocate în format electronic privind gestiunea tehnică și financiară a proiectului. Totodată Beneficiarul are obligația de a garanta prezența, în timpul verificării, a persoanelor împuternicite să dea toate informațiile utile la nivel administrativ, contabil și tehnic.

Aspectele verificate pe parcursul unei vizite de monitorizare sunt următoarele :

- ✓ îndeplinirea condițiilor privind capacitatea Beneficiarului (a echipei de management a proiectului) de a implementa acțiunile prevăzute în proiect;
- ✓ legalitatea, regularitatea și realitatea operațiunilor financiare;
- ✓ înregistrarea corectă în contabilitate a tuturor operațiunilor aferente proiectului;
- ✓ respectarea legislației comunitare și naționale în materie de achiziții publice;
- ✓ îndeplinirea obligațiilor privind asigurarea vizibilității și publicității proiectului;
- ✓ stadiul tehnic de realizare a activităților proiectului în conformitate cu obligațiile asumate prin contractul de finanțare / ordinul de finanțare.

Pentru asigurarea transparenței, vizitele de monitorizare sunt stipulate în contractul de finanțare semnat între AM și beneficiar. AM are obligația de a efectua cel puțin o vizită de monitorizare, precum și verificări tehnice și financiare la fața locului de desfășurare a proiectului, pe durata de implementare a acestuia. Prin contractul de finanțare, AM are dreptul să efectueze controale pe toată perioada de implementare a proiectului.

Vizitele de monitorizare se desfășoară, de regulă, înainte de depunerea unei cereri de rambursare sau în momentul desfășurării unei activități prevăzute în cererea de finanțare.

Vizitele de monitorizare sunt inițiate de către AM/OI și pot fi de mai multe tipuri:

- a) planificate / periodice;
- b) ad-hoc (anunțate și neanunțate).

Vizitele de monitorizare planificate efectuate de AM/OI au ca obiectiv verificarea aspectelor tehnice privind implementarea proiectelor. Beneficiarul va fi înștiințat în scris înainte de efectuarea vizitei, în vederea asigurării condițiilor necesare efectuării vizitei și a disponibilității personalului implicat în proiect precum și a documentelor justificative. Urmare înștiințării primite de la AM/OI, beneficiarul are obligația de a asigura disponibilitatea persoanelor din echipa de implementare a proiectului și de a pregăti documentația și logistica necesare vizitei.

Vizitele de monitorizare ad-hoc pot avea loc de fiecare dată când se consideră necesară verificarea realității activităților aflate în derulare și/sau dacă apar probleme deosebite în implementarea proiectului care trebuie constatate la locul de implementare (de exemplu nerespectarea termenelor de transmitere al clarificărilor solicitate, verificarea unei activități a proiectului în timpul derulării acesteia, etc).

Vizitele de monitorizare ad-hoc vizează în mod special următoarele elemente : autenticitatea proiectului, respectarea termenului prevăzut pentru executarea activităților, furnizarea bunurilor/serviciilor, gradul de executare al proiectului, respectarea regulilor comunitare cu privire la publicitate, respectarea temelor orizontale asumate în cadrul proiectului.

Vizita de monitorizare ad-hoc anunțată se desfășoară la sediul beneficiarului/locul de implementare al proiectului/locul de desfășurare al activităților pentru a verifica conformitatea între situația descrisă în rapoarte/documente și situația reală de la locul implementării proiectului.

Vizitele de monitorizare se finalizează cu întocmirea unui **raport al vizitei de monitorizare**, document oficial, întocmit de către reprezentanții AM/OI, pe baza observațiilor directe, a discuțiilor cu reprezentanții beneficiarilor și a documentelor prezentate și verificate și propune beneficiarului măsuri corective ce trebuie adoptate în vederea unei bune implementări. Raportul de vizită cuprinde o prezentare a stadiului implementării proiectului la momentul vizitei, justificări pentru abaterile/întârzierile de la calendarul și/sau condițiile contractului de finanțare și concluziile vizitelor de monitorizare cu eventuale recomandări și termene de îndeplinire a acestora.

Problemele identificate în timpul vizitelor de monitorizare sunt înregistrate și expuse în Raportul de vizită, conform unui model standard, stabilindu-se metodele de corectare-prevenire

a acestora în cadrul tabelului privind monitorizarea acțiunilor subsecvente vizitei de monitorizare.

Ofițerii de proiect/experti externi pot solicita ridicarea unor înscrisuri, copii conforme cu originalul după documentele prezente la dosar, certificate de către Beneficiar prin semnarea acestora.

Monitorizarea măsurilor corective se realizează de AM/OI prin intermediul tabelului privind monitorizarea acțiunilor subsecvente vizitei de monitorizare, completat de către beneficiar în momentul implementării recomandării. De asemenea, monitorizarea măsurilor corective se realizează și prin completarea de către Beneficiar a secțiunii dedicate din cadrul raportului de progres anexat cererii de rambursare. Implementarea măsurilor corective și a recomandărilor semnalate în urma vizitei de monitorizare vor fi urmărite de AM/OI în următorul raport de progres.

Raportul de vizită va fi completat de către reprezentanții OI/AM și va fi transmis Beneficiarului, spre informare. După primirea acestui document, beneficiarul poate transmite observații și comentarii cu privire la informațiile prezentate în cuprinsul Raportului de vizită.

Monitorizarea implementării fizice a proiectului se realizează prin măsurarea indicatorilor (de realizare imediată și de rezultat) și evoluția lor în timp și măsurarea rezultatelor proiectului. Indicatorii care se urmăresc la monitorizarea proiectelor :

- ✓ indicatori de realizare – monitorizați și raportați în perioada implementării contractului de finanțare (exemple : active tangibile/intangibile achiziționate, lucrări realizate, persoane instruite etc.)
- ✓ indicatorii de rezultat – monitorizați în perioada post-implementare, dar a căror îndeplinire trebuie pregătită încă din perioada de implementare (exemplu : creșterea numărului de persoane angajate ca urmare a realizării activităților prevăzute în contract).

Ținta preconizată pentru indicatorii de program incluși în proiect, reprezintă **valoarea minimă** a respectivului indicator ce trebuie realizată pe durata implementării proiectului.

ATENȚIE ! Conform contractului de finanțare și legislației incidente în vigoare, AM își rezervă dreptul de a diminua corespunzător finanțarea acordată în situația în care indicatorii tehnici ai proiectului prevăzuți în cererea de finanțare sunt neîndepliniți și/sau nerealizați conform cererii de finanțare.

Important! Vizitele de monitorizare facilitează contactul dintre reprezentanții OI/AM și beneficiari. Ele trebuie privite ca un mijloc de a corecta probleme sau discrepanțe *în timpul*

desfășurării proiectului (când se mai pot corecta) și ca mod de a împărtăși cele mai bune practici între OI/AM și beneficiari.

ATENȚIE ! Beneficiarul va colabora cu consultantul care asigură managementul proiectului, constructorul, dirigintele de șantier/consultantul pentru supervizare și alți experți subcontractați în vederea respectării tuturor cerințelor de monitorizare și raportare ale OI/AM, Comisiei Europene și ale altor organisme abilitate conform legii.

5.2.2.2. Verificările suplimentare

Se efectuează în cazuri excepționale, dacă în implementarea proiectului intervin probleme deosebite, aspecte neclare sau situații care necesită verificări de documente și discuții între AM/OI și beneficiari. În astfel de cazuri, beneficiarul are obligația de a prezenta pentru verificări suplimentare toate documentele solicitate de AM, ori de câte ori va primi o solicitare în acest sens.

În urma verificărilor suplimentare efectuate, beneficiarul va primi din partea AM un raport care va cuprinde, după caz : constatări, recomandări de acțiuni corective și termene propuse pentru remediere, observații. AM va urmări îndeplinirea de către beneficiar a recomandărilor și realizarea acțiunilor corective, prin verificarea rapoartele trimestriale ulterioare și, după caz, prin efectuarea de vizite suplimentare în teritoriu sau invitarea beneficiarului la sediul AM.

5.2.2.3. Monitorizarea în perioada post-implementare

Imediat după finalizarea proiectului urmează o perioadă de monitorizare, cu o durată între 3 și 5 ani, în funcție de programul operațional accesat. În această perioadă, AM/OI poate desfășura misiuni de **verificare ex-post** (pentru proiectele finalizate), care, în principiu, urmăresc următoarele :

- ✓ sustenabilitatea proiectului, conform cererii de finanțare;
- ✓ gradul de realizare al indicatorilor prevăzuți a fi realizați după finalizarea proiectului (dacă este cazul);
- ✓ situația activelor/stocurilor, respectiv resurselor materiale dobândite prin proiect;
- ✓ modul în care s-a realizat reconcilierea între cererea de plată finală validată și contabilitatea beneficiarului;
- ✓ arhivarea documentelor;
- ✓ modul în care beneficiarul a respectat și promovat principiile egalității de șanse și nediscriminării.

Monitorizarea se face prin vizite periodice la fața locului de către reprezentanți ai AM/OI pentru a observa și a evalua modul în care sunt respectate angajamentele contractuale ale beneficiarilor. Dintre aceste angajamente, cele mai importante vizează menținerea proprietății asupra bunurilor achiziționate prin proiect, menținerea destinației de folosință a acestora sau atingerea unor indicatori de performanță care au fost declarați la întocmirea cererii de finanțare. Exemple de cei mai des întâlniți indicatori monitorizați post-implementare :

- ✓ cifra de afaceri / numărul de angajați / amplasarea investiției (dacă au fost punctate la evaluare)
- ✓ domeniul de activitate finanțat
- ✓ proprietatea asupra bunurilor finanțate.

Nerespectarea anumitor clauze ale contractului de finanțare de către beneficiar poate duce până la recuperarea integrală a ajutorului financiar de către AM.

La nivelul fiecărui Program Operațional există un *sistem* de monitorizare și raportare.

Referitor la PO aprobate de CE pentru perioada de programare 2014-2020

- de exemplu, în perioada 2014-2020, măsurile de reducere a sarcinilor administrative pentru beneficiarii PO CA vor viza, printre altele, *intensificarea vizitelor de monitorizare*.

5.2.3. Asistența post-contractare

În cazul unor Programe Operaționale, **asistența post-contractare** reprezintă ajutorul oferit beneficiarilor de către AM / OI în implementarea proiectelor, în conformitate cu planul de activități din cererea de finanțare, fiind, în același timp, o modalitate posibilă **de monitorizare** și acțiune pentru a îmbunătăți eficacitatea și performanța internă.

Asistența post-contractare constă în următoarele forme de sprijin a beneficiarilor pe perioada implementării proiectelor acestora :

- ✓ help-desk;
- ✓ întâlniri la sediul beneficiarului (inclusiv cu ocazia vizitelor de monitorizare) sau la sediul AM / OI;
- ✓ seminarii tematice.

Pe toată perioada de implementare a proiectelor, AM/OI oferă sprijin beneficiarilor în vederea clarificării problemelor aferente implementării. Pentru orice întrebări și informații de natură să asigure implementarea eficientă a proiectelor sunt puse la dispoziția Beneficiarilor linii telefonice, fax și adrese de e-mail.

După semnarea contractului de finanțare cu AM / OI, beneficiarul se adresează ofițerului de proiect desemnat pentru orice problemă sau nelămurire legată de implementarea proiectului.

Programul **activității de help - desk** asigurate de către ofițerii de proiect se desfășoară zilnic.

AM/OI poate organiza, de-a lungul perioadei de implementare, **seminarii tematice destinate sprijinirii beneficiarilor în implementarea proiectelor**. În cadrul acestor seminarii pot fi furnizate informații noi, exemple de bună practică și sunt prezentate greșelile frecvente care pot apărea în implementare, în vederea prevenirii acestora.

Exemple de asistență post-contractare din perioada de programare 2007-2013

1. AM POS DRU a pus la dispoziția beneficiarilor un serviciu telefonic de tip Help Desk care să răspundă nevoilor de informare asupra implementării proiectelor.
2. AM POS DRU a organizat în 2009 seminarii tematice pentru 855 de beneficiari (manageri de proiecte și responsabili financiari) din toate regiunile de dezvoltare ale țării, cu privire la implementarea proiectelor finanțate în cadrul POS DRU și prezentarea Manualului Beneficiarului.
3. AM POSDRU, prin Direcția de Monitorizare și Raportare, a implementat proiectul "Îmbunătățirea capacității beneficiarilor de a implementa operațiuni co-finanțate prin axele prioritare 1-6 ale POSDRU 2007-2013" pentru a asigura sprijinul necesar beneficiarilor (atât liderilor de parteneriat, cât și partenerilor acestora) pentru o gestionare eficientă și eficace a proiectelor. Proiectul s-a derulat în perioada 2013-2015. Sesiunile de instruire și cele de tutorat au avut în vedere îmbunătățirea competențelor și capacității beneficiarilor de a implementa proiectele și au vizat următoarele aspecte : management financiar și raportare, suport juridic, inclusiv în domeniul achizițiilor publice și managementul parteneriatului, evaluarea rezultatelor, sustenabilitatea proiectelor
4. Agențiile pentru Dezvoltare Regională (exemple Sud-Est, Vest), în calitate de Organisme Intermediare pentru POR 2007-2013, au organizat un Birou de Informare POR / Birou de informare și Help-Desk pentru a răspunde necesităților de informare, îndrumare și consiliere ale beneficiarilor în cadrul programelor de finanțare europeană. În cadrul rețelei de informare constituită pentru Programul Operațional Regional, prin aceste birouri se asigură îndrumarea și consilierea beneficiarilor.
5. În data de 25.01.2011, OI POS Mediu Regiunea Sud Est a organizat un seminar de instruire pentru beneficiarii POS Mediu, Axele 2, 4 și 5, despre modalitatea corectă de întocmire a unei cereri de rambursare și despre evitarea neregulilor.

6. AM POS CCE, în cadrul proiectului „Sprijinirea Autorității de Management în formularea și implementarea operațiunii privind polii de competitivitate”, a asigurat beneficiarilor operațiunii 1.3.1. Poli de Competitivitate servicii de tip Help-Desk.

Referitor la PO aprobate de CE pentru perioada de programare 2014-2020

- de exemplu, în perioada 2014-2020, măsurile de reducere a sarcinilor administrative pentru beneficiarii PO CA vor viza, printre altele, continuarea oferirii de suport de tip help-desk beneficiarilor și intensificarea asistenței pentru fiecare proiect.

5.2.4. Verificarea, controlul și auditul proiectului

Sistemul de implementare al unui Program Operațional (PO) cuprinde următoarele organizații și responsabilitățile aferente :

Beneficiari

- ✓ persoanele juridice de drept public, de drept privat cu sau fără scop patrimonial, care au obținut finanțare prin PO, sunt responsabile în totalitate de implementarea proiectelor, în conformitate cu prevederile contractului de finanțare și cu reglementările comunitare și naționale în vigoare

Autoritatea de Management a PO

- ✓ gestionarea și implementarea PO în conformitate cu principiile managementului financiar riguros și a separării clare a funcțiilor.
- ✓ prin Serviciile sale va asigura implementarea eficientă și eficace a PO

Organismul Intermediar

- ✓ asigură monitorizarea corespunzătoare a proiectelor, inclusiv prin
- ✓ verificarea la fața locului și prin verificarea rapoartelor tehnice de progres
- ✓ primește cererile de rambursare de la beneficiari
- ✓ efectuează verificarea administrativă a cererilor de rambursare

Autoritatea de Certificare și Plată

- ✓ certificarea cheltuielilor, respectiv elaborarea și transmiterea către Comisia Europeană a declarațiilor de cheltuieli certificate și a cererilor de plată în format electronic
- ✓ primirea plăților de la Comisia Europeană;
- ✓ virarea fondurilor din Fondul European către Unitatea de Plată din cadrul AM pentru proiectele finanțate din PO

Autoritatea de Audit

- ✓ auditul de sistem, verificări pe bază de eșantion și auditul final;

- ✓ verificări și auditul extern pentru fondurile structurale;
- ✓ verificări anuale ale sistemelor de management și control;
- ✓ verificarea cheltuielilor eligibile declarate, pe bază de eșantion reprezentativ;
- ✓ efectuarea unor verificări adecvate în vederea emiterii declarațiilor de închidere la finalizarea măsurilor și programelor;
- ✓ verificarea existenței și corectitudinii cofinanțării naționale.

Curtea Europeană de Audit

- ✓ examinarea conturilor de cheltuieli și venituri ale CE
- ✓ posibilitatea auditării instituțiilor care primesc fonduri comunitare

Departamentul pentru Luptă Antifraudă

- ✓ asigură protecția intereselor financiare ale Uniunii Europene în România. Protecția intereselor financiare ale Uniunii Europene presupune detectarea, combaterea și monitorizarea eficientă a fraudelor și a oricăror alte fapte ilegale care au ca efect utilizarea necorespunzătoare a fondurilor comunitare și, implicit, prejudicierea bugetului comunitar
- ✓ controale la fața locului ale proiectelor finanțate din fonduri europene
- ✓ coordonarea tuturor instituțiilor naționale implicate în lupta antifraudă
- ✓ cooperarea cu Oficiul European de Luptă Antifraudă

Oficiul European de Luptă Antifraudă

- ✓ conduce investigațiile administrative antifraudă
- ✓ protejează interesele financiare ale Uniunii Europene
- ✓ luptă împotriva fraudei, a corupției și a oricărei alte nereguli.

Cerințe legale privind verificarea / controlul / auditul proiectului

Beneficiarul are obligația de a asigura accesul neîngrădit la :

- ✓ locurile și spațiile unde se implementează sau a fost implementat proiectul
- ✓ sistemele informatice
- ✓ toate documentele și fișierele informatice privind gestiunea tehnică și financiară a proiectului, al autorităților naționale cu atribuții de verificare, control și audit, al serviciilor Comisiei Europene, al Curții Europene de Conturi, al reprezentanților serviciului specializat al Comisiei Europene - Oficiul European pentru Lupta Antifraudă - OLAF, precum și al reprezentanților Departamentului pentru Lupta Antifraudă - DLAF, în limitele competențelor care le revin, în cazul în care aceștia efectuează verificări/controale/audit la fața locului și solicită declarații, documente, informații.

În cazul nerespectării prevederilor de mai sus, beneficiarul este obligat să restituie întreaga sumă primită, aferentă proiectului, reprezentând asistență financiară nerambursabilă din

instrumente structurale, cofinanțarea și finanțarea contravalorii taxei pe valoarea adăugată plătite din fonduri de la bugetul de stat, după caz, inclusiv dobânzile/penalizările aferente.

Beneficiarul are obligația de a asigura disponibilitatea și prezența personalului implicat în implementarea proiectului, precum și a managerului proiectului verificat sau auditat, pe întreaga durată a verificărilor.

Beneficiarul are obligația de a realiza, la termenele specificate, toate măsurile incluse în planurile de acțiune pentru implementarea recomandărilor rezultate în urma misiunilor de audit ale Comisiei Europene și/sau ale Autorității de Audit de pe lângă Curtea de Conturi a României, astfel cum aceste planuri de acțiune sunt agreate cu OI/AM.

Verificarea, controlul și auditul proiectelor se poate realiza oricând :

- ✓ pe durata de implementare a acestora precum și
- ✓ după încheierea contractelor de finanțare, încă 5 ani de la data închiderii oficiale a programului operațional.

Funcție de programul operațional, *verificările la fața locului* se efectuează :

- ✓ cel puțin o dată pe perioada de implementare a proiectului și în mod obligatoriu înainte de plata ultimei cereri de rambursare sau
- ✓ pentru fiecare cerere de rambursare depusă de beneficiar, în acest ultim caz fiecare cerere de rambursare fiind însoțită de un raport de vizită la fața locului.

OI și / sau alte structuri care reprezintă MFE, MDRAP, UCVAP sau ANRMAP verifică respectarea legislației naționale privind achizițiile publice efectuate de beneficiar în cadrul contractului de finanțare.

Funcție de programul operațional, atunci când OI verifică toate documentele care însoțesc o cerere de rambursare și realizează o verificare pe teren pentru fiecare cerere de rambursare, AM va efectua verificări la fața locului prin sondaj, pe baza unei analize de risc stabilite la nivelul AM.

ATENȚIE! AM și/sau alte structuri care reprezintă finanțatorul, cu atribuții de control / verificare / audit a finanțărilor nerambursabile din fondurile structurale, pot efectua misiuni de control pe perioada de implementare a proiectului, cât și pe durata contractului de finanțare, inclusiv până la expirarea termenului de 5 ani de la data închiderii oficiale a Programului Operațional.

