



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

PROGRAMARE ȘI BUGETARE MULTIANUALĂ PENTRU OBIECTIVE DE INVESTIȚII

Document elaborat în cadrul **modulului de formare „Management pe bugete”**,
a proiectului:

„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”.

București
2012



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

CUPRINS

| | |
|--|----|
| Introducere | 3 |
| Metodologie - definiții, glosar de termeni, cadrul legal | 4 |
| Metodologia – pași procedurali | 9 |
| Concluzii | 35 |
| Bibliografie | 36 |
| Anexe 1-4 | |



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

I. Introducere

Prezenta metodologie de lucru a fost elaborată în cadrul programului ” Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”, cod SMIS 22857 finanțat din Fondul Social European, Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Axa Prioritară 1 Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice, Domeniul Major de Intervenție 1.3 Îmbunătățirea eficacității organizaționale prin FSE, PODCA, axa prioritară 1.

Scopul prezentei lucrări este acela de a pune la dispoziția specialiștilor din cadrul Ministerului Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, un „ghid” practic de acțiune, menit să-i sprijine în implementarea programării și bugetării multianuale a investițiilor.

Constituind o cerință a Legii nr.500 din 11.07.2002 privind finanțele publice, publicată în Monitorul Oficial Partea I, nr.597 din 13.08.2002, planul multianual de investiții reprezintă un instrument de management financiar, deosebit de eficace care, corect implementat, contribuie la :

- a) creșterea eficienței utilizării fondurilor publice disponibile;
- b) consolidarea legăturii dintre strategia ministerului/agenției și bugetele anuale respective;
- c) stabilirea ordinii de priorități în programarea și finanțarea investițiilor;
- d) asigurarea coerenței și consecvenței procesului investițional, prin orientarea în mod constant, a resurselor financiare limitate către proiectele prioritare;
- e) asigurarea continuității alocărilor de resurse pentru obiectivele de investiții prioritare pe perioade care depășesc un mandat legislativ;
- f) asigurarea coordonării dintre programarea financiară și cea de execuție a obiectivelor de investiții;
- g) generarea de efecte sinergice prin corelarea cu programele de investiții ale altor autorități centrale și locale sau ale diferitelor entități publice sau private;
- h) favorizarea legăturii cu mediul extern instituției publice.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

II. Metodologie

1. Planul multianual de investiții - definiție:

Un **plan multianual de investiții** reprezintă o listă de obiective de investiții pe care organizația dorește să le realizeze într-un orizont de timp de 4-6 ani. Obiectivele de investiții sunt aranjate în ordinea descrescătoare a priorității lor, determinată conform unei metodologii prestabilite și aplicate cu consecvență și sunt evaluate din punct de vedere al duratei de realizare și costurilor de investiții și funcționare.

2. Glosar de termeni

(Conform Legii 500/2002 privind finanțele publice)

- **angajament bugetar** - orice act prin care o autoritate competentă, potrivit legii, afectează fonduri publice unei anumite destinații, **în limita creditelor bugetare aprobate**;
- **angajament legal** - faza în procesul execuției bugetare reprezentând **orice act juridic** din care rezulta sau ar putea rezulta o obligație pe seama fondurilor publice;
- **credite destinate unor acțiuni multianuale** - sume alocate unor programe, proiecte, subproiecte, obiective și altele asemenea, care se desfășoară pe o perioadă mai mare de un an și dau loc la credite de angajament și credite bugetare;
- **credit de angajament** - limita maxima a cheltuielilor ce pot fi angajate, în timpul exercițiului bugetar, în limitele aprobate;
- **credit bugetar** - suma aprobată prin buget, reprezentând limita maxima pana la care se pot ordona și efectua plăți în cursul anului bugetar pentru angajamentele contractate în cursul exercițiului bugetar și/sau din exerciții anterioare pentru acțiuni multianuale, respectiv se pot angaja, ordona și efectua plăți din buget pentru celelalte acțiuni;

3. Succintă prezentare a prevederilor legale cu aplicabilitate directă

- **Autorizarea bugetară/angajamentele multianuale**

(1) Legea bugetară anuală prevede și autorizează, **pentru anul bugetar**, veniturile și cheltuielile bugetare, precum și reglementări specifice exercițiului bugetar.