Auditul financiar independent

Auditul financiar independent al proiectelor este o obligație contractuală ce revine beneficiarilor.

Auditul reprezintă un tip de serviciu prin care un auditor financiar autorizat în condițiile legii se angajează să efectueze acele proceduri de natura unui audit, asupra cărora auditorul a convenit împreună cu entitatea și orice altă terță parte interesată și raportează asupra constatărilor efective, fără a emite o opinie.

Destinatarii raportului (AM/OI) își formează propriile lor concluzii pe baza raportului auditorului. Raportul este adresat exclusiv acelor părți care au convenit asupra procedurilor care urmează să fie efectuate, deoarece alte persoane, care nu cunosc motivele pentru care au fost aplicate procedurile, ar putea interpreta în mod eronat rezultatele.

Funcție de prevederile din ghidul solicitantului, se vor realiza audituri periodice (pentru fiecare cerere de rambursare depusă), finale sau auditul poate rămâne opțional.

Verificarea cheltuielilor proiectului de către un auditor financiar independent

Auditorul verifică faptul că toate cheltuielile declarate de Beneficiar în cererea de rambursare intermediară sau finală sunt **reale, înregistrate corect și eligibile** în conformitate cu prevederile contractului de finanțare și emite un raport de verificare a cheltuielilor în conformitate cu formatul standard furnizat de AM. Acest raport va fi anexat la Cererea de Rambursare intermediară/finală depusă de Beneficiar la AM/OI responsabil.

Sunt exceptate de la verificare cheltuielile aferente valorilor forfetare și a finanțărilor la rate forfetare.

Raportul de verificare a cheltuielilor întocmit de către auditor și transmis odată cu cererea de rambursare intermediară sau finală, va viza toate cheltuielile declarate de Beneficiar care nu au fost verificate prin raportul/rapoartele anterior/anterioare de verificare a cheltuielilor.

Beneficiarul trebuie să pună la dispoziția auditorului financiar independent și autorizat în condițiile legii toate documentele și/sau informațiile solicitate și să asigure toate condițiile pentru verificarea cheltuielilor de către acesta.

Costurile legate de serviciile auditorului financiar extern independent al proiectului sunt eligibile prin bugetul proiectului. Auditorul financiar independent va fi selectat cu respectarea condițiilor prevederilor legislației în vigoare privind achizițiile publice, din cadrul membrilor activi ai Camerei Auditorilor Financiari din România cu o conduită profesională

corespunzătoare (nu a fost sancționat pentru abateri disciplinare în ultimii 3 ani și a urmat *cursurile organizate în comun de către MFE și CAFR* și au obținut certificatul de absolvire a cursurilor pentru auditarea operațiunilor finanțate din fonduri europene).

AM are dreptul de a efectua acțiuni de control în cazurile în care există indicii și/sau sesizări provenite din interiorul și exteriorul autorității, inclusiv a celor cuprinse în rapoartele de audit, cu privire la gestiunea financiară defectuoasă sau frauduloasă a fondurilor provenite din asistența financiară externă nerambursabilă, precum și din cofinanțarea națională aferentă.

Auditul public extern

În vederea îndeplinirii unor obligații în domeniul auditului extern, ce revin României în calitate de stat membru al Uniunii Europene, este organizată și funcționează *Autoritatea de Audit* pentru fondurile nerambursabile acordate României de Uniunea Europeană, în baza Legii nr.200 / 23.06.2005, privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 22/2005 pentru completarea Legii nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi.

Autoritatea de Audit este un organism independent din punct de vedere operațional față de Curtea de Conturi și față de celelalte autorități responsabile cu gestionarea și implementarea fondurilor comunitare nerambursabile. În teritoriu, Autoritatea de Audit are structuri regionale organizate în județele în care își desfășoară activitatea agenții, autorități de management și/sau organismele intermediare care gestionează fondurile comunitare.

Autoritatea de Audit este singura autoritate națională competentă să efectueze audit public extern, în conformitate cu legislația comunitară și națională, asupra fondurilor nerambursabile acordate României de Uniunea Europeană.

În conformitate cu prevederile legislației comunitare și naționale, cu standardele de audit acceptate pe plan internațional, Autoritatea de Audit efectuează audit de sistem și audit al operațiunilor.

Printre principalele atribuții ale Autorității de Audit cu implicații directe asupra beneficiarilor sunt :

- ✓ evaluarea conformității sistemelor de management și control pentru programele operaționale cofinanțate prin instrumentele structurale și prin Fondul European pentru Pescuit, cu prevederile legale comunitare
- ✓ verificarea, pe bază de eșantion reprezentativ, a cheltuielilor declarate de autoritățile responsabile cu gestionarea și implementarea fondurilor menționate

- ✓ urmărirea modului de implementare de entitățile auditate a recomandărilor formulate ca urmare a acțiunilor de audit efectuate de Autoritatea de Audit.

Autoritatea de Audit raportează Comisiei Europene asupra modului de utilizare a fondurilor comunitare nerambursabile, iar principalele constatări și recomandări rezultate în urma auditurilor efectuate sunt incluse în raportul public anual al Curții de Conturi.

Autoritatea de Audit are acces neîngrădit la acte, documente și informații necesare exercitării atribuțiilor sale, oricare ar fi persoanele juridice sau fizice deținătoare.

Demersuri ale beneficiarilor ale căror proiecte sunt auditate de Autoritatea de Audit :

- ✓ informarea conducerii beneficiarului și a echipei de proiect cu privire la primirea notificării din partea Autorității de Audit;
- ✓ confirmarea către Autoritatea de Audit a primirii notificării de misiune de audit de operațiuni;
- ✓ dispunerea de către conducerea beneficiarului și de către managerul de proiect a măsurilor ce se impun astfel încât să fie puse la dispoziția auditorilor publici externi actele, documentele și informațiile ce vor fi solicitate, un spațiu adecvat și logistica necesară pe perioada desfășurării acțiunii;
- ✓ pregătirea pentru misiunea de audit de operațiuni a întregii echipe de proiect, a documentelor proiectului, a bunurilor achiziționate prin proiect și organizarea unei bune comunicări cu celelalte structuri organizatorice ale beneficiarului (contabilitate/economic, juridic, achiziții);
- ✓ verificarea situației pe teren (documente, bunuri achiziționate prin proiect etc.), înainte de misiunea de audit public extern;
- ✓ participarea întregii echipe de proiect pe durata misiunii de audit public extern;
- ✓ informarea conducerii beneficiarului și a întregii echipe de proiect cu privire la concluziile misiunii de audit și la cele menționate în *foaia de prezență interviu* elaborată de auditorii publici externi;
- ✓ analizarea acestor informații și luarea măsurilor care se impun (la nivelul beneficiarului);
- ✓ comunicarea către finanțator a măsurilor luate în cadrul proiectului în urma recomandărilor formulate ca urmare a acțiunilor de audit efectuate de Autoritatea de Audit.

5.2.5. Păstrarea și arhivarea documentelor

Cerințele privind păstrarea documentelor

Beneficiarul unui proiect finanțat din instrumente structurale are obligația îndosarierii și păstrării în bune condiții a tuturor documentelor aferente proiectului, conform prevederilor Regulamentului (CE) nr.1.083/2006. În cazul nerespectării obligației de îndosariere și păstrare în bune condiții a tuturor documentelor aferente proiectului, Beneficiarul este obligat să restituie întreaga sumă primită, aferentă proiectului, reprezentând asistență financiară nerambursabilă din instrumente structurale, cofinanțarea și finanțarea contravalorii taxei pe valoarea adăugată plătite din fonduri de la bugetul de stat, după caz, inclusiv dobânzile/penalizările aferente.

Beneficiarul are obligația de a păstra toate documentele originale, inclusiv documentele contabile, privind activitățile și cheltuielile eligibile, în vederea asigurării unei piste de audit adecvate, în conformitate cu regulamentele comunitare și legislația națională.

Toate documentele trebuie să fie ușor accesibile, datate și arhivate corect pentru a garanta o pistă de audit corespunzătoare care să permită verificarea documentelor originale de către reprezentanți ai AM, ai Comisiei Europene, ai Biroului European Anti-fraudă, ai Curții Europene a Auditorilor, ai Curții Europene de Conturi, precum și ai altor organisme abilitate, în limitele competențelor care le revin.

Beneficiarii sunt obligați să păstreze documentele create pentru implementarea proiectelor, în condiții corespunzătoare, asigurându-le împotriva distrugerii, degradării, sustragerii ori comercializării în alte condiții decât cele prevăzute de lege.

ATENȚIE ! Lipsa documentelor justificative constituie un factor de risc de fraudă!

Cerințele privind arhivarea documentelor

Beneficiarii trebuie să arhiveze toate documentele care rezultă din implementarea unui proiect.

Toate documentele referitoare la implementarea proiectului aprobat spre finanțare trebuie să fie arhivate de beneficiari în spații special amenajate și destinate acestui scop, asigurând păstrarea unei piste de audit corespunzătoare a operațiunilor efectuate pentru implementarea proiectului. Spațiul destinat arhivării va fi astfel amenajat încât să se asigure păstrarea în bune

condiții a documentelor, să se evite distrugerea intenționată/accidentală sau sustragerea neautorizată a acestora.

Beneficiarii trebuie să asigure în mod obligatoriu arhivarea următoarelor documente:

- ✓ documente referitoare la solicitarea finanțării proiectului și la aprobarea acesteia de către AM (cererea de finanțare, anexele acesteia, contractul de finanțare);
- ✓ documente referitoare la procedurile de achiziții publice derulate în cadrul proiectului aprobat și care constituie baza legală pentru efectuarea unor cheltuieli care vor fi solicitate spre rambursare;
- ✓ documente referitoare la implementarea proiectului, la verificările efectuate, la fiecare dintre
- ✓ rezultatele obținute;
- ✓ facturi și documente cu valoare probatorie similară, documentele justificative pentru acestea, liste de verificare, documente de plată;
- ✓ cereri de prefinanțare și de rambursare a cheltuielilor și toate rapoartele elaborate pentru proiect (raport tehnic trimestrial, raport trimestrial de nereguli, raport tehnico-financiar);
- ✓ rapoarte de audit și de control întocmite ca urmare a misiunilor efectuate de structuri interne sau externe de audit sau control;
- ✓ documente contabile conform prevederilor legale.

În conformitate cu prevederile art. 19 al Regulamentului Comisiei (CE) nr. 1828/2006, documentele vor fi arhivate într-una din următoarele forme:

- ✓ originale;
- ✓ fotocopii ale documentelor originale (certIFICATE „conform cu originalul” de către persoana care a fotocopiat documentul);
- ✓ microfise ale documentelor originale;
- ✓ documente care există doar în format electronic (în acest caz, beneficiarul se va asigura că sistemul informatic respectă cerințele de securitate conform standardelor acceptate).

Perioada de păstrare a documentelor

Păstrarea documentelor se realizează atât pe parcursul, cât și după expirarea perioadei de implementare a proiectului, pe o perioadă de cinci ani de la închiderea oficială a Programului Operațional.

Demararea procesului de arhivare a documentelor

Procesul arhivării propriu-zise începe **după** perioada de păstrare de **cinci** ani și se va efectua conform dispozițiilor legale în vigoare cu privire la arhivarea documentelor.

Arhivarea se poate face:

a) pe format de hârtie, în dosare speciale de arhivă. Fiecare dosar are un opis pe care este înscris fiecare document conținut de dosar, numărul de pagini precum și timpul de arhivare. Dosarul proiectului cuprinde, pe lângă documentele originale, și fotocopii ale documentelor care trebuie trimise în original la AM. Aceste fotocopii trebuie semnate și certificate „conform cu originalul” de persoana cu atribuții în acest sens din cadrul instituției Beneficiarului.

Dosarele se țin într-un spațiu special amenajat pentru aceasta, dotat cu mijloace adecvate de păstrare și protejare a acestora, precum și cu mijloace, instalații și sisteme de prevenire și stingere a incendiilor.

b) în format electronic, Beneficiarul asigurându-se că sunt îndeplinite toate condițiile de securitate cerute și acceptate de standardele de securitate în vigoare. Arhivarea pe suport electronic se face pe CD-uri sau pe memorii externe, care, de asemenea, îndeplinesc condițiile standard de securitate a informației.

Arhivarea documentelor trebuie asigurată corespunzător (nomenclator dosare, condițiile de păstrare, arhivare și depozitare). Arhivarea este importantă atât în perioada implementării cât și după finalizarea proiectului, perioadă în care pot interveni verificări suplimentare din partea autorităților.

Trebuie arhivate toate produsele proiectului, inclusiv materiale informative, publicații.
Accesul la arhiva și fișierele informatice ale proiectului se face controlat.
Trebuie verificată periodic starea arhivei proiectului.

ATENȚIE!

Managementul documentelor reprezintă un aspect important ce trebuie avut în vedere pentru o monitorizare eficientă!

Printre aspectele urmărite cu ocazia verificărilor ex-post este și cel al arhivării documentelor.

RECOMANDĂRI

Păstrarea și arhivarea documentelor aferente unui proiect să se facă separat de alte documente ale organizației beneficiarului, în condiții în care se asigură securitatea documentelor, precum și accesul controlat la acestea.

Dosarele și locurile de păstrare / arhivare a documentelor proiectului să fie identificate prin etichete care conțin elemente de identificare a proiectului / contractului de finanțare (cod SMIS, denumire etc).

5.3 Lecții învățate și bune practici în implementarea proiectelor în perioada 2007 –

2013 în România. Erori frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor.

5.3.1. Greșeli frecvente ale beneficiarilor și probleme identificate în implementarea proiectelor

5.3.1.1. Greșeli frecvente ale beneficiarilor

Prin prisma faptului că în România se implementează proiecte finanțate din fonduri structurale de aproximativ șapte ani, se poate vorbi despre o experiență acumulată în acest sens, dar și despre erori/greșeli și probleme generale întâmpinate pe întreg parcursul implementării proiectelor.

Greșeli comune pentru toate programele operaționale

Erorile de pe parcursul implementării pot avea un impact semnificativ asupra finalizării cu succes a unui proiect. În funcție de impactul lor, erorile pe perioada de implementare pot fi :

1. Erori ce duc la întârzierea excesivă a proiectului (în general, erori tehnice sau procedurale, care necesită refacerea unor documentații sau parcurgerea din nou a unei etape cum ar fi achizițiile, modificările de soluție tehnică etc.);
2. Erori ce duc la **penalități** sau **corecții financiare** (anumite erori procedurale, care nu mai pot fi reparate prin reluarea sau refacerea unei etape sau documentații; în general, sunt erorile privind aplicarea procedurilor de achiziții publice, încadrarea greșită a unor cheltuieli pe linii bugetare);
3. Erori ce duc la blocarea sau chiar respingerea proiectului (încălcarea gravă a procedurilor de achiziție, a procedurilor privind plățile, fraudă în procesul de implementare).

Erori frecvente ale beneficiarilor, referitoare la monitorizarea și raportarea proiectului

- ✓ nerespectarea termenelor pentru depunerea rapoartelor periodice;
- ✓ furnizarea unor răspunsuri evazive la solicitările de clarificări transmise către AM/OI;
- ✓ lipsa unor / tuturor documentelor justificative pentru activitățile declarate în raportul de progres ca fiind îndeplinite; unii beneficiari consideră suficientă atașarea documentelor doar pentru plățile cerute spre decontare;
- ✓ introducerea de activități desfășurate în afara perioadei de raportare;
- ✓ neincluderea în rapoarte a stadiului îndeplinirii recomandărilor făcute de AM/OI care urmare a vizitelor de monitorizare/control sau la rapoartele anterioare;

Greșeli specifice fiecărui program operațional

La nivelul fiecărui program operațional sectorial au fost evidențiate unele greșeli specifice pentru fiecare din acestea. Mai jos sunt menționate erorile, greșelile evidențiate în cadrul fiecărui program operațional.

Greșeli frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor finanțate prin PO DCA

Nr. crt.	Etapă / Document	Activități
1	Completarea incorectă a RAPORTULUI TEHNIC DE PROGRES R2	<ul style="list-style-type: none"> - Nu se transmite raportul R2 în formatul actual, fapt ce demonstrează că beneficiarii nu consultă Manualul de implementare; - La secțiunea activității nu sunt completate toate activitățile aferente perioadei de raportare, nu sunt completate data de început și de sfârșit a activităților, conform graficului Gantt și nici stadiul real al derulării acestor activități; - La secțiunea indicatori nu sunt completați indicatorii aferenți DMI-ului corespunzător proiectului și nici cei suplimentari din cererea de finanțare; - La secțiunile informare și publicitate, dezvoltare durabilă și egalitate de șanse nu se face corelarea cu mențiunile din proiect; - Nu sunt transmise toate documentele justificative pentru activitățile desfășurate, documentele nu sunt transmise în format electronic, așa cum prevede Manualul de implementare, iar cele transmise nu sunt corect denumite, fiind greu de identificat pe CD.
2	Completarea incorectă a FORMULARULUI CERERII DE RAMBURSARE	<ul style="list-style-type: none"> - Necorelare între perioadele de referință din cererea de rambursare, raportul financiar și raportul tehnic de progres corespunzător; - Nerespectarea procentelor stabilite prin contractele de finanțare; - Nu se transpun corect sumele din raportul financiar în cererea de rambursare (respectiv așa cum acestea sunt defalcate pe anul anterior/curent); - Nu se deduce corect prefinanțarea, astfel încât aceasta să fie recuperată integral înainte de ultima cerere de rambursare; - Nu sunt specificate corect conturile în care se va face rambursarea cheltuielilor eligibile; - Nu se transmite cererea de rambursare pe formatul actualizat; - Nu sunt actualizate graficele estimative de depunere a cererilor de rambursare și nu se transmit odată cu cererile de rambursare.
3	Completarea incorectă a RAPORTULUI FINANCIAR	<ul style="list-style-type: none"> - Confuzie între valoarea facturii (coloana 6 a raportului financiar) și valoarea eligibilă solicitată la rambursare (coloanele 9 și 11 ale raportului financiar); - În coloanele 10 și 12 din raportul financiar sunt completate eronat TVA aferent facturii, în loc de TVA aplicat cheltuielilor eligibile solicitate la rambursare; - Nu sunt completate datele în coloana 7 a raportului financiar, respectiv numărul contractului/referatului de necesitate sau alte documente justificative care au stat la baza achiziției; - Algoritmul după care se calculează cheltuielile generale de administrație nu este corect aplicat; - Încadrarea incorectă a cheltuielilor solicitate la rambursare față de categoriile de cheltuieli din bugetul aprobat prin contractul de finanțare, ceea ce duce chiar și la depășirea bugetului alocat acestora. Exemplu:obiectele de inventar sunt solicitate la categoria de consumabile iar cheltuielile privind mijloacele fixe sunt încadrate la categoria de mobilier și alte obiecte de inventar și invers; - Greșeli de calcul frecvente la subtotalurile pe categorii de cheltuieli precum și la totalurile generale, sume care se reflectă eronat în cererea de rambursare; - Defalcarea eronată a cheltuielilor eligibile solicitate la rambursare de tva-ul aferent acestora (de exemplu, la bonurile de benzină, la valoarea cheltuielii eligibile se înscrie suma solicitată integrală, incluzând tva -ul); - Cumularea eronată a valorilor documentelor justificative solicitate la rambursare Exemplu: dacă se solicită la rambursare contravaloarea mai multor facturi de consumabile, nu se detaliază numărul fiecărei facturi precum și suma solicitată

Nr. crt.	Etapă / Document	Activități
4	<p align="center">DOCUMENTELE JUSTIFICATIVE FINANCIARE CARE ÎNSOȚESC CEREREA DE RAMBURSARE</p>	<p>aferentă.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neconcordanțe între datele de identificare ale beneficiarului din contractul de finanțare și datele de identificare care apar pe cererea de rambursare/ facturi și alte documente justificative; - Nu sunt atașate toate documentele justificative specifice fiecărei categorii de cheltuielă, semnate și șampilate "conform cu originalul"; - Documentele justificative și de plată nu sunt prezentate în corelare directă cu enumerarea categoriilor de cheltuieli din raportul financiar (de exemplu, aferent categoriei de cheltuielă de consultanță și expertiză, documentele justificative nu sunt prezentate în următoarea ordine: factură, contractul de prestare servicii, proces verbal de recepție, ordin de plată/propunere de angajare a unei cheltuieli, angajament bugetar, ordonanțare de plată, extras de cont, înregistrarea contabilă); - Solicitarea la rambursare a unei cheltuieli plătite în perioada de referință, aferentă unei activități neefectuate (prezentarea spre rambursare a contravalorii unui contract de achiziție pentru un număr de 10 carnete de bonuri valorice de benzină în condițiile în care au fost utilizate până la data cererii doar un număr de 3 bonuri valorice) ; - Lipsa extraselor de bancă; - În cazul beneficiarilor autorități publice, nu sunt prezentate toate documentele premergătoare efectuării plății (propunere de angajare, angajament bugetar, ordonanțare) și nu toate documentele prezentate au semnătura și sigiliul pentru cfp; - Lipsa anexelor contractelor de prestare servicii/furnizare bunuri, încheiate de beneficiari cu diverși operatori economici; - Facturile nu prezintă, în interiorul formatului, mențiunile solicitate ("bun de plată", "certificarea realității, regularității și legalității" precum și "remis spre rambursare pentru proiectul având codul smis..."); - În cazul în care se solicită la rambursare o sumă mai mică decât cea facturată, nu se menționează pe factură "remis spre rambursare pentru proiectul având codul smis..., pentru suma de..."; - Documente incomplete și incorect completate (spre exemplu: ordine de deplasare nesemnate, neșampilate la destinație, nu se trec orele de plecare/sosire în vederea calculării diurnei corespunzătoare, bonuri de benzină ilizibile și pe care nu s-a menționat numărul mașinii cu care s-a făcut deplasarea, etc); - Facturile aferente cazării/transportului unui grup de persoane, nu sunt însoțite de centralizatorul cu persoanele cazate/transportate, semnat și șampilat de unitatea de cazare/firma de transport; - Pentru plata cheltuielilor generale de administrație nu sunt atașate actul administrativ prin care se aprobă metodologia de calcul și cota parte (procent) de cheltuieli alocate pentru implementarea proiectului (nr. de telefon alocate, utilizarea spațiului pentru managementul proiectului, etc.), în conformitate cu metodologia de calcul stabilită de Autoritatea de Management; - În cazul plăților în numerar nu sunt atașate și copie a registrului de casă, dispoziției de plată, respectiv a decontului de cheltuieli; - Lipsa menționării în documentele de recepție (notă de recepție și constatare diferențe, fișa mijlocului fix) a componentelor care formează împreună un mijloc fix; - Neconcordanțe între copiile unor documente depuse în cererea de rambursare și originalele acestor documente verificate la fața locului în cadrul misiunilor de control; - Realizarea de cheltuieli în afara perioadei de implementare prevăzute în contractul de finanțare; - Pe facturi nu se menționează detaliat bunul achiziționat, serviciul prestat (nu se face precizarea "conform contract nr./..."); - Solicitarea la rambursare a unor cheltuieli neeligibile (penalități, dobânzi, comisioane, timbre verde, etc.) incluse pe facturi care conțin și cheltuieli eligibile ; - Documentele sunt transmise neîndosariate în bibliorafurti.
5	<p align="center">Deficiențe/ nereguli constatate ca urmare a verificării DOSARELOR DE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documente justificative incomplete, nesemnate, neînregistrate și fără data întocmirii. Exemplu: nu există registre de intrare-ieșire în care să poată fi înregistrate și identificate documentele transmise/emise pentru uz intern sau primite; referate justificative și note justificative neînregistrate/neavizate; rapoarte de proceduri neavizate de ordonatorul de credite/conducătorul entității verificate; - Contractele de achiziție nu conțin anexele menționate în contract. Exemplu: nu

Nr. crt.	Etapă / Document	Activități
	ACHIZIȚII PUBLICE	<p>conțin graficul de prestare a serviciilor, graficul de plăți etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Folosirea în documentația de atribuire a unor criterii referitoare la nume de mărci, țări de origine ; - Recepția defectuoasă a mijloacelor fixe achiziționate pe loturi. Exemplu: lotul cuprinde mai multe mijloace fixe, iar în registrul de inventar al mijloacelor fixe i s-a alocat un singur nr. De inventar/lot; - Modificarea comisiilor de evaluare a ofertelor (membrii ai comisiilor înlocuiți, plecați din instituție sau aflați în concedii de odihnă) fără existența unor dispoziții de completare/modificare a celor prin care au fost numite comisiile de evaluare; - Confuzie în denumirea procedurii de achiziție. Exemplu: deși se face achiziție directă, cu valoare sub 15.000 euro, beneficiarii specifică în documentele justificative și raportul de progres “cerere de ofertă”, fiind astfel confundată procedura de cerere de ofertă cu etapa de prospectare de piață aferentă achiziției directe ; - Încălcarea principiului transparenței prin finalizarea procedurilor de achiziții cu atribuirea pe loturi, fără să existe precizări clare în documentația de atribuire, respectiv anunțul de participare; - Suspiciuni privind dubla finanțare generate de modul de redactare a unor contracte subsecvente (ex.: materiale consumabile) ce conțin clauze cu referire clară la alte programe operaționale, dar solicitate spre rambursare la AM PO DCA; - Utilizarea unor criterii de atribuire discriminatorii care restricționează participarea operatorilor economici la procedura de achiziție, fiind de natură a limita competiția; - Utilizarea de criterii de atribuire subiective sau insuficient detaliate care nu pot fi punctate obiectiv.

Greșeli frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor finanțate prin POR

Nr. crt.	Etapă/Document	Activități
1	MONITORIZARE	<ul style="list-style-type: none"> - Nerealizarea corespunzătoare a indicatorilor stabiliți în cererea de finanțare; - Necunoașterea prevederilor Contractului de finanțare și a legislației aplicabile; - Furnizarea unor răspunsuri evazive la solicitările de clarificări transmise odată cu depunerea cererilor de rambursare de către beneficiari; - Nerespectarea 100% a termenelor de livrare, precum și a termenelor de plată prevăzute în contractele de lucrări/ furnizare/servicii atașate dosarelor de cereri de rambursare; - Erori în aplicarea prevederilor din cererile de finanțare, precum: termene prevăzute pentru desfășurarea de activități, pentru îndeplinirea indicatorilor asumați prin proiect, pentru măsurile de informare și publicitate, întârzieri nejustificate în organizarea procedurilor de achiziții publice; - Depunerea cu întârziere a solicitării de act adițional în termen, respectiv cu minim 30 zile înainte de data de expirare a contractului (ex.: transmiterea cu întârziere a unei cereri de prelungire a duratei de implementare, poate duce la neaprobarea acesteia pe motiv că este tardivă și poate prejudicia grav proiectul, ducând la nefinalizarea acestuia); - Neactualizarea datelor/ omiterea aplicării modificărilor legislative (ex. omiterea unor instrucțiuni date de către MDRT), intervenite pe parcursul implementării; - Completarea eronată a anumitor formulare (ex. Anexa III a – <i>Grafic de depunere a cererilor de rambursare</i>); - Nerespectarea prevederilor contractului de finanțare în ceea ce privește depunerea cererilor de rambursare și a termenelor de modificare a Anexei III a – <i>Graficul de depunere a cererilor de rambursare</i>. Astfel, dacă un beneficiar constată că nu poate depune cererea de rambursare conform graficului, este obligat să transmită, până în data de 15 a lunii respective, un grafic revizuit. Este foarte important, întrucât aceste grafice sunt centralizate și comunicate Autorității de Management în vederea stabilirii plafonului necesar plăților respective; - Necorelarea dintre activitățile propuse și bugetul estimat; - Necorelarea valorii estimate în studiul de fezabilitate cu cea din Proiectul Tehnic; - Lipsa capacității financiare a beneficiarului de a derula investiția;

Nr. crt.	Etapa/Document	Activități
		<ul style="list-style-type: none"> - Nesușinerea, prin documente justificative, a cererilor solicitanților (ex.: se solicită modificarea valorii echipamentelor, dar nu se anexează un studiu de piață efectuat în acest sens și oferte care reflectă o creștere a prețurilor la echipamente); - Confuzia dintre indicatorul de rezultat imediat și indicatorul de rezultat, astfel că, frecvent, este lăsată necompletată rubrica rezervată indicatorului de “rezultat”; - Omiterea transmiterii notificării beneficiarului cu privire la luna în care se estimează depunerea cererii de prefinanțare, ceea ce duce la lipsa previzionării din cash-flow-ul centralizat al lunii care se transmite la AM POR și, implicit, la lipsa disponibilului la nivelul AM POR pentru a efectua plata prefinanțării; - Lipsa rapoartelor dirigintei de șantier sau prezentarea lor neconformă (ex.: nu sunt detaliate activitățile prestate și/ sau verificările efectuate); - Lipsa unor/ tuturor documentelor justificative pentru activitățile declarate în raportul de progres ca fiind îndeplinite; se consideră suficientă atașarea documentelor justificative doar pentru plățile cerute spre decontare; - Neîncadrarea în perioada de implementare prevăzută; - Nealocarea de resurse financiare suficiente în implementarea proiectului; - Nerespectarea calendarului activităților, planului de achiziții și a graficului cererilor de rambursare; - Nerespectarea termenelor pentru depunerea raportărilor trimestriale; - Implicarea beneficiarilor în implementarea proiectelor, fără a deține competențele necesare.
2	ACHIZIȚII	<ul style="list-style-type: none"> - Comiterea de greșeli în desfășurarea procedurilor de achiziții publice: dosare de achiziție incomplete, nerespectarea tuturor termenelor impuse prin legislație, întocmirea fișelor de date și a caietelor de sarcini într-un mod neclar, în ceea ce privește respectarea principiilor care reglementează procedurile de atribuire a contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii;
3	FINANCIAR	<ul style="list-style-type: none"> - Nerespectarea prevederilor referitoare la modalitățile de efectuare a plăților, respectiv prin transfer bancar. Aceasta duce la considerarea respectivelor cheltuieli ca fiind neeligibile; - Lipsa ștampilei de conformitate cu originalul, precum și a specificațiilor pe facturi cu privire la finanțarea proiectului, în momentul întocmirii dosarului cererii de rambursare; - Nerespectarea prevederilor privind evidența contabilă; beneficiarii sunt obligați să țină evidență contabilă strict separată pentru proiect; - Nedeschiderea unor conturi analitice pentru furnizori și a unor conturi în bancă, în ceea ce privește balanța de verificare.

Greșeli frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor finanțate prin POS DRU

Nr. crt.	Etapă / Document	Activități
1	MONITORIZARE: Rapoarte Tehnico Financiare	<ul style="list-style-type: none"> - Transmiterea Rapoartelor tehnico-financiare într-o altă formă decât cea standard; - Transmiterea Rapoartelor tehnico-financiare neseperate, neștamplate sau semnate de către o altă persoană decât reprezentantul legal, fără să existe o împuternicire scrisă, expresă în acest sens; - Lipsa formularelor de înregistrare a grupului țintă sau completarea acestora în mod necorespunzător (exemple: în RTF se declară o anumită valoare realizată a grupului țintă, dar este atașat un număr mai mic sau mai mare de formulare, includerea unor persoane în grupul țintă care nu sunt eligibile); - Lipsa declarațiilor de consimțământ cu privire la utilizarea datelor cu caracter personal pentru membrii din grupul țintă sau necorelări între acestea și formularele de înregistrare a grupului țintă (existența unui număr mai mare sau mai mic de declarații față de valoarea raportată a grupului țintă); - Completarea defectuoasă a Rapoartelor tehnico financiare sub aspectul indicatorilor realizați, activități desfășurate și rezultate atinse (exemplu: se declară o valoare realizată a grupului țintă, din descrierea activităților rezultă o valoare diferită, iar în descrierea rezultatelor o altă valoare); - Descrierea sumară și neconcludentă a activităților desfășurate; - Necompletarea sau completarea defectuoasă a Rapoartelor tehnico financiare sub aspectul rezultatelor atinse pe perioada de raportare coroborat cu activitățile desfășurate (lipsa rezultatelor cuantificabile); - Abateri de la graficul de implementare aprobat cu privire la activitățile implementate în perioada raportată, fără ca OI/AM POSDRU să fie notificat în acest sens; - Lipsa documentelor suport care să ateste raporturile juridice de implicare a resurselor umane în desfășurarea activităților din proiect; - Includerea unor persoane în echipa de implementare a proiectului fără ca OI/AM POSDRU să fie notificat în acest sens și/sau fără respectarea condițiilor contractuale cu privire la notificarea acestora; - Informații contradictorii în documentele transmise (exemplu: în pontaje se declară un anumit număr de ore, iar din rapoartele de activitate rezultă un alt număr); - Completarea necorespunzătoare a raportului financiar din cadrul RTF (exemplu: solicitarea spre rambursare a unor cheltuieli cu participanții, deși valoarea realizată cu privire la grupul țintă este 0, iar din descrierea activităților nu rezultă ca au fost desfășurate activități cu participanții); - Necompletarea sau completarea necorespunzătoare a Raportului tehnico financiar sub aspectul obiectivelor orizontale asumate în Cererea de Finanțare prin prisma activităților desfășurate.
2	ACHIZIȚII PUBLICE	<ul style="list-style-type: none"> - Erori în procesul de achiziție publică efectuat de beneficiari; - Netrimiteria listelor de achiziții de către Beneficiari și imposibilitatea calculării riscului pe criteriul achiziții publice.
3	FINANCIAR	<ul style="list-style-type: none"> - Cererea de rambursare nu era semnată, ștamplată, calculele au fost înscrise eronat - a fost necesară redepunere; - Cererile de rambursare nu sunt însoțite de Delarația pe propria răspundere a auditorului financiar din care să rezulte că acesta are calitatea de auditor financiar recunoscut de CAFR; - Anexa <i>Evidența Cheltuielilor</i> nu respectă formatul standard și nu este semnată și ștamplată de expertul contabil; - Nu este respectat Ordinul comun nr. MMFPS/MFP 1117/2170/2010, privind încadrarea corectă a categoriilor de cheltuieli eligibile în anexa Evidența

Nr. crt.	Etapă / Document	Activități
		<p>Cheltuielilor;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nu sunt evidențiate cheltuielile conform modelului de buget prezentat în Ghid (clasificația pe categorii de cheltuieli); - Lipsesc contractele de prestări servicii/furnizare; - Nu este prezentată notificarea privind desemnarea/delegarea/nominalizarea auditorului financiar ce va presta serviciile de audit financiar independent și a expertului contabil; - Nu prezintă toate documentele justificative, în special: <ul style="list-style-type: none"> a. Contractele individuale de muncă pe perioadă/ actele adiționale la contractele de muncă/contractele de prestări servicii încheiate pentru echipa de implementare a proiectului; b. Contractele de prestări servicii (contabilitate, consultanță expert financiar, închiriere auto ș.a.), încheiate între beneficiar și furnizorii de servicii, persoane fizice autorizate și/sau persoane juridice; c. Nota justificativă cu privire la modul de calcul al cuantumului cheltuielilor generale de administrație; d. Facturi, notele de recepție, bonurile de consum, registrul obiectelor de inventar, ș.a., pentru achiziții. - Lipsesc fișele de post pentru personalul angajat în cadrul proiectului; - Lipsesc centralizatoare, ștate de plată și centralizatoare contribuții salarii pentru persoanele plătite pe proiect; - Ștampila „Conform cu originalul” nu este însoțită de semnătură; - Ștampila “Solicitat rambursare FSE – POSDRU ID...” nu este aplicată pe toate documentele justificative.

Greșeli frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor finanțate prin POS CCE

Nr. crt.	Etapă / Document	Activități
1	<p>Completarea incorectă a formularului cererii de rambursare</p>	<ul style="list-style-type: none"> - confuzie între valoarea din factură și valoarea eligibilă din factură, ceea ce duce la completare eronată în coloanele 5 și 10 din tabelul 6A; - în coloana 11 din tabelul 6A se completează eronat TVA aferent finanțării nerambursabile, în loc de TVA aplicat cheltuielilor eligibile, respectiv celor din coloana 5; - nu se detaliază achizițiile conform categoriilor/cheltuielilor din bugetul proiectului în tabelul 6B; - încadrarea incorectă a cheltuielilor conform cererii de finanțare și contractului de finanțare (nerespectarea ordinelor de cheltuieli eligibile – încadrarea eronată a cheltuielii declarate în categoriile de cheltuieli menționate în ordinele de cheltuieli, nerespectarea plafoanelor impuse pentru anumite tipuri de cheltuieli etc.) - nerespectarea termenelor pentru modificarea graficului cererilor de rambursare și depunerea modificărilor odată cu depunerea cererilor de rambursare.
2	<p>Documentația care însoțește cererea de rambursare este incompletă</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nu sunt atașate toate documentele de plată specificate în contract sau acestea nu conțin elemente de autentificare a băncii; - notele contabile, fișele de cont și balanțele analitice de verificare nu conțin acronimele POS CCE și numărul contractului de finanțare; - lipsa documentelor de plată sau documente de plată incomplete/ilizibile, în cazul cheltuielilor salariale – exemplu: nu se atașează dovada virării sumelor în conturile angajaților; - în cazul achizițiilor de aplicații informatice care conțin și o componentă de instruire pentru personal, nu se atașează la cererea de rambursare documente care ateste realizarea instruirii și procese verbale de acceptare a beneficiarului privind serviciile prestate; - în cazul plăților în numerar nu se atașează și copie a Registrului de casa/Dispoziției de plată/Decontului de cheltuieli; - în cazul plăților efectuate pe baza unor facturi proforma, nu se atașează și copii ale acestor facturi alături de factura fiscală, astfel încât informațiile din cererea de rambursare să fie corelate cu documentele atașate; - pentru contractele de prestări servicii: <ul style="list-style-type: none"> • lipsa certificatului de înregistrare / certificat constatator, care face dovada posibilității de executare legală a serviciului respectiv de către prestator; • furnizorii de servicii de internet, semnătură electronică nu sunt autorizați; • în cazul serviciilor de certificare ISO, lipsa certificatelor de acreditare a prestatorului de servicii de către instituția specializată în acreditarea acestora; - documentele justificative nu respectă conținutul minimal obligatoriu (format standard) prevăzut în OMEF 3512/2008 privind documentele financiar contabile; - lipsa menționării în documentele de recepție (NIR, fișa mijlocului fix) a componentelor care formează împreună un mijloc fix – exemplu: centrala telefonică, stații de lucru; - unele contracte de achiziție nu conțin anexele menționate în contract – exemplu: graficul de prestare a serviciilor, graficul de plăți etc.; - pentru operațiunile în cadrul cărora cheltuielile cu salariile sunt eligibile, unele state de plată nu menționează perioada pontată, numărul de ore lucrate sau conțin greșeli de calcul – exemplu: nu se respectă calculul (Salariul brut lunar : numărul de ore din lună) x numărul de ore pontate pe proiect, nu este egal cu suma menționată în statul de plată.
3	<p>Semnarea documentelor aferente cererii de rambursare de alte persoane decât cele împuternicite</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nu există documente din care să reiasă împuternicirea persoanei semnatare

Nr. crt.	Etapă / Document	Activități
4	Realizarea de cheltuieli în afara perioadei de implementare prevăzute în contractul de finanțare	<ul style="list-style-type: none"> - Eroarea este frecventă în cazul contractelor de finanțare cu o durată mică de implementare.
5	Necorelare între gradul de îndeplinire a unei activități și suma solicitată la rambursare	<ul style="list-style-type: none"> - în raportul de progres beneficiarul declară ca a îndeplinit activitatea de publicare a 5 anunțuri de început în proporție de 60%, respectiv a publicat 3 anunțuri din totalul de 5 dar solicită la rambursare suma aferentă publicării tuturor celor 5 anunțuri.
6	Erori în evidențele contabile ale proiectului	<ul style="list-style-type: none"> - nespecificarea în cadrul conturilor analitice a acronimului CCE, nr. contract de finanțare și numele furnizorului; - neutilizarea codificației pentru toate conturile folosite în proiect exemplu: Conturi care nu au codificația solicitată de AM / OI (4426, 581, 5121, 121); - înregistrări eronate în contabilitate ale sumelor solicitate la rambursare - exemplu: se solicita la rambursare o anumită suma dintr-o factura de utilități și se înregistrează în contul analitic aferent proiectului o altă sumă; - cheltuielile generale de administrație nu sunt evidențiate în conturi analitice distincte; - nu sunt înregistrate în contabilitate încasările sumelor aferente prefinanțării și rambursării.
7	Nerespectarea / respectarea parțială a măsurilor de informare și publicitate	<ul style="list-style-type: none"> - folosirea siglelor beneficiarilor pe materialele de informare și publicitate privind proiectul fără consultarea OI/AM/ACIS; - materialele publicitare nu sunt întocmite corespunzător: lipsă sigle, poziționare greșită a siglelor, lipsa slogan; - pliantele/materialele publicitare nu respectă prevederea din Manualul de Identitate Vizuală, și anume: „Mesajele publicitare în favoarea societăților comerciale nu sunt admise în materialele destinate publicului, produse în cadrul unui proiect cofinanțat de Uniunea Europeană”, acestea având ca scop promovarea proiectului și nu a beneficiarului;
8	Nerespectarea prevederilor privind achizițiile atât de către beneficiarii publici cât și de către beneficiarii privați	<ul style="list-style-type: none"> - confuzie între anunțul prin care se face invitația de a participa la o anumită procedură de achiziție (de obicei prima procedură lansată de beneficiar) și anunțul comunicat pentru începerea proiectului - exemplu : cheltuielile cu anunțul prin care se face invitația de a participa la o anumită procedură de achiziție sunt solicitate la rambursare în categoria “Cheltuieli de informare și publicitate pentru proiect” și raportate ca anunțuri privind începerea activităților proiectului ; - conținutul anunțului prin care se face invitația de a participa la o anumită procedură de achiziție nu este același cu cel al invitației de participare , așa cum prevăd normele interne de achiziție (pentru beneficiari privați); - confuzie între criteriile de calificare și cele de atribuire; utilizarea unor criterii de calificare (ce sunt specifice ofertantului) ca și criterii de atribuire (care sunt specifice ofertei).