(2) Sumele aprobate, la partea de cheltuieli, prin bugetele anuale, în cadrul cărora se angajează, se ordonează și se efectuează plăți, reprezintă limite maxime care nu pot fi depășite.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- (3) Angajarea cheltuielilor din aceste bugete se face numai în limita creditelor bugetare aprobate.
- (4) Angajarea și utilizarea creditelor bugetare în alte scopuri decât cele aprobate atrag răspunderea celor vinovați, în condițiile legii.
- (5) **Pentru acțiunile multianuale** se înscriu în buget, distinct, **creditele de angajament** și creditele bugetare.
- (6) În vederea realizării acțiunilor multianuale ordonatorii de credite încheie **angajamente legale, în limita creditelor de angajament** aprobate prin buget pentru anul bugetar respectiv.

- **Prezentarea investițiilor publice în proiectul de buget**

Cheltuielile pentru investițiile publice și alte cheltuieli de investiții finanțate din fonduri publice se cuprind în proiectele de buget, în baza programelor de investiții publice, care se prezintă ca anexa la bugetul fiecărui ordonator principal de credite.

- **Informații privind programele de investiții publice**

Ordonatorii principali de credite vor prezenta anual programul de investiții publice, pe clasificarea funcțională.

Ordonatorii principali de credite vor transmite pentru fiecare obiectiv de investiții inclus în programul de investiții informații financiare și nefinanciare.

- **Informațiile financiare** vor include:

- a) valoarea totală a proiectului;
- b) creditele de angajament;
- c) creditele bugetare;
- d) graficul de finanțare, pe surse și ani, corelat cu graficul de execuție;
- e) analiza cost-beneficiu, care va fi realizată și în cazul obiectivelor în derulare;
- f) costurile de funcționare și de întreținere după punerea în funcțiune.

- **Informațiile nefinanciare** vor include:

- a) strategia în domeniul investițiilor, care va cuprinde în mod obligatoriu prioritățile investitoriale și legătura dintre diferite proiecte, criteriile de analiza care determina introducerea în programul de investiții a obiectivelor noi în detrimentul celor în derulare;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- b) descrierea proiectului;
- c) stadiul fizic al obiectivelor.

• Informații stabilite la nivelul Guvernului

Guvernul, prin Ministerul Finanțelor Publice, va elabora strategia în domeniul investițiilor publice, pe baza propunerilor de programe de investiții elaborate de ordonatorii principali de credite.

Ministerul Finanțelor Publice este împuternicit să stabilească conținutul, forma și informațiile referitoare la programele de investiții necesare în procesul de elaborare a bugetului.

Ministerul Finanțelor Publice stabilește prin norme metodologice criteriile de evaluare și selecție a obiectivelor de investiții publice.

Ministerul Finanțelor Publice, potrivit dispozițiilor prezentei legi, va analiza programul de investiții din punct de vedere al încadrării în limitele de cheltuieli stabilite, al respectării criteriilor de selecție și prioritizare și a eșalonării creditelor bugetare în funcție de durata de execuție a obiectivelor.

Ministerul Finanțelor Publice coordonează monitorizarea întregului program de investiții, scop în care va solicita ordonatorilor principali de credite toate informațiile necesare.

• Aprobarea proiectelor de investiții publice

Documentațiile tehnico-economice aferente obiectivelor de investiții noi care se finanțează, potrivit legii, din fonduri publice se aproba de către:

- Guvernul, pentru valori mai mari de 28 de milioane lei;
- ordonatorii principali de credite, pentru valori cuprinse între 5 milioane lei și 28 de milioane lei;
- ceilalți ordonatori de credite, pentru valori până la 5 milioane lei, cu avizul prealabil al ordonatorului principal de credite.