Greșeli frecvente ale beneficiarilor în implementarea proiectelor finanțate prin POS Mediu

Nr. Crt.	Etapă / Document	Activități
1.	ACHIZIȚII PUBLICE	<ul style="list-style-type: none"> - Deși beneficiarul prezintă, în conformitate cu prevederile contractului de finanțare, Declarația anterioară demarării procedurii de achiziție publică, prin care acesta declară conformitatea DA cu Cererea de finanțare, aceasta nu este conformă, fapt ce conduce la reluarea întocmirii acesteia și implicit întârzierea procedurilor de achiziție sau rezilierea unor contracte deja atribuite în asemenea condiții; - Utilizarea criteriilor de selecție și calificare ca fiind criterii de atribuire; - Confuzie între anunțul prin care se face invitația de a participa la o anumită procedură de achiziție (de obicei lansată de beneficiar) și anunțul/comunicatul pentru începerea proiectului; <ul style="list-style-type: none"> - Nerespectarea procedurilor de achiziție publică (evaluare, criterii, caiet de sarcini, contract); - Introducerea în contracte a unor clauze contradictorii (ex: “dacă nu se vor realiza plăți în 30 zile de la semnarea prezentului contract acesta se anulează de la sine” pe când o altă clauză spune: “livrarea produselor achiziționate prin contract se face în 40 zile de la semnarea contractului”); - Utilizarea, ca și criterii de atribuire a unor criterii de calificare, ceea ce poate atrage aplicarea unor corecții financiare în conformitate cu Anexa IVj la Contractul de finanțare: - criteriile de calificare sunt criterii referitoare la ofertant (situația economică și financiară, situația personalului, etc). - criteriile de atribuire sunt cele referitoare la ofertă (preț, oferta cea mai avantajoasă economic). Unul dintre cele mai frecvente criterii de calificare utilizate incorect, ca și factor de evaluare este experiența personalului); - Neconcordanța între specificațiile din documentația de atribuire și realizarea efectivă a achiziției; acest lucru duce la modificarea prin act adițional a condițiilor care au stat la baza atribuirii contractului (preț, termen de livrare, specificații tehnice, perioada de garanție, etc); beneficiarii ar trebui să aibă grijă deoarece un număr prea mare de acte adiționale poate reprezenta o dovadă a unui management defectuos; - Nu sunt îndeplinite în contractul de achiziție condițiile specificate în documentația de atribuire – exemple identificate privind termenele de livrare sau modalități de plată; - Confuzie în denumirea procedurii de achiziție (ex: deși se face achiziție directă cu prospectare de piață pentru achizițiile sub 15.000 euro, beneficiarii specifică în raportul de atribuire, cererea de ofertă sau alt tip de achiziție); - Nu se respectă termenul de transmitere a contractelor de achiziții, după semnarea acestora, către OI în vederea verificării conformității și certificării ulterioare de către AM a acestor contracte; - Nu sunt corelate datele din Planul financiar, Planul de rambursare și Graficul de achiziții; - Contractele de muncă ale membrilor UIP nu sunt ștampilate de ITM iar uneori beneficiarul nu le transmite la AM.
2.	MONITORIZARE	<ul style="list-style-type: none"> - Raportul de început/de progres este completat necorespunzător; - Raportul de început/de progres nu este trimis la termenul specificat în contract; - Nu sunt prezentați indicatorii realizați, stipulați în contract sau sunt completați incorect; - Nu sunt specificate toate activitățile derulate în perioada de referință, în conformitate cu prevederile contractuale; - Indicatorii nu sunt completați, în cazul în care nu există nicio realizare în perioada de referință, trebuie specificată valoarea inițială din contract; <ul style="list-style-type: none"> - Indicatorii financiari sunt incorect completați și prezintă deseori erori de calcul; - Inconsecvență în folosirea unor termeni, în Raportele de progress lunar, pentru aceeași activitate (ex: “activitate terminată” și “activitate realizată 100 %);

Nr. Crt.	Etapă / Document	Activități
		<ul style="list-style-type: none"> - Necorelarea datelor cu privire la Indicatorii fizici, de la un Raport de progress lunar la următorul.
3.	<p align="center">Completare CERERI DE RAMBURSARE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentație incompletă: o lipsa unor documente deși sunt solicitate ca documente obligatorii, în multe cazuri lipsind din dosarul cererii de rambursare; o aspecte neconforme cu cerințele de prezentare a documentatiei depuse; o numerotare incorectă; o lipsă ștampilă; o format neadecvat al unor documente suport ; - Încadrarea incorectă a cheltuielilor conform Cererii și Contractului de Finanțare de către Beneficiari; - Algoritmul după care se calculează Cheltuielile Generale de Administrație nu este înțeles corect de către beneficiari și ca atare apar erori de calcul sau cheltuieli care ies din perioada de eligibilitate; - Nu sunt corelate datele Proceselor verbale de predare-primirea livrabilelor cu datele de facturare (ex: data PV:16.01 iar data facturii 13.01) - Modificarea graficului de rambursare și depunerea Cererilor de Rambursare în aceeași perioadă au condus la suprapunerea acestora sau nerespectarea graficului de rambursare ca timp și sume; - Beneficiarii nu anexează întotdeauna toate documentele justificative prevăzute în Contractul de finanțare și instrucțiunile AM; - Nu sunt corelate valorile din tabelele 7A, 7B și 7C; - La capitolul 6 din Cererea de rambursare, codificarea contractelor se înțelege greșit (nu trebuie trecut nr. contractului ci codificarea lui așa cum apare ea în Garficul de achiziții); - Extrase de cont nesemnate și neștampilate de bancă/ trezorerie; - Cheltuielile solicitate la rambursare sunt realizate în afara perioadei de referință a Cererii de Rambursare; - Efectuarea plăților în conturi diferite decât cele prezentate în contractele încheiate; - În formularul Cererii de rambursare nu sunt detaliate cheltuielile aferente oricărei categorii de cheltuieli eligibile sau sunt incorect calculate; - În Listele Anexe ale cererii de rambursare nu sunt trecute documentele transmise efectiv care însoțesc cererea de rambursare; - Documentele contabile care însoțesc Cererea de rambursare (facturi, OP-uri, extrase de cont) nu au specificat acronimul POS Mediu, nr. și data contractului pentru operațiunile aferente; - Copiile documentelor justificative (facturi, extrase de cont, ordine de plată, dispoziții de plată externe) sunt ilizibile; - Raportul de progres anexat la Cererea de Rambursare are o altă perioadă de referință, sau plățile prezentate nu sunt corelate cu cele din Cererea de Rambursare depusă. Uneori Beneficiarii nu depun un Raport cu activitățile aferente perioadei și contractelor solicitate prin Cererea de rambursare ci toate Rapoartele de progres lunar din perioada de referință a Cererii; - Nu sunt atașate, în cazul plății salariilor la caserie, statele de plată; - Prefințarea se calculează greșit; - Există proiecte în cadrul cărora se realizează un Plan de management care are mai multe subcomponente ce se întocmesc în timpi diferiți. Aceste subcomponente se plătesc de Beneficiari și apoi sunt cerute la rambursare. Însă înainte de a fi plătite ele trebuiesc aprobate; - În cazul plății salariilor pentru perioada de dinaintea încheierii primului contract de achiziție, la rambursarea acestor plăți trebuie să se prezinte time-sheet-uri din care să reiasă activitatea desfășurată de membrii UIP pentru care se solicită salariile. - În cazul solicitării la rambursare a bunurilor achiziționate prin proiect în Cererea de rambursare trebuie prezentată decizia internă prin care beneficiarul stabilește numărul de persoane pentru care s-a făcut achiziția respectivelor bunuri (conform clauzei din Contractul de finanțare).

5.3.1.2. Probleme identificate la implementarea proiectelor

Problemele întâmpinate în procesul de demarare a implementării programelor operaționale și în implementarea proiectelor au avut diferite cauze începând cu dificultățile în pregătirea proiectelor, în lansarea cererilor de proiecte, apoi întârzieri în evaluarea și selecția proiectelor, dificultăți în demararea implementării proiectelor la nivelul beneficiarilor, barierele legislative, în special cele bugetare precum și problemele de natură instituțională. Alte obstacole se referă la gradul redus de atractivitate al unor tipuri de proiecte propuse spre finanțare, necesitatea corelării cu strategiile și proiectele implementate de către alte instituții, lipsa fluxurilor financiare la nivelul beneficiarilor publici.

Pregătirea proiectelor

Una din prioritățile factorilor de interes a constituit-o pregătirea proiectelor care să asigure o accesare rapidă a fondurilor imediat după aprobarea și lansarea programelor. Capacitatea relativ limitată a autorităților publice în ceea ce privește identificarea, prioritizarea și pregătirea proiectelor de investiții a reprezentat un impediment semnificativ în realizarea acestui demers, ceea ce s-a reflectat deseori într-o calitate a proiectelor sub nivelul solicitat.

În unele domenii, constituirea cu întârziere a asociațiilor de dezvoltare intercomunitară (ADI) ca o condiție instituțională pentru finanțarea anumitor proiecte (în sectorul de apă și apă uzată, managementul deșeurilor sau dotări cu echipamente ale bazelor operaționale pentru intervenții în situații de urgență) a constituit o altă cauză majoră de întârziere în procesul de pregătire și depunere a proiectelor.

Dificultățile întâmpinate în identificarea terenurilor necesare pentru construirea unor obiective majore de investiții (ex. pentru stațiile de tratare-eliminare a deșeurilor) rămâne, o provocare majoră ce trebuie depășită în procesul de pregătire a proiectelor. Pentru a minimiza efectele acestei probleme, autoritățile de management au informat din timp potențialii beneficiari cu privire la condițiile pe care trebuie să le îndeplinească terenurile, precum și asupra necesității realizării unui proces de informare și consultare adecvat a publicului interesat. De asemenea, au fost realizate modificări legislative care să permită exproprierea terenurilor la nivelul stadiului de fezabilitate pentru proiectele de infrastructură rutieră de interes național.

Utilizarea asistenței tehnice de către autoritățile de management pentru pregătirea portofoliului de proiecte a avut ca principal efect o neasumare a responsabilității beneficiarilor asupra proiectului. În plus, în anumite situații, autoritățile de management nu au reușit să încheie în timp util contractele de asistență tehnică ceea ce s-a tradus prin întârzieri dificil dacă nu imposibil de recuperat în pregătirea unor proiecte de calitate.

Lipsa de expertiză a unor solicitanți în întocmirea proiectelor a necesitat solicitări de clarificare și a impus sprijinirea susținută a acestora prin intermediul facilității de help-desk, prin activități de informare/publicitate, prin participări AM/OI la evenimente organizate pe plan local, județean sau regional de către terți parteneri.

Lansarea cererilor de proiecte

Un factor decisiv în ceea ce privește lansarea cererilor de proiecte îl constituie viteza cu care diversele autorități de management au pregătit ghidurile solicitanților. Abordarea a fost aceea de a pregăti aceste ghiduri ca documente detaliate și cuprinzătoare, care să descrie pe larg cerințele necesare pentru elaborarea cererilor de finanțare și a documentației asociate, procesul de depunere. Diferențele între programe, axe prioritare și operațiuni din punct de vedere al momentului lansării au depins în principal de tipul și complexitatea intervenției, numărul și complexitatea actelor normative care reglementează domeniul respectiv, dar și de experiența și gradul de încărcare al personalului responsabil de pregătirea ghidurilor la nivelul structurilor competente.

O altă dificultate cu un impact direct asupra lansării unora dintre cererile de proiecte a fost reprezentată de absența unor strategii naționale în diverse domenii sau de necesitatea elaborării unor strategii noi (ex: **strategia privind polii de creștere**), inovative (ex: **strategiile privind polii de competitivitate, polii de excelență și dezvoltarea infrastructurii de broadband**), strategii care să asigure o implementare coordonată și complementară a proiectelor cu finanțare europeană și a celor ce beneficiază de alt tip de finanțare (națională, locală sau externă).

Absența unor strategii pe termen mediu și lung a dus la întârzieri în implementarea intervențiilor privind protecția mediului, cele mai mari întârzieri în depunerea și aprobarea de proiecte fiind în domenii precum ecologizarea siturilor contaminate sau managementul riscului la inundații.

Influența instituțiilor și procedurilor externe asupra procesului de evaluare, contractare și implementare a proiectelor

În procesul de pregătire, evaluare și implementare a proiectelor finanțate din instrumente structurale – ex: infrastructură - a fost sesizat, în mod repetat, faptul că reglementările naționale specifice, dar și cele rezultate din transpuneri ale acquis-ului comunitar, impun intervenții multiple asupra proiectului din partea unor instituții externe sistemului de gestionare a instrumentelor structurale sub forma emiterii de avize, acorduri, aprobări. Aceste intervenții pot întârzia, uneori nejustificat, atât pregătirea, cât și implementarea proiectelor.

Întârzierea începerii implementării proiectelor la nivelul beneficiarilor

Nivelul încă redus al plăților către beneficiari, precum și al rambursărilor efectuate de către CE, relevă existența unor probleme și dificultăți majore la nivelul beneficiarilor în ceea ce privește implementarea proiectelor.

Principalele cauze ale acestor întârzieri sunt determinate de următoarele aspecte majore:

• Dificultăți în desfășurarea procedurilor de achiziție publică. Au fost înregistrate întârzieri în procesul de atribuire a contractelor de achiziție publică, din cauza unor factori precum:

- Elaborarea cu întârziere a documentațiilor de atribuire de către beneficiari/consultanți;
- Lipsa de experiență a beneficiarilor în implementarea investițiilor de anvergură în infrastructură;
- Interpretări diferite ale unor aspecte legislative ale achizițiilor publice de către reprezentanții organismelor desemnate cu rol în monitorizare și control (ANRMAP, UCVAP și CNSC);
- Numărul mare de contestații ale procedurilor de achiziții publice, la care se adaugă termenele mari de emiterie a deciziei CNSC și procese amânate la Curtea de Apel, inclusiv anularea, respectiv reluarea procedurilor de achiziție publică;
- Reluarea procedurii de achiziție pentru contractele de asistență tehnică ca urmare a modificărilor criteriilor de calificare și selecție și a criteriilor de atribuire.

În vederea remedierii unora dintre problemele semnalate de către beneficiari, precum și a accelerării procesului de achiziție publică, a fost modificată legislația privind achizițiile publice, în sensul diminuării perioadelor de licitare și al flexibilizării procesului prin posibilitatea de a utiliza o procedură accelerată de licitare.

• Dificultăți în asigurarea resurselor financiare necesare demarării proiectelor sau a contribuției proprii la finanțarea proiectelor, în special ca urmare a efectelor crizei economice.

Principala măsură luată de Guvern în vederea sprijinirii beneficiarilor a constat în dublarea cotei maxime de prefinanțare acordată beneficiarilor, de la 15% la 30% din valoarea eligibilă a contractului de finanțare, precum și introducerea prefinanțării pentru beneficiarii care intră sub incidența ajutorului de stat, de până la 35% din valoarea grantului.

• Capacitate și expertiză destul de limitată a beneficiarilor din administrația centrală și locală de a pregăti și implementa corespunzător proiecte.

Deficiențele vizează în principal:

- inexistența unui personal specializat suficient și cu experiență, mai ales la nivelul autorităților locale din orașele mici și mijlocii;
- lipsa unei planificări strategice și a unei programări bugetare riguroase;
- competențe scăzute în domenii cheie precum managementul de proiecte, achizițiile publice sau managementul financiar-bugetar.

Bariere legislative

Barierele legislative pot interveni în toate etapele de implementare a programelor operaționale, de la cele de definire a strategiilor sectoriale, la cele de pregătire a ghidurilor solicitanților, în contractarea proiectelor, și ulterior în implementarea acestora.

Cele mai importante deficiențe legislative cu caracter orizontal derivă din legislația bugetară, care conține o serie de prevederi restrictive de natură să afecteze implementarea eficientă și rapidă a proiectelor finanțate din fondurile structurale și de coeziune. O parte dintre deficiențe au fost soluționate prin aprobarea OUG nr. 64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale.

Alte probleme de natură bugetară urmează a fi soluționate prin aprobarea legislației naționale privind cadrul bugetar multianual, ceea ce va facilita implementarea proiectelor de investiții multianuale.

Din categoria reglementărilor privind managementul fondurilor publice care îngreunează implementarea proiectelor fac parte și prevederile Legii finanțelor publice, Legii finanțelor publice locale și HG nr. 264/2003, referitoare la condițiile de acordare și recuperare a avansurilor către contractori de către beneficiarii din rândul autorităților locale sau operatorilor regionali. Plățile în avans către contractori și nejustificate până la sfârșitul anului prin bunuri livrate, lucrări executate sau servicii prestate, trebuie recuperate de instituțiile publice. În aceste condiții, în ultimele luni ale fiecărui an beneficiarii instituții publice evită să mai acorde

avansuri contractorilor întrucât la sfârșitul anului vor trebui să recupereze mare parte din sumele avansate.

Probleme instituționale

Una dintre problemele majore cu care se confruntă sistemul de management al instrumentelor structurale o reprezintă **resursele umane insuficiente**, slab motivate financiar la nivelul autorităților de management/organismelor intermediare. Volumul mare de muncă și gradul ridicat de responsabilitate al activităților desfășurate de personalul din AM/OI conduce la o fluctuație a personalului instruit în gestionarea acestor fonduri.

Dintre efectele deja vizibile ale acestei situații pot fi menționate: întârzieri în elaborarea ghidurilor pentru solicitanți și în contractarea de asistență tehnică; întârzieri în finalizarea pregătirii proiectelor majore și în aprobarea acestora de către CE; întârzieri în implementarea proiectelor, cu impact direct asupra gradului de absorbție și a neîndeplinirii unor angajamente asumate.

Deficiențele privind personalul specializat și motivat se regăsesc și la nivelul beneficiarilor din administrația centrală și locală, probleme la nivelul beneficiarilor vizând: absența unei reglementări legale privind stabilirea unui mecanism unitar de salarizare, stimulare a funcționarilor publici din administrația centrală angajați în echipele de proiect; neclaritățile privind componența echipelor de proiect și regimul angajaților contractuali, la nivelul beneficiarilor din administrația centrală și locală, în condițiile legislației muncii și a funcției publice.

O altă problemă este reprezentată de capacitatea administrativă relativ limitată a UCVAP de a-și îndeplini eficient rolul de verificare ex-ante a procedurilor de achiziție publică, conform prevederilor din cadrul Protoalelor tripartite încheiate între fiecare Autoritate de Management, ANRMAP și UCVAP. Protocolul de colaborare este important în condițiile în care nu se prevede în nici un alt document verificarea ex-ante și avizul asupra documentațiilor de achiziție publică lansate de beneficiarii proiectelor.

Evaluarea, selecția și contractarea proiectelor

O problemă majoră care se regăsește la nivelul tuturor programelor operaționale este **durata relativ mare de evaluare și selecție a proiectelor**, de la depunerea unui proiect și până la notificarea beneficiarului cu privire la rezultatul evaluării. Potrivit procedurilor de evaluare și

selecție aplicabile pentru diferite programe operaționale, durata acestui proces varia între 25 și 50 de zile lucrătoare, fără a lua în calcul perioada de soluționare a eventualelor clarificări solicitate beneficiarilor.

Principalele cauze identificate de către autoritățile de management vizează: numărul insuficient de evaluatori raportat la numărul de proiecte primite și/sau întârzierile în contractarea unor evaluatori externi independenți (acestea din urmă fiind generate de dificultăți în procesul de lansare și derulare a achizițiilor publice aferente); lansarea simultană a mai multor operațiuni din cadrul aceleiași axe prioritare, ceea ce a impus o programare a activității de evaluare pe apeluri, astfel încât unele proiecte au intrat cu întârziere în evaluare; lipsa de experiență în întocmirea de proiecte a solicitanților (în special autorități locale din orașele mici și mijlocii) corelat cu documentația complexă solicitată la depunerea cererilor de finanțare, fapt care a condus la necesitatea solicitărilor de clarificări, prelungind astfel procesul de evaluare și selecție.

Pe lângă durata procesului de evaluare și selecție, la nivelul acestui proces au fost remarcate și alte tipuri de probleme care se reflectă în final asupra procesului de absorbție: înregistrarea unui număr mare de proiecte în ultimele zile dinaintea termenului limită de depunere, ceea ce a condus la întârzierea procesului de evaluare și selecție a proiectelor depuse; respingerea unui număr relativ mare de proiecte (cca. 35% din totalul proiectelor depuse) în urma verificării administrative și a eligibilității, ca urmare a neîntocmirii corespunzătoare a proiectelor; neanticiparea corectă a numărului de proiecte depuse și implicit subaprecierea volumului necesar de activități de evaluare; asigurarea cu întârziere a evaluatorilor externi din cauza nelansării din timp a procedurilor de achiziție aferente sau a contestării acestora; condiții specifice de eligibilitate foarte stricte pentru anumite categorii de proiecte, referitoare la infrastructură (clădire, teren) sau finanțarea activităților corespunzătoare; pregătirea deficitară de către unele AM/OI a lansării cererilor de proiecte; prevederi prea generale sau neclare din ghidurile pentru solicitanți care au condus la dificultăți de interpretare. .

Odată proiectele aprobate la nivelul autorităților de management / organismelor intermediare, unele dificultăți și întârzieri persistă să apară și la **încheierea contractelor de finanțare**, din motive precum: nerespectarea termenelor de către beneficiari în ceea ce privește transmiterea documentelor suplimentare (bilanț, CV-urile experților pe termen lung) necesare procesului de contractare; transmiterea de către beneficiari a unor documente incomplete sau incorect completate; indisponibilitatea reprezentanților legali al beneficiarilor ș.a.

Dificultățile în implementarea programelor operaționale, așa cum sunt evidențiate în Raportul strategic național 2012 privind implementarea Fondurilor structurale și de Coeziune se referă la:

- Pregătirea proiectelor
- Lipsa de expertiză a unor solicitanți în întocmirea proiectelor
- Proces decizional greu în structurile asociative care au avut ca beneficiari autorități publice locale
- Reglementările naționale specifice care impun intervenții multiple asupra proiectului din partea unor instituții externe sistemului de gestionare a instrumentelor structurale sub forma emiterii de avize/acorduri/aprobări;
- Beneficiarii selectați au dificultăți importante în respectarea cerințelor stabilite de AM-uri pentru încheierea contractelor;
- Numărul mare de contestații depuse, precum și mecanismul anevoios de soluționare a contestațiilor;
- Unele cerințe nu sunt foarte clar precizate în ghidurile solicitantului (astfel încât aplicantul nu știe de la depunerea cererii de finanțare ce acte va trebui să depună după aprobarea proiectului
- La nivelul AM/OI nu există suficientă capacitate administrativă pentru a procesa cu celeritate proiectele aprobate, în vederea semnării contractelor.
- Cererile de rambursare neconforme procedural
- Necesitatea modificării, în anumite situații, a soluțiilor tehnice inițiale
- Capacitatea financiară redusă a beneficiarilor - beneficiari publici sau de interes public - de a-și asigura resursele necesare finanțării proiectelor
- Neaccesarea mecanismelor financiare – garanții de stat – puse la dispoziție de Guvernul României
- Procedurile de achiziție publică și contractele de achiziție

5.3.2. Lecții învățate din implementarea proiectelor în perioada 2007-2013 în România

Rezultatele cererilor de proiecte depuse până în prezent au putut fi cuantificate și au fost luate măsuri de soluționare a problemelor menționate mai sus.

Printre măsurile implementate se evidențiază:

- Comasarea etapei de verificare a conformității administrative cu etapa de verificare a eligibilității într-o singură etapă, ceea ce a condus la reducerea perioadei totale de verificare în medie cu 90 de zile;

- Eliminarea etapei de prioritizare în Comitetul Regional de Evaluare Strategică și Corelare a proiectelor selectate pentru finanțare (pentru POR);
- Îmbunătățirea structurii ghidurilor pentru solicitanți: evidențierea, în partea de început a ghidurilor, a unui set de informații de bază referitoare la cererea de proiecte, prezentate clar și succint; menționarea clară, în cuprinsul ghidului, a cerințelor și indicațiilor privind alcătuirea dosarului de finanțare;
- Simplificarea dosarului cererii de finanțare prin înlocuirea depunerii unor documente cu declarație pe propria răspundere a solicitantului și depunerea acestora la contractare. La depunere, se vor solicita copii certificate „conform cu originalul” (în locul copiilor legalizate);
- Stabilirea la nivelul tuturor Programelor Operaționale care includ asistență pentru operatori economici care nu au calitatea de autoritate contractantă în sensul legislației în domeniul achizițiilor publice, a unor instrucțiuni simplificate pentru atribuirea contractelor de lucrări, de furnizare și de servicii;
- Explicarea mai detaliată a modalității de calcul a bugetului proiectului și a contribuției proprii a beneficiarului, inclusiv a modalității de calcul al contribuției nerambursabile în situația ajutorului *de minimis*;
- Externalizarea evaluării proiectelor, prin angajarea de evaluatori independenți, în cadrul unor programe (POS DRU și POS CCE). Astfel, perioada de evaluare a proiectelor s-a redus semnificativ;
- Îmbunătățirea procedurii pentru accesarea fondurilor de către microîntreprinderi (depunere continuă, simplificarea documentației necesare pentru etapa de evaluare și selecție).

Una dintre problemele esențiale ale perioadei 2007-2013 - la nivelul instituțiilor responsabile de managementul programelor operaționale și la nivelul beneficiarilor – o reprezintă deficitul de capacitate instituțională în gestionarea instrumentelor structurale.

”Lecțiile învățate” se referă la necesitatea simplificării procedurilor de sistem și la externalizarea unor activități. O altă deficiență întâlnită în sistemul de administrare a programelor operaționale a fost capacitatea redusă de monitorizare a proiectelor și managementul deficitar al riscurilor, în special în cazul POS Transport, POS CCE și POS DRU.

Autoritățile publice locale sunt și vor fi o importantă categorie de beneficiari, care dețin portofolii mari de proiecte și de care depinde în mare măsură absorbția fondurilor europene. La nivelul autorităților trebuie să existe Centre de pregătire și implementare a proiectelor cu o expertiză corespunzătoare. De această expertiză depinde în mare măsură identificarea și soluționarea din timp a unor probleme legate de situația juridică a terenurilor aferente investițiilor și punerea acestora la dispoziția proiectului. Autoritățile locale trebuie să asigure fluxurile financiare și disponibilitățile de numerar la nivelul bugetului local mai ales în situațiile când sunt implementate concomitent mai multe proiecte.

Implementarea proiectelor majore, mai ales cele din cadrul POS Mediu și POS Transport au relevat necesitatea corelării proiectelor propuse cu alte strategii locale de dezvoltare sau/și Master Planuri și realizarea unor analize aprofundate a alternativelor de atingere a obiectivelor stabilite (ex.: reabilitări vs investiții noi, sistem de colectare a deșeurilor din poartă în poartă vs centre de colectare, compost centralizat vs compost individual).

Implementarea proiectelor din Planurile Integrate de Dezvoltare ale Polilor de creștere finanțate în cadrul POR au relevat necesitatea implementării unui sistem de corelare în evaluare a proiectelor finanțate din diverse programe operaționale dar care sunt subsumate unor obiective strategice de dezvoltare teritorială.

Printre lecțiile învățate se mai pot include:

- dezvoltarea și operaționalizarea unui sistem de monitorizare care să permită realizarea de prognoze financiare
- coordonarea între diferitele investiții susținute din fonduri publice în scopul concentrării resurselor și maximizării impactului.
- Crearea la nivelul autorităților publice locale a unor Unități de pregătire și implementare a proiectelor cu o expertiză corespunzătoare;
- Necesitatea corelării proiectelor propuse cu alte strategii locale de dezvoltare sau/și Master Planuri și realizarea unor analize aprofundate a alternativelor de atingere a obiectivelor stabilite (ex.: reabilitări vs investiții noi, sistem de colectare a deșeurilor din poartă în poartă vs centre de colectare, compost centralizat vs compost individual);
- Necesitatea simplificării procedurilor de sistem și la externalizarea unor activități;
- Realizarea unor strategii de asistență tehnică realiste și flexibile;
- Necesitatea dezvoltării și operaționalizării unui sistem de monitorizare bine definit

- Realocarea fondurilor dinspre domeniile neatractive către acele domenii unde au existat solicitări suplimentare alocărilor inițiale(ex: realocarea fondurilor neutilizate aferente Axei prioritare 4 ”Sprijinirea dezvoltării mediului de afaceri regional și local” - Domeniului major de intervenție 4.2 „Reabilitarea siturilor industriale poluate și neutilizate și pregătirea pentru noi activități”, în valoare de 173 milioane euro fonduri FEDR, către alte domenii majore de intervenție, realocare aprobată și de Comisia Europeană prin Decizia 5989 din 12.08.2011)
- Organizarea de ședințe de coordonare între părțile implicate pentru corelarea diferitelor intervenții;
- Crearea unui mecanism privind decontarea cererilor de plată pentru asigurarea fluxurilor financiare necesare implementării proiectelor cu beneficiari publici

5.3.3. Bune practici în implementarea proiectelor, în perioada 2007-2013, în România

În această secțiune sunt prezentate câteva exemple de bune practici selectate din rândul proiectelor aprobate și aflate în curs de implementare sau al unor politici implementate cu sprijinul instrumentelor structurale.

Creștere durabilă, a gradului de atractivitate a Statelor Membre, regiunilor și orașelor

Pentru evidențierea modului în care au fost alocate fondurile comunitare în cadrul programelor operaționale astfel încât să se asigure creșterea gradului de atractivitate a Statelor Membre, regiunilor și orașelor, a fost selectat ca un exemplu de bune practici un proiect finanțat din POS Mediu, și anume „Reabilitarea și extinderea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea”, al cărui beneficiar este un operator regional de apă. Alegerea pentru acest tip de proiect derivă atât din dimensiunea strategică a proiectului, plecând de la faptul că se are în vedere implementarea procesului de regionalizare a serviciilor de apă și apă uzată, promovând astfel eficientizarea serviciilor publice din acest sector, cât și de la faptul că un astfel de proiect se justifică pe baza unui program de investiții regional (Master Plan), prin care se identifică nevoile investiționale în domeniul apei și apei uzate pentru un areal geografic identificat. În plus, prin acest proiect se urmărește implementarea cerințelor directivelor europene în domeniu.

Creșterea inteligentă, încurajarea inovării, antreprenoriatului

Un exemplu excepțional de promovare a inovării, antreprenoriatului și creșterii economiei bazate pe cunoaștere este proiectul “Centru Est-European de Cercetare Aplicativă

Integrată” (CEECAI), promovat în cadrul POS CCE, prin care se urmărește creșterea capacității de cercetare a întreprinderii în vederea creșterii nivelului de inovare și a competitivității pe piață și crearea de noi locuri de muncă pentru cercetare-dezvoltare, în domeniul sistemelor de securitate, ingineriei traficului și al automatizărilor industriale din România. Atingerea acestui obiectiv este realizată prin promovarea unor investiții în valoare de cca. 27 mil. lei (6 mil. Euro) pentru crearea a 10 laboratoare moderne de cercetare-dezvoltare în domeniul sistemelor de securitate aviatică, securitatea transporturilor, securizarea frontierelor, precum și din domeniul ingineriei traficului și al automatizărilor industriale, considerate componente ale securizării infrastructurilor critice. Investiția include și capacități aferente pentru realizarea de modele funcționale, prototipuri și simulatoare, precum și toate echipamentele, aparatele, instrumentele și dotarea necesară pentru realizarea activităților propuse.

Creșterea inclusivă, crearea unor locuri de muncă mai multe și mai bune

În vederea creșterii adaptabilității lucrătorilor și întreprinderilor, unul dintre domeniile de intervenție finanțate din FSE vizează dezvoltarea parteneriatelor și încurajarea inițiativelor pentru partenerii sociali și societatea civilă.

Pentru sprijinirea unor astfel de inițiative, în cadrul POS DRU au fost promovate proiecte vizând înființarea unor secretariate tehnice permanente pentru Pactele Regionale pentru Ocupare și Incluziune Socială, având rolul de a îndeplini la nivel regional activități privind gestionarea, revizuirea și actualizarea Planurilor Regionale de Acțiune pentru Ocupare, implementarea măsurilor prevăzute de aceste planuri și promovarea acestora. Astfel, pentru exemplul prezentat vizând Regiunea Centru, obiectivul general al proiectului constă în sprijinirea partenerilor sociali și a ONG-urilor din cadrul Pactului Regional pentru Incluziune Socială și Ocupare din Regiunea Centru în vederea asigurării operaționalității pactelor la nivel regional și național și a oferirii de asistență tehnică pentru creșterea investiției în capitalul uman, crearea de parteneriate adaptate noilor caracteristici ale pieței muncii flexibile și incluzive. Printre rezultatele urmărite prin implementarea proiectului se numără înființarea Secretariatului Tehnic al Pactului și dezvoltarea Planului de Lucru 2008-2013 pentru Implementarea Planului de Acțiune Regional pentru Ocupare și Incluziune Socială, precum și alte acțiuni de promovare specifice.

Dimensiunea teritorială a politicii de coeziune

Pentru evidențierea dimensiunii teritoriale, s-a optat pentru prezentarea politicii privind sprijinirea poliilor de creștere, ca o politică inovativă în România prin care se promovează dezvoltarea policentrică la nivelul României, în scopul valorificării potențialului regional,

îmbunătățirii ocupării, evitării adâncirii disparităților interne, precum și al creșterii capacității de a face față competiției impuse de globalizare și provocărilor viitoare.

Concentrarea activităților economice în cei șapte poli de creștere desemnați va impulsiona și va stimula dezvoltarea economiilor regionale, precum și a economiei naționale. Sprijinul pentru poli de creștere se realizează sub umbrela strategică a unor Planuri Integrate de Dezvoltare, finanțate într-o abordare coerentă din toate programele operaționale finanțate din instrumente structurale, precum și din Programul Național de Dezvoltare Rurală, fonduri ale bugetului de stat și bugetelor locale și împrumuturi.

Exemple de bune practici

- „Reabilitarea Sitului Poluat Istoric - Batal de depozitare reziduuri petroliere Strada Lacul Peștelui (Municipiul Câmpina)”- POS MEDIU - AP 2 „Dezvoltarea sistemelor de management integrat al deșeurilor și reabilitarea siturilor contaminate- Cost Total (Euro) 2.393.999,95- Consiliul Local Câmpina – **Regiunea Sud Muntenia;**
- „Extinderea și modernizarea sistemelor de apă și apă uzată în județul Covasna”- POS MEDIU - AP 1 „Extinderea și modernizarea sistemelor de apă și apă uzată”- DMI 1.1. „Extinderea/modernizarea sistemelor de apă și apă uzată”- Cost Total (Euro) : 86.531.920 Euro- SC Gospodărie Comunală SA Sfântu Gheorghe- **Regiunea Centru;**
- *Îmbunătățirea statutului de conservare a speciei zimbru în Parcul Natural Vânători Neamț*- POS MEDIU - AP 4 Implementarea sistemelor adecvate de management pentru protejarea naturii- DMI 4.1. „Dezvoltarea infrastructurii și a planurilor de management în vederea protejării biodiversității și Natura 2000”- Cost Total (RON) 2.979.216 - R.N.P. Romsilva – Administrația Parcului Natural Vânători Neamț – **Regiunea NE;**
- PLANUL INTEGRAT DE DEZVOLTARE AL MUNICIPIULUI IAȘI- **POR** - Axa Prioritară 1 ”Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor – poli urbani de creștere”, Domeniul Major de Intervenție 1.1 ”Planuri integrate de dezvoltare urbană”- Cost Total: 106,552,099.31€ - Regiunea NE;
- Reabilitarea și extinderea sistemului de alimentare cu apă și canalizare în județul Tulcea- **POS MEDIU** - Axa 1 - Extinderea și modernizarea sistemelor de apă și apă

uzată - DMI 1.1. Extinderea / modernizarea sistemelor de apă / apă uzată - Cost total: 113.786.589 Euro- S.C. AQUASERV TULCEA S.A.- **Regiunea SUD – Est**;

- *Adăposturi pentru mame și copii aflați în situații de urgență – POR - Axa Prioritară 3, “Îmbunătățirea infrastructurii sociale”, Domeniul Major de Intervenție 3.2 “Reabilitarea /modernizarea / dezvoltarea și echiparea infrastructurii serviciilor sociale”- Cost total: 2.294.087 RON- Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, Constanța – **Regiunea Sud EST***
- *Extinderea și dotarea Centrului Brâncovenești- POR - Axa Prioritară 3, “Îmbunătățirea infrastructurii sociale”, Domeniul Major de Intervenție 3.2 “Reabilitarea, modernizarea, dezvoltarea și echiparea infrastructurii serviciilor sociale” – Cost Total: 3.539.273 RON,- Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului Mureș, județ Mureș- **Regiunea CENTRU***
- *Împuternicirea femeilor rom pe piața muncii- POSDRU - Axa Prioritară 6 “Promovarea incluziunii sociale”, Domeniul Major de Intervenție 6.3 “Promovarea egalității de șanse pe piața muncii”- Cost total: 4.460.984 RON,- Agenția de Dezvoltare Comunitară "Împreună", București – **Regiunea București- Ilfov***
- *REABILITARE MONUMENT TRIUMFAL TROPAEUM TRAIANI – POR - Axa prioritară 5 – Dezvoltarea durabilă a patrimoniului, DMI – 5.1 Restaurarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, precum și crearea/ modernizarea infrastructurilor conexe- Cost Total: 17731000 RON, Consiliul Județean Constanța – **Regiunea SUD EST***
- *Reamenajare și conservare cetatea medievală Tîrgu-Mureș- POR - AXA PRIORITARĂ 5 – Dezvoltarea durabilă a patrimoniului, DOMENIUL MAJOR DE INTERVENȚIE 5.1 - Restaurarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, crearea / modernizarea infrastructurilor conexe- Cost total: 29.220.376,70 lei, Primăria Tîrgu Mureș, **Regiunea Centru***

Programul Operațional Competitivitate (POC)

Alocare financiară: 1,329 miliarde euro

AP1: Cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare (CDI) în sprijinul competitivității economice și dezvoltării afacerilor

OS 1.1 Creșterea investițiilor private în CDI

OS 1.2 Creșterea transferului de cunoștințe, tehnologie și personal cu competențe CDI între mediul privat și cel de cercetare

OS 1.3 Creșterea capacității științifice ca motor al inovării

OS 1.4 Creșterea participării cercetării românești în cercetare la nivel UE

AP 2: Tehnologia Informației și Comunicațiilor (TIC) pentru o economie digitală competitivă

OS 2.1 Creșterea utilizării sistemelor de e-guvernare

OS 2.2 Dezvoltarea infrastructurii și sistemelor TIC, precum și a competențelor digitale pentru

susținerea e-educației, e-sănătății, a culturii online și a incluziunii digitale

OS 2.3 Creșterea integrării pe verticală a soluțiilor TIC în economie

OS 2.4 Extinderea și dezvoltarea infrastructurii de comunicații în bandă largă de mare viteză

Programul Operațional Capital Uman stabilește prioritățile de investiții, obiectivele și acțiunile asumate de către România în domeniul resurselor umane, continuând investițiile realizate prin FSE în perioada 2007-2013 și contribuind la atingerea obiectivului general al AP 2014-2020, acela de a reduce disparitățile de dezvoltare economică și socială dintre România și SM ale UE.

AP 1: Inițiativa „Locuri de muncă pentru tineri”

OS 1.1 Creșterea ocupării tinerilor NEETs șomeri cu vârsta între 16 - 24 ani, înregistrați la Serviciul Public de Ocupare și cu rezidența în regiunile eligibile (Centru, Sud-Est și Sud Muntenia)

OS 1.2 Îmbunătățirea competențelor tinerilor NEETs șomeri, înregistrați la Serviciul Public de

Ocupare și cu rezidența în regiunile eligibile (Centru, Sud-Est și Sud Muntenia)

AP 2: Îmbunătățirea situației tinerilor din categoria NEETs

OS 2.1 Creșterea ocupării tinerilor NEETs șomeri cu vârsta între 16 - 24 ani, înregistrați la Serviciul Public de Ocupare și cu rezidența în regiunile eligibile (București-Ilfov, Nord-Est, Nord-Vest, Vest, Sud-Vest Oltenia)

OS 2.2 Îmbunătățirea competențelor tinerilor NEETs șomeri cu vârsta între 16 - 24 ani, înregistrați la Serviciul Public de Ocupare și cu rezidența în regiunile eligibile (București-Ilfov, Nord-Est, Nord-Vest, Vest, Sud-Vest Oltenia)

OS 2.3 Funcționarea mecanismului național integrat de sprijin care vizează identificarea și înregistrarea la PES a tinerilor din categoria NEETs

AP 3: Locuri de muncă pentru toți

OS 3.1 Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii pe termen lung, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanele din randul minorității rome, persoanele cu dizabilități, persoanele cu nivel redus de educație, persoanele din mediul rural în special cele din agricultura de subzistență și semisubzistență

OS 3.2 Îmbunătățirea competențelor șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii pe termen lung, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanele din randul minorității rome, persoanele cu dizabilități, persoanele cu nivel redus de educație, persoanele din mediul rural în special cele din agricultura de subzistență și semisubzistență

OS 3.2 Creșterea ocupării prin încurajarea antreprenoriatului și a înființării de întreprinderi

- OS 3.3. Actualizarea cunoștințelor, competențelor și a aptitudinilor angajaților din întreprinderile din sectoarele prioritare cu potențial competitiv identificate conform SNC și SNCDI
- OS 3.4. Susținerea întreprinderilor, pentru a se adapta schimbărilor mediului de afaceri, cu accent pe sectoarele prioritare cu potențial competitiv identificate conform SNC și SNCDI
- OS 3.5. Creșterea calității, diversității și gradului de cuprindere a serviciilor oferite de SPO, inclusiv prin externalizarea unora dintre servicii către furnizori privați

AP 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei

- OS 4.1 Reducerea numărului persoanelor aflate în risc de sărăcie și excluziune socială, prin implementarea de măsuri integrate, cu accent pe comunitățile marginalizate
- OS 4.2 Creșterea numărului de persoane aparținând grupurilor vulnerabile care au depășit situația de vulnerabilitate
- OS 4.3 Dezvoltarea economiei sociale și promovarea și susținerea antreprenoriatului social
- OS 4.4 Îmbunătățirea calității și accesului la servicii sociale
- OS 4.5 Îmbunătățirea calității și accesului la servicii de asistență medicală
- OS 4.6 Asigurarea tranziției de la sistemul de îngrijire de tip instituționalizat către servicii oferite la nivelul comunității

AP 5: Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității

- OS 5.1 Reducerea numărului persoanelor aflate în risc de sărăcie și excluziune socială, prin implementarea de măsuri integrate, cu accent pe comunitățile marginalizate

AP 6: Educație și competențe

- OS 6.1 Creșterea accesului și participării la învățământul ante-preșcolar și preșcolar de calitate, în special pentru categoriile dezavantajate de copii
- OS 6.2 Stimularea accesului și participării la învățământul primar și secundar de calitate și de prevenire a abandonului școlar, în special pentru categoriile dezavantajate de copii/elevi.
- OS 6.3 Diversificarea oportunităților de revenire în sistemul educațional a copiilor/tinerilor care au părăsit prematur școala prin extinderea programelor de tip a doua șansă și asigurarea accesului la programe de calificare profesională
- OS 6.4 Îmbunătățirea sistemului preuniversitar de educație prin actualizarea, validarea și implementarea unei oferte curriculare de calitate
- OS 6.5 Diversificarea oportunităților de revenire în sistemul educațional a tinerilor NEETs șomeri cu vârsta între 16 - 24 ani, înregistrați la SPO, care au părăsit

prematur școala, prin extinderea programelor de tip a doua șansă, inclusiv prin asigurarea accesului la programe de calificare profesională.

- OS 6.6 Creșterea accesului și participării la învățământul terțiar, în special pentru persoane cu oportunități reduse (categoriile netradiționale de studenți, persoane din mediul rural, persoane cu CES, persoane de etnie romă, persoane provenite din medii socio-economice defavorizate etc.)
- OS 6.7 Îmbunătățirea calității învățământului terțiar la nivel de sistem și instituții de învățământ în concordanță cu cerințele pieței muncii
- OS 6.8 Consolidarea capacității sistemului de educație și formare profesională în vederea asigurării calității și relevanței programelor de FPI și FPC pentru piața muncii
- OS 6.9 Consolidarea capacității furnizorilor de educație și formare pentru a dezvolta și implementa programe de calitate, relevante pentru piața muncii, în special prin stimularea parteneriatelor cu mediul de afaceri pentru sectoarele prioritare identificate prin SNC
- OS 6.10 Îmbunătățirea eficienței învățământului terțiar la nivel de sistem și instituții de învățământ în concordanță cu cerințele pieței muncii, în special în sectoare economice cu potențial de creștere prin consolidarea parteneriatelor dintre universități și mediul academic și de cercetare și companii
- OS 6.11 Creșterea accesului și participării la programele de ÎPV, în special în rândul persoanelor necalificate, cu un nivel scăzut de educație și calificare, inclusiv din categorii dezavantajate, care să ofere inclusiv oportunitatea recunoașterii și certificării rezultatelor învățării

AP 7: Asistență Tehnică

Îmbunătățirea capacității Autorității de Management, Organismelor Intermediare și a beneficiarilor PO CU de a gestiona și implementa în mod eficient și eficace PO CU.

Programul Operațional de Asistență Tehnică (PO AT)

Alocare financiară: 0,212 miliarde euro

Programul Operațional Asistență Tehnică (PO AT) 2014-2020 are drept scop asigurarea unui proces de implementare eficientă și eficace a Fondurilor ESI în România în conformitate cu principiile și regulile de parteneriat, programare, evaluare, comunicare, management, inclusiv management financiar, monitorizare și control, pe baza responsabilităților împărțite între Statele Membre și Comisia Europeană.

API: Întărirea capacității beneficiarilor de a pregăti și implementa proiecte finanțate din fondurile ESI și diseminarea informațiilor privind aceste fonduri

OS 1.1 Întărirea capacității beneficiarilor de proiecte finanțate din fondurile ESI de a pregăti și de a implementa proiecte

OS 1.2 Asigurarea transparenței și a eficacității comunicării privind fondurile ESI și rolul Politicii de Coeziune a UE

AP 2: Sprijin pentru coordonarea, gestionarea și controlul fondurilor ESI

OS 2.1 Îmbunătățirea cadrului de reglementare, strategic și procedural pentru coordonarea și

implementarea fondurilor ESI

OS 2.2 Dezvoltarea și menținerea unui sistem informatic funcțional și eficient în vederea îmbunătățirii managementului corect al informației necesare coordonării și controlului fondurilor ESI.

AP 3: Creșterea eficienței resurselor umane implicate în sistemul de coordonare, gestionare și control al fondurilor ESI în România

OS 3.1 Dezvoltarea unei politici îmbunătățite a managementului resurselor umane care să asigure stabilitatea, calificarea și motivarea adecvată a personalului care lucrează în cadrul sistemului de coordonare, gestionare și control al FESI.

POCA are rolul de a contribui la crearea unei administrații publice moderne, capabilă să faciliteze dezvoltarea socio-economică a țării, prin intermediul unor servicii publice competitive, investiții și reglementări de calitate, contribuind astfel la atingerea biectivelor Strategiei Europa 2020. Pentru a putea îndeplini acest rol, administrația publică are nevoie de resurse umane competente și bine gestionate, un management efficient și transparent al cheltuielilor publice, o structură instituțional-administrativă adecvată, precum și proceduri clare, simple și predictibile de funcționare. O astfel de administrație trebuie să fie capabilă să ofere decidenților politici instrumentele necesare fundamentării și implementării unor politici publice în interesul cetățenilor.

AP 1: Administrație publică și sistem judiciar eficiente

- OS 1.1 Adaptarea sistemelor, structurilor și optimizarea proceselor pentru creșterea eficienței autorităților și instituțiilor publice centrale
- OS 1.2 Dezvoltarea și implementarea de politici și instrumente moderne de management al resurselor umane
- OS 1.3 Îmbunătățirea eficienței sistemului judiciar

AP 2: Administrație publică și sistem judiciar accesibile și transparente

- OS 2.1 Modernizarea structurilor și proceselor autorităților și instituțiilor publice locale pentru oferirea de servicii publice de calitate
- OS 2.2 Creșterea transparenței, eticii și integrității la nivelul autorităților și instituțiilor publice
- OS 2.3 Îmbunătățirea accesului și a calității serviciilor furnizate de sistemul judiciar, inclusiv prin asigurarea unei transparențe și integrități sporite la nivelul

AP: Asistență tehnică

- O.S 3.1 Sprijin pentru implementarea eficientă și transparentă a PO CA 2014 – 2020

5. Programul Operațional Infrastructură Mare (POIM)

Alocare financiară FEDR: 2,483 miliarde euro și FC: 6,935 miliarde euro

POIM adresează nevoile de dezvoltare din patru sectoare: infrastructura de transport, protecția mediului, managementul riscurilor și adaptarea la schimbările climatice, energie și eficiență energetică, contribuind la Strategia Uniunii pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii.

AP 1: Îmbunătățirea mobilității prin dezvoltarea rețelei TEN-T pe teritoriul României și a metroului

- OS 1.1 Creșterea mobilității prin dezvoltarea transportului rutier pe rețeaua TEN-T
- OS 1.2 Creșterea mobilității în transportul feroviar pe rețeaua TEN-T centrală
- OS 1.3 Creșterea atractivității transportului pe naval prin dezvoltarea căilor navigabile și a porturilor situate pe rețeaua TEN-T centrală
- OS 1.4 Creșterea atractivității rețelei de metrou în București prin dezvoltarea infrastructurii și serviciilor aferente

AP 2: Dezvoltarea unui sistem de transport multimodal, de calitate, durabil și eficient

- OS 2.1. Creșterea mobilității prin dezvoltarea transportului rutier pe rețeaua TEN-T
- OS 2.2 - Creșterea accesibilității regionale prin conectarea zonelor cu o conectivitate redusă la
infrastructura rutieră a TEN-T
- OS 2.3 Creșterea mobilității regionale prin dezvoltarea sustenabilă a aeroporturilor
- OS 2.4 Creșterea atractivității transportului intermodal pentru stimularea utilizării modurilor de transport sustenabil
- OS 2.5 Creșterea gradului de siguranță și securitate pe toate modurile de transport și reducerea impactului transporturilor asupra mediului
- OS 2.6 Fluidizarea traficului la punctele de ieșire din țară
- OS 2.7 Creșterea sustenabilității și calității transportului feroviar prin măsuri de reformă și modernizare a rețelei și serviciilor

AP 3: Dezvoltarea infrastructurii de bază în condiții de management eficient al resurselor

- OS 3.1 Creșterea gradului de reutilizare și reciclare a deșeurilor prin asigurarea premiselor necesare la nivelul sistemelor de management integrat al deșeurilor de la nivel județean
- OS 3.2. Creșterea nivelului de colectare și epurare a apelor uzate urbane și creșterea gradului de asigurare a alimentării cu apă potabilă a populației

AP 4: Protecția mediului prin măsuri de conservare a biodiversității, monitorizarea calității aerului și decontaminare a siturilor poluate istoric

OS 4.1. Creșterea gradului de protecție și conservare a biodiversității prin măsuri de management adecvate și refacerea ecosistemelor degradate

OS 4.2. Creșterea nivelului de evaluare și monitorizare a calității aerului la nivel național prin dezvoltarea instrumentelor de monitorizare

OS 4.3 Reducerea suprafețelor poluate istoric

AP 5: Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și gestionarea riscurilor

OS 5.1 - Reducerea efectelor și a pagubelor asupra populației cauzate de fenomenele naturale asociate principalelor riscuri accentuate de schimbările climatice

OS 5.2 - Creșterea gradului de pregătire pentru intervențiile la dezastre prin susținerea autorităților implicate în managementul situațiilor de criză

AP 6: Promovarea energiei curate și eficienței energetice în vederea susținerii unei economii cu emisii scăzute de carbon

O6.1 - Creșterea producției de energie din resurse regenerabile prin noi capacități de producție de energie din resurse regenerabile mai puțin exploatate

OS6.2 - Creșterea eficienței energetice prin monitorizare a consumului de energie la nivelul

consumatorilor industriali

OS6.3 - Creșterea eficienței energetice prin implementarea sistemelor de măsurare inteligentă la rețelele electrice de joasă tensiune

OS6.4 - Creșterea eficienței energetice în industrie prin promovarea consumului de energie produsă în sisteme de cogenerare de înaltă eficiență

AP 7: Creșterea eficienței energetice la nivelul sistemului centralizat de termoficare în orașele selectate

OS 7.1 Creșterea eficienței energetice prin modernizarea sistemelor centralizate de transport și distribuție a energiei termice în orașele selectate

OS 7.2 Creșterea eficienței energetice prin modernizarea sistemului centralizat de furnizare a energiei termice în Municipiul București

AP 8: Sisteme inteligente și sustenabile de transport al energiei electrice și gazelor naturale

OS 8.1. Creșterea siguranței Sistemului Energetic Național prin extinderea și consolidarea rețelei electrice de transport pentru integrarea energiei din RER

OS 8.2 Creșterea flexibilității Sistemului Național de Transport a gazelor naturale din România în vederea asigurării interconectării cu alte state vecine

AP 9: Dezvoltarea infrastructurii urbane în regiunea București –Ilfov

POR își propune ca obiectiv general *creșterea competitivității economice și îmbunătățirea condițiilor de viață ale comunităților locale și regionale prin sprijinirea dezvoltării mediului de afaceri, a condițiilor infrastructurale și a serviciilor, care să asigure o dezvoltare sustenabilă a regiunilor, capabile să gestioneze în mod eficient resursele, să valorifice potențialul lor de inovare și de asimilare a progresului tehnologic.*

AP 1: Promovarea transferului tehnologic

OS 1.1 Creșterea utilizării inovării prin susținerea entităților de inovare și transfer tehnologic

AP 2: Îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii

OS 2.1 Consolidarea poziției pe piață a microîntreprinderilor

OS 2.2 Îmbunătățirea competitivității economice prin creșterea productivității muncii în IMM

AP 3: Sprijinirea creșterii eficienței energetice în clădiri publice

OS 3.1 Creșterea eficienței energetice în clădirile publice

AP 4: Sprijinirea dezvoltării urbane durabile

OS 4.1 Creșterea eficienței energetice în clădirile rezidențiale și sistemele de iluminat public

OS 4.2 Reducerea emisiilor de carbon în municipii în special prin investiții în transportul public urban

OS 4.3 Reducerea emisiilor de carbon în orașele de dimensiuni medii și mici, în special prin investiții în infrastructura destinată deplasărilor nemotorizate și traficului de tranzit

OS 4.4 Creșterea calității spațiilor publice în zonele urbane

AP 5: Conservarea, protecția și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural

OS 5.1 Conservarea, protejarea și valorificarea patrimoniului cultural în vederea consolidării identității culturale și utilizării eficiente a acestuia

AP 6: Îmbunătățirea infrastructurii rutiere de importanță regională și locală

OS 6.1 Creșterea gradului de accesibilitate a zonelor rurale și urbane situate în proximitatea rețelei TEN-T prin reabilitarea și modernizarea drumurilor județene

AP 7: Diversificarea economiilor locale prin dezvoltarea durabilă a turismului

OS 7.1 Creșterea gradului de ocupare a forței de muncă prin turism și domenii conexe acestuia

AP 8: Dezvoltarea infrastructurii de sănătate și sociale

OS 8.1 Creșterea speranței de viață prin sporirea accesibilității serviciilor medicale și sociale acordate și prin îmbunătățirea calității acestora

AP 9: Sprijinirea regenerării economice și sociale a comunităților defavorizate din mediul urban

OS 9.1 Reducerea concentrării spațiale a sărăciei prin măsuri integrate

AP10: Îmbunătățirea infrastructurii educaționale

OS 10.1 Creșterea gradului de participare în sistemul educațional

AP 11: Extinderea geografică a sistemului de înregistrare a proprietăților în cadastru și cartea funciară

OS 11.1 Creșterea gradului de acoperire geografică și incluziune a înregistrării proprietăților în Sistemul Integrat de Cadastru și Carte Funciară

AP 12: Asistență tehnică

OS 12.1 Sprijinirea implementării transparente și eficiente a Programului Operațional Regional

PNDR va aborda în mod strategic următoarele priorități: i) schimbarea structurală a sectorului agro-alimentar și competitivitatea; ii) managementul resurselor naturale; iii) dezvoltarea

rurală locală echilibrată, în conformitate cu Acordul de Parteneriat.

PNDR (finanțat din Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală) susține dezvoltarea strategică spațiului rural prin abordarea strategică a următoarelor obiective:

OS.1 Restructurarea și creșterea viabilității exploatațiilor agricole (P2+P3)

OS.2 Gestionarea durabilă a resurselor naturale și combaterea schimbărilor climatice (P4 +P5)

OS.3 Diversificarea activităților economice, crearea de locuri de muncă, îmbunătățirea infrastructurii și serviciilor pentru îmbunătățirea calității vieții în zonele rurale (P6)

Îndeplinirea obiectivelor strategice din PNDR 2014-2020 se va realiza prin cele 6 priorități de dezvoltare rurală:

P1 Încurajarea transferului de cunoștințe și a inovării în agricultură, în silvicultură și în zonele rurale

P2 Creșterea viabilității exploatațiilor și a competitivității tuturor tipurilor de agricultură în toate regiunile și promovarea tehnologiilor agricole inovative și a gestionării durabile a pădurilor

P3 Promovarea organizării lanțului alimentar, inclusiv procesarea și comercializarea produselor agricole, a bună stării animalelor și a gestionării riscurilor în agricultură

P4 Refacerea, conservarea și consolidarea ecosistemelor care sunt legate de agricultură și silvicultură

P5 Promovarea utilizării eficiente a resurselor și sprijinirea tranziției către o economie cu emisii reduse de carbon și rezilientă la schimbările climatice în sectoarele agricol, alimentar și silvic

P6 Promovarea incluziunii sociale, reducerea sărăciei și dezvoltare economică în zonele rurale

Măsuri de investiții în sectorul agricol, în întreprinderi rurale și infrastructură rurală:

M4 Investiții în active fizice

sM 4.1 Investiții în exploatații agricole – contribuție OT 3 și OT 4

sM 4.2 Investiții pentru procesarea/marketingul produselor agricole –contribuție OT 3 și OT 8

sM 4.3 Investiții pentru dezvoltarea,modernizarea

și adaptarea infrastructurii agricole și forestiere –contribuție OT 3 și OT 5

M6 Dezvoltarea exploatațiilor și a întreprinderilor

sM 6.1 Sprijin pentru instalarea tinerilor fermieri –contribuție OT 3

sM 6.2 Sprijin pentru înființarea de activități neagricole în zone rurale -contribuție OT 8

sM 6.3 Sprijin pentru dezvoltarea fermelor mici – contribuție OT 3

sM 6.4 Investiții în crearea și dezvoltarea de activități neagricole –contribuție OT 4 și OT 8

sM 6.5 Plăți pentru fermierii eligibili în cadrul schemei pentru micii fermieri care-și transferă definitiv exploatația altui fermier - contribuție OT 3

M7 Servicii de bază și reînnoirea satelor în zonele rurale

sM 7.2 Investiții în crearea și modernizarea infrastructurii de bază la scară mică– contribuție OT9

sM 7.6 Investiții asociate cu protejarea patrimoniului cultural –contribuție OT 9

Programul Operațional pentru Pescuit și Afaceri Maritime (POPAM)

Alocare financiară: 0,168 miliarde euro

POPAM este gestionat de Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Regionale, va urmări îndeplinirea obiectivelor specifice corespunzătoare nevoilor identificate și în acord cu obiectivele tematice relevante identificate și prioritățile de finanțare din cadrul Acordul de Parteneriat, prin intermediul unei selecții și prioritizări a măsurilor, după cum urmează:

- creșterea competitivității și a viabilității întreprinderilor din domeniul pescuitului, inclusive a flotei costiere la scară mică și îmbunătățirea siguranței sau a condițiilor de lucru
- furnizarea de sprijin pentru consolidarea dezvoltării tehnologice și inovării, inclusive a creșterii eficienței energetice și a transferului de cunoștințe.

Programul Operațional Ajutorarea Persoanelor Dezavantajate

Alocare financiară: 0,442 miliarde euro)

Programul Operațional Ajutorarea Persoanelor Dezavantajate sprijină distribuirea de alimente și asistență materială de bază pentru persoanele cele mai defavorizate la care se face referire în art.2(5) din Regulamentul (UE) nr. 223/2014 al Parlamentului European și al Consiliului din 11 Martie 2014 privind Fondul European de Ajutor destinat celor mai Defavorizate Persoane. Pentru implementarea POAD sunt selectate trei tipuri de operațiuni:

A - pentru deprivarea alimentară (lipsa alimentelor de bază): achiziția de alimente de bază și distribuirea alimentelor de bază, însoțită după caz de măsuri auxiliare;

B - pentru precaritate materială de bază la copii (lipsa materialelor școlare): achiziția de rechizite școlare și ghiozdane și distribuirea rechizitelor școlare și ghiozdanelor;

C - activități în domeniul asistenței tehnice.

Programele de Cooperare Teritorială

În perioada de programare 2014-2020, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice gestionează, în calitate de autoritate de management sau de autoritate națională, **12 programe de cooperare teritorială europeană** la care participă și România, programe care se derulează atât la granițele interne, cât și la granițele externe ale Uniunii Europene.

Programele pentru care MDRAP este Autoritate de Management (AM) sunt:

- Programul Interreg V-A **România – Bulgaria** 2014-2020,
- Programul operațional comun **România - Republica Moldova** 2014 – 2020,
- Programul operațional comun **România - Ucraina** 2014 – 2020,
- Programul IPA de cooperare transfrontalieră **România - Republica Serbia** 2014 – 2020,
- Programul Interreg V-A **România - Ungaria** 2014 – 2020,
- Programul operațional comun "**Bazinul Mării Negre**" 2014 – 2020.

Programele pentru care MDRAP este Autoritate Națională (AN) sunt:

- Programul **Ungaria - Slovacia - România - Ucraina** 2014 – 2020,
- Programul de cooperare interregională **INTERREG EUROPE**,
- Programul operațional **URBACT III**,
- Programul de cooperare **INTERACT III** 2014 – 2020,
- Programul transnațional "**Dunărea**" 2014 – 2020,
- Programul de cooperare **ESPON 2020**.

Chestionar evaluare mediu de control intern

Nr Crt.	Întrebări	Documente care probează răspunsul
1	Entitatea a elaborat un Cod Etic aplicabil întregului personal?	Codul etic
2	Toți angajații cunosc reglementările Codului Etic și procedurile de identificare și raportare a încălcărilor de regulamente?	Proceduri de raportare
3	Există o procedură de evaluare a abaterilor de la Codul Etic (neregularități/fraude), de investigare a acestora și de aplicare de măsuri?	Proceduri de evaluare
4	Este Codul Etic revizuit și actualizat periodic?	
5	Există proceduri de evaluare a nivelurilor de competențe, respectiv a cunoștințelor și aptitudinilor necesare realizării sarcinilor?	Proceduri de evaluare
6	Personalul de conducere de la toate nivelele are calificarea și experiența corespunzătoare realizării sarcinilor specifice, precum și în procesul de asumare și gestionare a riscurilor ?	Dosarul personal
7	Sunt stabilite proceduri de delegare a responsabilităților ?	Proceduri de delegare
8	Sunt stabilite funcțiile sensibile, care sunt acestea și dacă există o politică de rotație a persoanelor care lucrează în astfel de funcții?	Proceduri de identificare și abordare a funcțiilor sensibile
9	Există o procedură de desemnare a autorității, a ierarhiilor de autorizare, de limitare a autorității și a relațiilor de raportare?	Proceduri de raportare
10	Există reglementări interne referitoare la angajare, salarizare, evaluarea performanțelor, sancțiuni ale non-performanței, promovare ?	Proceduri de angajare, promovare și sancționare
11	Sunt realizate fișe de post care definesc clar atribuțiile, funcțiile și responsabilitățile?	Fișele postului
12	Există o organigramă care definește în mod clar liniile de responsabilitate și de autoritate?	Organigrama

Recomandări control intern

Ca urmare a experienței perioadei de implementare 2007 – 2013, următoarele măsuri pot fi implementate în vederea întăririi/ îmbunătățirii sistemului de control intern:

La nivelul entității beneficiare:

- Acolo unde este cazul, simplificarea/ îmbunătățirea procedurilor interne (atât de sistem cât și operaționale)
- Existența unui cod etic la nivelul entității
- Existența procedurii de delegare a responsabilităților
- Existența politicii de rotație a persoanelor care dețin funcții sensibile
- Existența fișelor de post care definesc în mod clar atribuțiile, funcțiile și responsabilitățile
- Implementarea unui sistem electronic de management al documentelor (*în special în domeniul raportărilor, inclusiv financiare*)
- Monitorizarea aplicării standardelor control intern
- Creșterea numărului de cursuri în domeniul specific al proiectului (de exemplu achiziții publice, raportări în domeniul specific contractelor implementate, ajutor de stat).

La nivelul proiectului:

- *În faza de elaborare a proiectului:* – limitarea numărului de parteneri în vederea evitării necesității creării unui sistem complex de management care implică riscuri ridicate. Un număr mai mic de parteneri ar face punerea în aplicare a obiectelor proiectelor mai eficientă și concentrată pe rezultatele urmărite.
- *În faza de implementare:* – elaborarea unui manual de implementare a proiectului, care urmează să fie comunicat tuturor partenerilor
- Elaborarea și implementarea unei proceduri de comunicare, aplicată unitar la nivelul tuturor partenerilor
- Înființarea unui Comitet de Supraveghere a proiectului, format din reprezentanții ai tuturor partenerilor, cu rol de monitorizare respectiv identificare, analizare și rezolvare a problemelor apărute pe parcursul implementării
- Asigurarea monitorizării respectării principiilor PCM, prevederilor contractuale, legislației naționale în domeniile specifice (*de exemplu achiziții publice*)

- Creșterea numărului de vizite la fața locului
- În cazul lipsei de experiență a beneficiarului în domeniul specific finanțat și/sau PCM este recomandată contractarea experților externi cu mai multă experiență în domeniul managementului de proiect, sub supravegherea / coordonarea beneficiarului.
- Sprijin, acolo unde este necesar, furnizat partenerilor de către liderul de proiect
- Elaborarea analizelor aprofundate a premiselor pentru punerea în aplicare a ajustărilor necesare contractului de finanțare aflat în derulare.

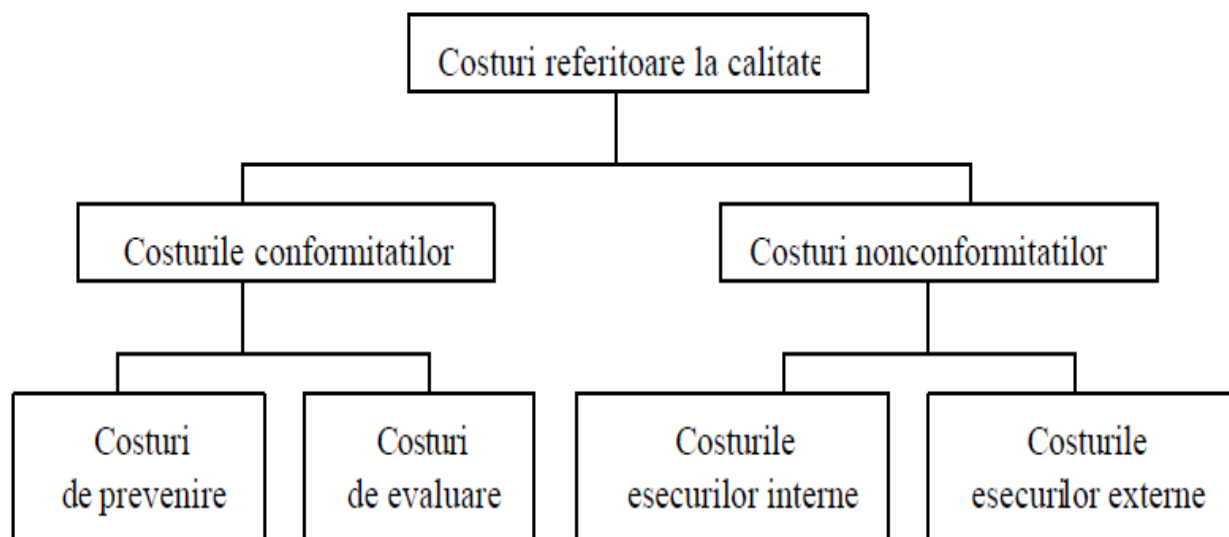
ANEXA P

Exemple constatări audit la nivelul beneficiarilor de proiecte

- Nerespectarea principiului segregării funcțiilor
- Proceduri și politici neformalizate
- Înregistrarea eronată în contabilitate a unor bunuri
- Arhivarea necorespunzătoare a documentelor justificative
- Lipsa controalelor operațiunilor cu risc ridicat
- Insuficienta organizare a resurselor umane
- Proceduri de management a riscurilor ineficiente și aplicate secvențial
- Lipsa conformității cheltuielilor cu bugetul proiectelor
- Utilizarea incorectă și neconformă a ratelor de schimb valutare
- Atribuirea contractelor prin aplicarea în mod discriminatoriu a criteriilor stabilite în anunțul de participare/caietul de sarcini
- Lipsa justificării obiective a motivelor de alegere a procedurii de licitației restrânsă accelerată pentru procedura de atribuire
- Introducerea unor cerințe restrictive în caietele de sarcini
- Nerespectarea principiului egalității de tratament în evaluarea și selecția ofertanților, prin introducerea unor cerințe nelegale în documentația de atribuire

LISTA PROCEDURILOR PE DOMENII DE ACTIVITATE		
Nr Crt.	DOMENIU	EXEMPLU PROCEDURI
1	Audit	Procedura privind managementul riscului
2		Procedura privind auditul intern
3		Procedura privind activitatea de consiliere
4	Juridic/ contencios	Procedura privind gestionarea cazurilor de contencios administrativ
5		Procedura privind acordarea avizului de legalitate
6	Resurse Umane	Procedura privind evitarea conflictului de interese
7		Procedura privind pregătirea profesională
8		Procedura privind recrutarea și selecția personalului
9		Procedura privind evaluarea performanțelor profesionale
10		Procedura standard- politica privind posturile sensibile
11		Procedura privind managementul mișcărilor de personal
12	Securitate Internă	Procedura privind protecția informațiilor clasificate
13		Procedura de arhivare
14	Relații cu publicul	Procedura privind activitatea de relații cu publicul
15	IT	Procedură privind planul de securitate informatică
16		Procedura de administrare a conturilor de utilizator
17		Procedura privind politica de securitate
18		Procedura privind strategia IT
19	Parc auto	Procedură privind întreținerea parcului auto

Figura 1. Clasificare costurilor referitoare la calitate



Costurile de prevenire se înregistrează în încercarea de a preveni apariția problemelor și erorilor de calitate. Se referă la:

- Identificarea potențialelor probleme și îndreptarea procesului înainte să se diminueze calitatea;
- Proiectarea și îmbunătățirea soluției conceptuale a produselor, serviciilor și proceselor în scopul reducerii problemelor de calitate;
- Instruirea și dezvoltarea personalului în modalitățile optime de executare a sarcinilor lor;
- Controlul statistic al proceselor.

Costurile de evaluare sunt asociate cu verificarea, monitorizarea și controlarea calității, pentru a se vedea dacă au apărut probleme sau erori. Se referă la:

- Instituirea unor planuri de control statistic pentru acceptarea prin sondaj;
- Timpul și eforturile necesare pentru inspectarea intrărilor, procesului și ieșirilor;
- Obținerea datelor de inspectare și testare a procesării;
- Investigarea problemelor de calitate și furnizarea rapoartelor de calitate;
- Organizarea sondajelor de opinie printre clienți și a auditurilor de calitate.

Costurile de eroare internă sunt asociate cu erorile și defecțiunile care se rezolvă în interiorul organizației dar care provoacă perturbații. Se referă la:

- Costul materialelor re-prelucrate;
- Timpul de producție pierdut din cauza necesității de rezolvare a erorilor;
- Lipsa de concentrare rezultată din consumarea timpului cu remedieri de urgență, în loc de îmbunătățiri.

Costurile de eroare externă sunt asociate cu o eroare sau defecțiune care ajunge la client. Se referă la:

- Pierderea bunăvoinței clienților, care va afecta activitățile și proiectele viitoare;
- Clienți nemulțumiți, care consumă din timpul organizației;
- Litigii (sau plăți pentru evitarea litigiilor);
- Costuri de onorare a garanțiilor;
- Costul înregistrat de organizație pentru a furniza o capacitate excesivă.

AMN

Principiile care definesc o organizație caracterizată de aplicarea paradigmei TQM, adaptate, sunt:

- Realizarea lucrurilor „**bine de prima dată**”⁸⁰, adică proiectarea din start a calității, mai degrabă decât includerea ei în urma inspecției;
- Dezvoltarea sistemelor și procedurilor care susțin calitatea și îmbunătățirea;
- Utilizarea unui sistem descentralizat și interactiv de comunicare și luare a deciziilor;
- Focalizarea pe satisfacerea nevoilor și așteptărilor clienților;
- Structurarea organizației pe echipe mici și nu pe funcțiuni mari;
- Orientarea activității fiecărui angajat spre produs, nu în special doar pe postul pe care îl ocupă și concentrarea managementului pe output;
- Furnizarea de feedback în mod rapid și tuturor persoanelor implicate;
- Fundamentarea deciziilor pe criteriul inseparabilității între cost și valoare;
- Implicarea totală a tuturor angajaților și instruirea lor în domeniul metodelor și tehnicilor de îmbunătățire continuă;
- Utilizarea celor mai bune metode aplicate de alte organizații și adaptarea lor la condițiile interne.

Chiar și programele de TQM implementate cu succes nu reprezintă o garanție că îmbunătățirile vor apărea sau/și se vor menține pe termen lung. TQM nu este un substitut pentru responsabilitățile conducerii manageriale normale, managerii ineficienți nu devin mai performanți prin simpla adoptare a principiilor TQM. Se recomandă adaptarea principiilor la specificul organizației, fiecare dintre acestea având necesități diferite în funcție de capacitate, nivelul de maturitate și presiunile mediului extern.

⁸⁰ Se mută accentul de pe o abordare reactivă (așteptându-se să se întâmple ceva nedorit) pe una proactivă (făcând ceva înainte să se întâmple acel lucru nedorit); modificarea de optică a apărut odată cu deplasarea dinspre inspecția calității spre proiectarea din start a acesteia.

Tabelul 1. Corespondența principiilor ISO 9000 cu managementul de proiecte FSC

Principiile SR EN ISO 9000:2006	Aplicarea principiilor în managementul de proiect
Orientarea către client	
<p>Organizațiile depind de clienții lor și de aceea ar trebui să înțeleagă necesitățile curente și viitoare ale clienților, ar trebui să satisfacă cerințele clientului și ar trebui să se preocupe să depășească așteptările clientului</p>	<p>Proiectele trebuie să se concentreze pe abordarea nevoilor grupurilor țintă cărora li se adresează; deși identificarea nevoilor se realizează la momentul elaborării cererii de finanțare, echipa de management trebuie să aibă în vedere, în mod constant, urmărirea și adecvarea proiectului la acestea.</p>
Leadership	
<p>Liderii stabilesc unitatea dintre scopul și orientarea organizației. Aceștia ar trebui să creeze și să mențină mediul intern în care personalul poate deveni implicat în realizarea obiectivelor organizației</p>	<p>Managerul de proiect și echipa de management trebuie să dezvolte cadrul administrativ necesar, însoțit de procedurile, instrucțiunile și fluxurile de comunicare corespunzătoare, pt. a susține buna implementare a proiectului.</p>
Implicarea personalului	
<p>Personalul de la toate nivelurile este esența unei organizații și implicarea lui totală permite ca abilitățile sale să fie utilizate în beneficiul organizației</p>	<p>Managerul de proiect și echipa de management trebuie să faciliteze implicarea pro-activă a personalului și a contractorilor în implementarea proiectului.</p>
Abordarea bazată pe proces	
<p>Rezultatul dorit este obținut mai eficient atunci când activitățile și resursele aferente sunt conduse ca un proces</p>	<p>Toate activitățile de implementare a proiectului și interacțiunile dintre acestea trebuie identificate, definite și gestionate sub forma unor procese.</p>
Abordarea managementului ca sistem	
<p>Identificarea, înțelegerea și conducerea proceselor corelate ca un sistem, contribuie la eficacitatea și eficiența unei organizații în realizarea obiectivelor sale</p>	<p>Managerul de proiect și echipa de management trebuie să gestioneze activitatea globală de implementare a proiectului sub forma unui sistem de procese, vor în considerare interacțiunile dintre acestea, vor evalua nivelul de eficacitate și eficiență și vor lua măsurile necesare pentru</p>

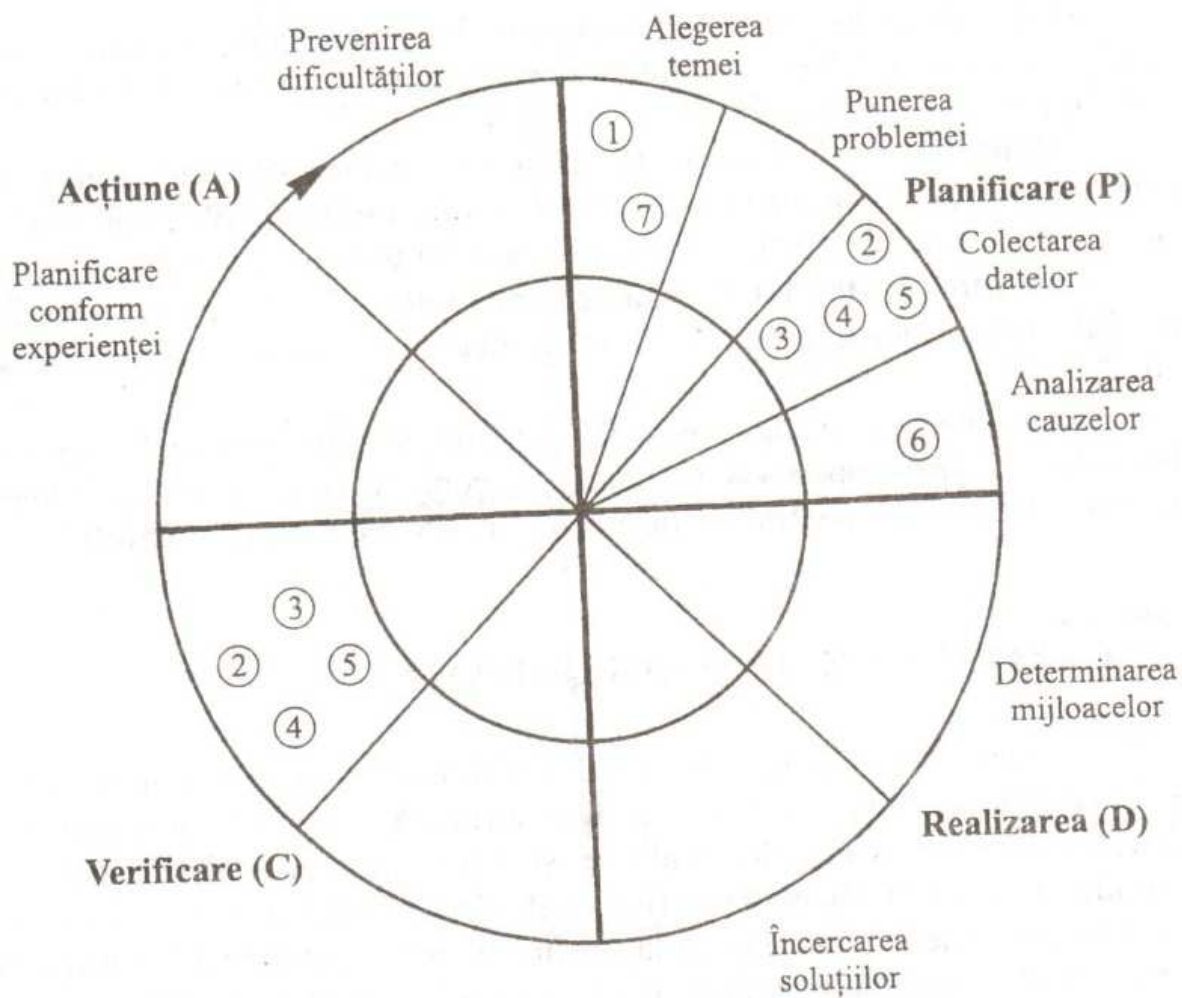
	nivelarea ⁸¹ relațiilor când este necesar.
Îmbunătățirea continuă	
Îmbunătățirea continuă a performanței globale a organizației ar trebui să fie un obiectiv permanent al organizației	Managerul de proiect și echipa de management trebuie să urmărească aducerea de îmbunătățiri în zonele în care sunt necesare pt. a putea facilita derularea corespunzătoare a proiectului.
Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor	
Deciziile eficace se bazează pe analiza datelor și informațiilor	Managerul de proiect și echipa de management trebuie să structureze și să operaționalizeze un sistem de informații cu privire la desfășurarea proiectului ⁸² care să poată furniza la timp date reale și relevante pentru luarea deciziilor
Relații reciproc avantajoase cu furnizorul	
O organizație și furnizorii săi sunt interdependenți și o relație reciproc avantajoasă crește abilitatea ambilor de a crea valoare.	Managerul de proiect și echipa de management trebuie să creeze cadrul în care furnizorii (contractorii) pot să aducă maximum de valoare, acest aspect implicând interacțiuni, activități realizate împreună în mod proactiv, având ca scop final satisfacerea nevoilor grupurilor țintă

Viziunea combinării abordărilor TQM și a calității bazată pe standarde este neoperațională, deoarece rolurile celor două demersuri sunt diferite: TQM promovează viziunea proactivă a furnizorului, în timp ce viziunea asupra calității bazată pe standarde pornește din perspectiva convențională a clientului. Evitându-se încercarea nepotrivită a combinării acestor două demersuri de asigurare a calității, recomandăm identificarea complementarității acestora, optimizând fiecare demers corespunzător obiectivelor sale specifice.

⁸¹ De exemplu, sincronizările necesare între producerea rapoartelor de progres și depunerea cererilor de rambursare.

⁸² Se referă la sistemul de monitorizare, evaluare și control al proiectului.

Figura 2. Distribuția instrumentele clasice pe ciclul de îmbunătățire a calității



Legendă: ① Diagrama flux ② Fișă de urmărire și Listă de control ③ Fișă de inspecție și grafice de control ④ Histogramă ⑤ Diagrama Pareto ⑥ Analiza Cauză-efect ⑦ Diagrama de dispersie.

Tabelul 2. Atributele și criteriile de calitate în etapa de implementare

A	RELEVANT	B	REALIZABIL	C	EFICACE ȘI BINE CONDUS
	Proiectul se adresează nevoilor prioritare majore și justificate		Proiectul este bine conceput și va genera beneficii sustenabile grupurilor țintă		Proiectul conduce la obținerea beneficiilor anticipate și este bine condus
1	În conformitate cu, și sprijinind politicile de dezvoltare și cooperare ale Comisiei Europene	6	Scopul, obiectivele, rezultatele și programul de activități sunt stabilite în mod clar și logic, și se adresează nevoilor identificate	12	Proiectul se menține relevant și realizabil
2	În conformitate cu, și sprijinind politicile Guvernelor și programele sectoriale relevante	7	Resursele și implicațiile bugetare sunt clar stabilite, proiectul este viabil d.p.d.v. financiar	13	Obiectivele proiectului sunt îndeplinite
3	Factorii cheie interesați și grupurile țintă sunt identificați în mod clar, echitabil, aspectele de capacitate instituțională sunt analizate și este demonstrată proprietatea locală	8	Mecanismele de coordonare, management și finanțare sunt clar stabilite, sprijină consolidarea capacității instituționale și asumarea proprietății locale	14	Proiectul este bine condus de către echipa responsabilă de implementarea acestuia
4	Problemele au fost abordate și analizate în mod corect	9	Sistemul de monitorizare și evaluare și măsurile de audit sunt practice	15	Aspectele legate de sustenabilitate sunt abordate în mod eficace
5	Lecțiile învățate din experiențele anterioare și conexiunile cu alte proiecte în curs de desfășurare / planificate au fost analizate și încorporate în strategia selectată	10	Riscurile sunt identificate și sunt stabilite măsuri adecvate de gestionare a acestora	16	Principiile de bune practici în domeniul managementului de proiect sunt aplicate de către manageri
		11	Proiectul este robust și		

A	RELEVANT	B	REALIZABIL	C	EFICACE ȘI BINE CONDUS
	Proiectul se adresează nevoilor prioritare majore și justificate		Proiectul este bine conceput și va genera beneficii sustenabile grupurilor țintă		Proiectul conduce la obținerea beneficiilor anticipate și este bine condus
			sustenabil din punct de vedere al mediului înconjurător, tehnic și social		

Tabelul 3. Criteriile și standardele de calitate în etapa de implementare

C	EFICACE ȘI BINE CONDUS
	Proiectul conduce la obținerea beneficiilor anticipate și este bine condus
12.	Proiectul se menține relevant și realizabil
12.1.	Proiectul se menține relevant și sprijină politica publică curentă și prioritățile programului de finanțare.
12.2.	Strategia și obiectivele proiectului se mențin relevante pentru nevoile grupului țintă.
13.	Obiectivele proiectului sunt îndeplinite
13.1.	Rezultatele sunt obținute conform planificării, sunt de bună calitate și grupul țintă le apreciază ca fiind relevante pentru nevoile acestora.
13.2.	Rezultatele obținute contribuie în mod eficace la îndeplinirea scopului proiectului.
13.3.	Proiectul contribuie la îndeplinirea obiectivului general și există dovezi că grupul țintă va beneficia în mod real de pe urma proiectului.
14.	Proiectul este bine condus de către echipa responsabilă de implementarea acestuia
14.1.	Imputurile sunt livrate la timp și se încadrează în bugetul stabilit.
14.2.	Activitățile sunt implementate conform calendarului agreat.

C	EFICACE ȘI BINE CONDUS
	Proiectul conduce la obținerea beneficiilor anticipate și este bine condus
14.3.	Informațiile relevante cu privire la rezultatele proiectului sunt colectate și utilizate de către echipa de proiect, iar acestea sunt accesibile factorilor interesați într-un format adecvat.
14.4.	Planurile operaționale și bugetele sunt revizuite și actualizate în mod regulat (inclusiv planul de management al riscurilor) și încorporează lecțiile învățate din experiența curentă.
14.5.	Sistemele de asigurarea transparenței și trasabilității (inclusiv sistemele de management financiar și audit) sunt adecvate și eficiente în detectarea posibilelor acte de fraudă.
15.	Aspectele legate de sustenabilitate sunt abordate în mod eficiente
15.1.	Aspectele de sustenabilitate financiară sunt abordate în mod proactiv.
15.2.	Tehnologia utilizată și promovată de către proiect este adecvată și poate fi utilizată în continuare.
15.3.	Aspectele relaționale mediului înconjurător și social sunt abordate și gestionate.
15.4.	Sunt desfășurate activități de construire și consolidare a capacității instituționale și de transfer de abilități.
15.5.	Există conceput un plan pentru continuarea activității după finalizarea asistenței financiare și de transfer al responsabilităților de management necesare.
16.	Principiile de bune practici în domeniul managementului de proiect sunt aplicate de către manageri
16.1.	Caietele de sarcini pentru activitățile finanțate din fondurile nerambursabile sunt clare, cuprinzătoare și înțelese de către echipa de implementare.
16.2.	Proiectul este evaluat în mod corespunzător de-a lungul ciclului de management de proiect, cu utilizarea unui proces și a criteriilor corespunzătoare de analiză a nivelului de calitate.
16.3.	Nivelul de calitate al documentelor produse în cadrul proiectului este evaluat și îndeplinește standardele de calitate stabilite.
16.4.	Sunt utilizate metode și instrumente specifice de management în perioada desfășurării proiectului, pentru a facilita realizarea analizelor și luarea deciziilor.
16.5.	Contractele sunt gestionate în mod eficiente, încorporând generarea unei documentații de contract

C	EFICACE ȘI BINE CONDUS
Proiectul conduce la obținerea beneficiilor anticipate și este bine condus	cu nivel ridicat de calitate, monitorizarea proactivă a contractorilor, revizuirea rapoartelor și efectuarea la timp a plății facturilor certificate.

Casetă 3. Factorii calității în proiecte

Participarea beneficiarilor la proiect și asumarea de către aceștia a rezultatelor finale ale proiectului se referă la măsura în care grupurile țintă sunt implicate în conceperea proiectului, încă din primele etape, devenind cei cărora le aparține de fapt proiectul și motivați să acorde sprijin loc în implementare și apoi să-și asume responsabilități pe termen lung.

Suportul politic urmărește relaționarea cu politicile publice de la nivel local, sectorial și național și măsura în care autoritățile publice își manifestă sprijinul pentru continuarea activităților rezultate din proiect, după încheierea alocării financiare de către organizațiile donatoare

Tehnologia corespunzătoare implică continuarea operării acesteia pe termen mediu/lung, după finalizarea implementării proiectului.

Aspectele socio-culturale presupun identificarea și abordarea adecvată a normelor și obiceiurilor socio- culturale ale grupurilor țintă pentru a asigura accesul corespunzător al acestora la serviciile și rezultatele proiectului, pe durata și după implementarea acestuia.

Egalitatea de șanse se referă la modalitatea în care proiectul conduce la accesul echitabil și durabil al la servicii și rezultatele și contribuie la reducerea inegalităților pe termen lung.

Protecția mediului reprezintă gradul în care proiectul urmărește să protejeze și să nu deterioreze mediul ambiant și, prin aceasta să sprijine dezvoltarea durabilă.

Capacitatea instituțională și de management vizează abilitatea, posibilitatea și dedicarea solicitantului finanțării de a implementa cu succes proiectul, dar și încorporarea măsurilor necesare de construire a capacității pe perioada implementării, în cazul în care aceasta lipsește.

Viabilitatea financiară și economică prezintă măsura în care rezultatele proiectului valorează mai mult decât costurile în termeni socio-economici.

ANEXE

Tabelul 4. Detalierea etapelor unui proces de benchmarking

ETAPA 1. DE PLANIFICARE
<ul style="list-style-type: none">• Alcătuirea echipei de benchmarking;• Selectarea procesului ce va constitui obiectul studiului de benchmarking;• Înțelegerea și documentarea procesului ce va constitui obiectul studiului de benchmarking;• Întocmirea diagramelor de proces, care să descrie situația reală a procesului respectiv;• Stabilirea măsurilor de performanță pentru procesul respectiv.
ETAPA 2. DE CĂUTARE
<ul style="list-style-type: none">• Întocmirea unei liste de criterii care trebuie satisfăcute de partenerul de benchmarking;• Identificare partenerilor potențiali;• Selectarea partenerului;• Stabilirea contactului cu partenerul/partenerii selectat.
ETAPA 3. DE OBSERVARE
<ul style="list-style-type: none">• Observarea nivelului de performanță al organizației partener;• Observarea modului de organizare și desfășurare a proceselor, implicate în atingerea nivelului de performanță studiat;• Urmărirea generatorilor, respectiv a condițiilor din organizație sau din imediata apropiere a proceselor care permit atingerea nivelului de performanță studiat: echipamente, training, sisteme informatice, procese suport.
ETAPA 4. DE ANALIZĂ
<ul style="list-style-type: none">• Procesarea datelor sub o formă comună de exprimare care să poată permite compararea unor date;• Identificare decalajelor de performanță prin compararea nivelului propriu cu cel al organizației partener;• Identificarea cauzelor decalajelor.
ETAPA 5. DE ADAPTARE
<ul style="list-style-type: none">• Selectarea elementelor critice estimate a putea genera impactul cel mai mare și stabilirea obiectivelor de îmbunătățire integrate și coordonate cu obiectivele generale ale organizației proprii;• Dezvoltarea planului de implementare a celor mai bune practici ;• Implementarea planului de îmbunătățire stabilit;• Monitorizarea progresului pentru a asigura o implementare eficientă, îndeplinirea obiectivelor stabilite și respectarea constrângerilor de timp, calitate și cost;• Raportarea finală a procesului de benchmarking.

Tabelul 5. Chestionar⁸³ pentru evaluarea maturității în managementul proiectelor

Planificarea proiectului				
În ce măsură utilizați planurile de proiect, în mod formal și documentat, ca instrumente de coordonare în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
În ce măsură se definesc, în mod formal și documentat, cerințele proiectelor realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
În ce măsură se aplică, în mod formal și documentat, metoda structura defalcată a lucrării (WBS), în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
În ce măsură se utilizează, în mod formal și documentat, graficele de execuție sau planul jaloanelor în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
În ce măsură se definesc, în mod formal și documentat, riscurile și măsurile de abordare a acestora, în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
În ce măsură se aplică, în mod formal și documentat, orice altă metodă în afara celor menționate mai sus în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
Execuția și coordonarea proiectului				
În ce măsură se utilizează, în mod formal și documentat, întâlnirile, minutele și listele de				

⁸³ Structura chestionarului, precum și elemente din conținutul acestuia au fost preluate din instrumentul dezvoltat în cercetarea desfășurată în anul 2011 cu privire la determinarea nivelului de maturitate al întreprinderilor mijlocii cu privire la managementul proiectelor. Rezultatele cercetării au fost publicate în lucrarea “Managementul proiectelor: adevăr sau provocare: managementul proiectelor în întreprinderile mijlocii”, Simona Bonghez.

sarcini, ca instrumente de coordonare în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
În ce măsură se utilizează, în mod formal și documentat, planurile de proiect, ca instrumente de coordonare în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs.?				
1	2	3	4	5
Monitorizarea și controlul proiectului				
În ce măsură se actualizează planurile de proiect în mod formal și documentat, pentru monitorizarea și controlul proiectelor realizate instituția reprezentată de dvs. ?				
1	2	3	4	5
În ce măsură se utilizează certificatele de acceptanță în mod formal și documentat, ca instrument de coordonare în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs. ?				
1	2	3	4	5
Finalizarea proiectului				
În ce măsură se evaluează, în mod formal și documentat, proiectele de instituția reprezentată de dvs. ?				
1	2	3	4	5
În ce măsură rapoartele finale de progres, includ, în mod formal și documentat, lecții învățate și recomandări de bune practici în proiectele realizate de instituția reprezentată de dvs. ?				
1	2	3	4	5

- 1) *Broșura “10 Povești de succes pe tema Egalității de Șanse” realizată în cadrul contractului “Evaluarea modului în care prevederile din domeniul oportunităților egale au fost transpuse în Cadrul aferent Instrumentelor Structurale din România”*
- 2) *Celia Burton & Norma Michael (1996), A practical guide to project management, Ed. Kogan Page, London*
- 3) *Compendiu al sistemelor de control public intern în statele membre ale Uniunii Europene 2012, Oficiul de Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg, 2011*
- 4) *Contractul de finanțare și anexele la acesta*
- 5) *Dennis Lock(2000), Management de proiect, Ed. CODECS, București*
- 6) *Documentul cadru de implementare a Programului Operațional Regional 2007 – 2013, versiunea 17, iunie 2014*
- 7) *Documentul de programare pentru Programul Operațional Regional 2007-2013*
- 8) *Dragan Z. Milosevic (2003), Project management tool box, Ed. John Wiley & Sons, New Jersey*
- 9) *Ghid de evaluare a sistemului de control intern în entitățile publice, Curtea de Conturi, 2011*
- 10) *Ghidul Solicitantului pentru proiecte în cadrul diferitelor domenii cheie de intervenție ale Programului Operațional Regional*
- 11) *Glosar de termeni – publicație editată de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor, în octombrie 2007*
- 12) *Greșeli frecvente întâlnite în dosarul cererilor de rambursare pentru proiectele cofinanțate în cadrul POS CCE - www.fonduri.mcsi.ro*
- 13) *Greșeli frecvente întâlnite în dosarul cererilor de rambursare pentru proiectele cofinanțate în cadrul PODCA - www.fonduriadministrație.ro*
- 14) *Gruppo Soges (1998), Manual de managementul proiectelor, București*
- 15) *Hotărârea CAFR nr. 73 din 20/09/2006*
- 16) *Hotărârea de Guvern nr. 218 din 23.03.2012 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor OUG nr. 64/2009*
- 17) *Hotărârea de Guvern 518/1995*
- 18) *HG nr. 759/2007 privind regulile de eligibilitate a cheltuielilor efectuate în cadrul operațiunilor finanțate prin programele operaționale, cu modificările și completările ulterioare;*
- 19) *HG nr. 1860/2006*
- 20) *Instrucțiuni privind implementarea mecanismului decontării cererilor de plată*
- 21) *Instrucțiuni privind acordarea prefinanțării*
- 22) *Îndrumar metodologic pentru dezvoltarea controlului intern în entitățile publice - Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar și Control (MFP)*
- 23) *Legea contabilității nr. 82/1991, republicată*
- 24) *Legea salarizării unitare*

- 25) *Legea 53/2003, Codul muncii*
- 26) *Legea nr. 672/2002, privind auditul public intern*
- 27) *Manualul Beneficiarului pentru diverse programe operaționale*
- 28) *Manual de implementare a proiectelor finanțate din Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, versiunea revizuită februarie 2015*
- 29) *Manualul Beneficiarului – Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, octombrie 2009*
- 30) *O.M.F.P. nr. 38/2003 pentru aprobarea Normelor generale privind exercitarea activității de audit public intern*
- 31) *O.M.F.P. nr. 522/2003, pentru aprobarea Normelor metodologice generale referitoare la exercitarea controlului financiar preventiv*
- 32) *OMFP 946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern și a măsurilor pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial*
- 33) *OMFP nr.1649/2011 al ministrului finanțelor publice privind modificarea și completarea Ordinului nr.946/2005 pentru aprobarea Codului controlului intern și a măsurilor pentru dezvoltarea sistemelor de control managerial.*
- 34) *Ordin 1117/2170/2010 pentru stabilirea regulilor de eligibilitate și a listei cheltuielilor eligibile în cadrul operațiunilor finanțate prin Programul operațional sectorial „Dezvoltarea resurselor umane 2007–2013“*
- 35) *Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 3055/2009 actualizat (curs valutar)*
- 36) *OUG 34/2006 republicata privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii*
- 37) *OUG 64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul de convergență, aprobată cu modificări prin Legea nr. 362/2009*
- 38) *UG Nr. 66 din 29 iunie 2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora*
- 39) *OUG 84/2013 pentru modificarea și completarea OUG/64*
- 40) *Procedurile operaționale ale instituțiilor implicate în gestionarea fondurilor europene*
- 41) *Probleme frecvente ale Beneficiarilor în implementarea proiectelor aflate în gestiunea AM/OI POSDRU*
- 42) *Rapoartele anuale ale Programului Operațional Regional și minutele întâlnirilor Comitetului de Monitorizare pentru Programul Operațional Regional;*
- 43) *Raport anual de implementare 2013 – POR 2007-2013*
- 44) *Raportul public pe anul 2013 al Curții de Conturi a României*
- 45) *Raport Strategic Național 2012*
- 46) *Raport Anual de Implementare POR 2012*
- 47) *Raport Anual de Implementare POS CCE 2013*
- 48) *Raport Anual de Implementare PO DCA 2012*

- 49) *Raport Anual de Implementare POS MEDIU 2011*
- 50) *Regulament General (UE) Nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a unor dispoziții comune privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime, precum și de stabilire a unor dispoziții generale privind Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului*
- 51) *Regulament FEDR (UE) Nr. 1301/2013*
- 52) *Regulament Fondul de Coeziune (UE) Nr. 1300/2013*
- 53) *Regulament FSE (UE) Nr. 1304/2013*
- 54) *Regulament privind FEDR pentru obiectivul de cooperare teritorială (UE) Nr. 1299/2013*
- 55) *Regulament privind o grupare europeană de cooperare teritorială (GECT) (UE) Nr. 1302/2013*
- 56) *Trevor L.Young (2007), The handbook of project management, Ed. Kogan Page, London*

Surse web:

- 1) www.fonduri-ue.ro
- 2) www.inforegio.ro
- 3) www.posmediu.ro
- 4) www.fonduriadministratie.ro
- 5) www.fonduri-ue.ro/posdru/
- 6) www.fonduri-ue.ro/poscce/
- 7) www.poaat.ro
- 8) www.anfp.gov.ro
- 9) www.curteadeconturi.ro
- 10) www.coso.org/
- 11) <http://ceccar.ro/ro/wp-content/uploads/2013/06/Cadrul-general-revizuit-al-COSO-RO-20.06.2013.pdf>