Documentațiile tehnico-economice aferente investițiilor publice ce se realizează pe baza de credite externe contractate sau garantate de stat, indiferent de valoarea acestora, se supun aprobării Guvernului.

Limitele valorice privind competențele de aprobare a documentațiilor tehnico-economice ale obiectivelor de investiții noi se pot modifica prin hotărâre a Guvernului, în funcție de evoluția indicilor de prețuri.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Ultima modificare : HOTĂRÂREA nr. 335 din 30 martie 2011, publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 244 din 7 aprilie 2011.

- **Condiții pentru includerea proiectelor de investiții în proiectul de buget**

Obiectivele de investiții și celelalte cheltuieli asimilate investițiilor se cuprind în programele de investiții anuale, anexe la buget, numai dacă, în prealabil, documentațiile tehnico-economice, respectiv notele de fundamentare privind necesitatea și oportunitatea efectuării cheltuielilor asimilate investițiilor, au fost elaborate și aprobate potrivit dispozițiilor legale.

Ordonatorii principali de credite, pe propria răspundere, actualizează și aproba valoarea fiecărui obiectiv de investiții nou sau în continuare, în funcție de evoluția indicilor de prețuri.

Această operațiune este supusă controlului financiar.

- **Monitorizarea de către ordonatorii principali de credite a proiectelor de investiții**

Pe parcursul execuției bugetare ordonatorii principali de credite vor urmări derularea procesului investitional, în conformitate cu dispozițiile prezentei legi, și vor întocmi rapoarte trimestriale de monitorizare, pe care le vor transmite Ministerului Finanțelor Publice.

În cazul în care, pe parcursul derulării procesului investitional, apar probleme în implementarea unui obiectiv, ordonatorul principal de credite va consemna în raportul de monitorizare cauza și măsurile ce se impun pentru remedierea acestui lucru.

În situația în care, din motive obiective, implementarea unui proiect de investiții nu se poate realiza conform proiectiei bugetare, ordonatorii principali de credite pot solicita Ministerului Finanțelor Publice, până la data de 31 octombrie, redistribuirea fondurilor între proiectele înscrise în programul de investiții anexa la buget.

Ordonatorii principali de credite sunt responsabili de realizarea obiectivelor de investiții incluse în programele de investiții.

- **Acordurile internaționale legate de investițiile publice**

Toate angajamentele legale, din care rezultă o cheltuială pentru investițiile publice și alte cheltuieli asimilate investițiilor, cofinanțate de o instituție internațională, se vor efectua în conformitate cu prevederile acordului de finanțare.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- **Structura programelor de investiții publice**

În programele de investiții se nominalizează obiectivele de investiții grupate pe: investiții în continuare și investiții noi, iar "alte cheltuieli de investiții" pe categorii de investiții.

Poziția "alte cheltuieli de investiții" cuprinde următoarele categorii de investiții:

- a) achiziții de imobile;
- b) dotări independente;
- c) cheltuieli pentru elaborarea studiilor de fezabilitate, a studiilor de fezabilitate și a altor studii aferente obiectivelor de investiții;
- d) cheltuielile de expertiza, proiectare și de execuție privind consolidările și intervențiile pentru prevenirea sau înlăturarea efectelor produse de acțiuni accidentale și calamități naturale - cutremure, inundații, alunecări, prăbușiri și tasări de teren, incendii, accidente tehnice, precum și cheltuielile legate de realizarea acestor investiții;
- e) lucrări de foraj, cartarea terenului, fotogrammetrie, determinări seismologice, consultanța, asistenta tehnică și alte cheltuieli asimilate investițiilor, potrivit legii.

Cheltuielile de investiții cuprinse la lit. a)-e) ale se detaliază și se aproba prin liste separate de către ordonatorul principal de credite.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



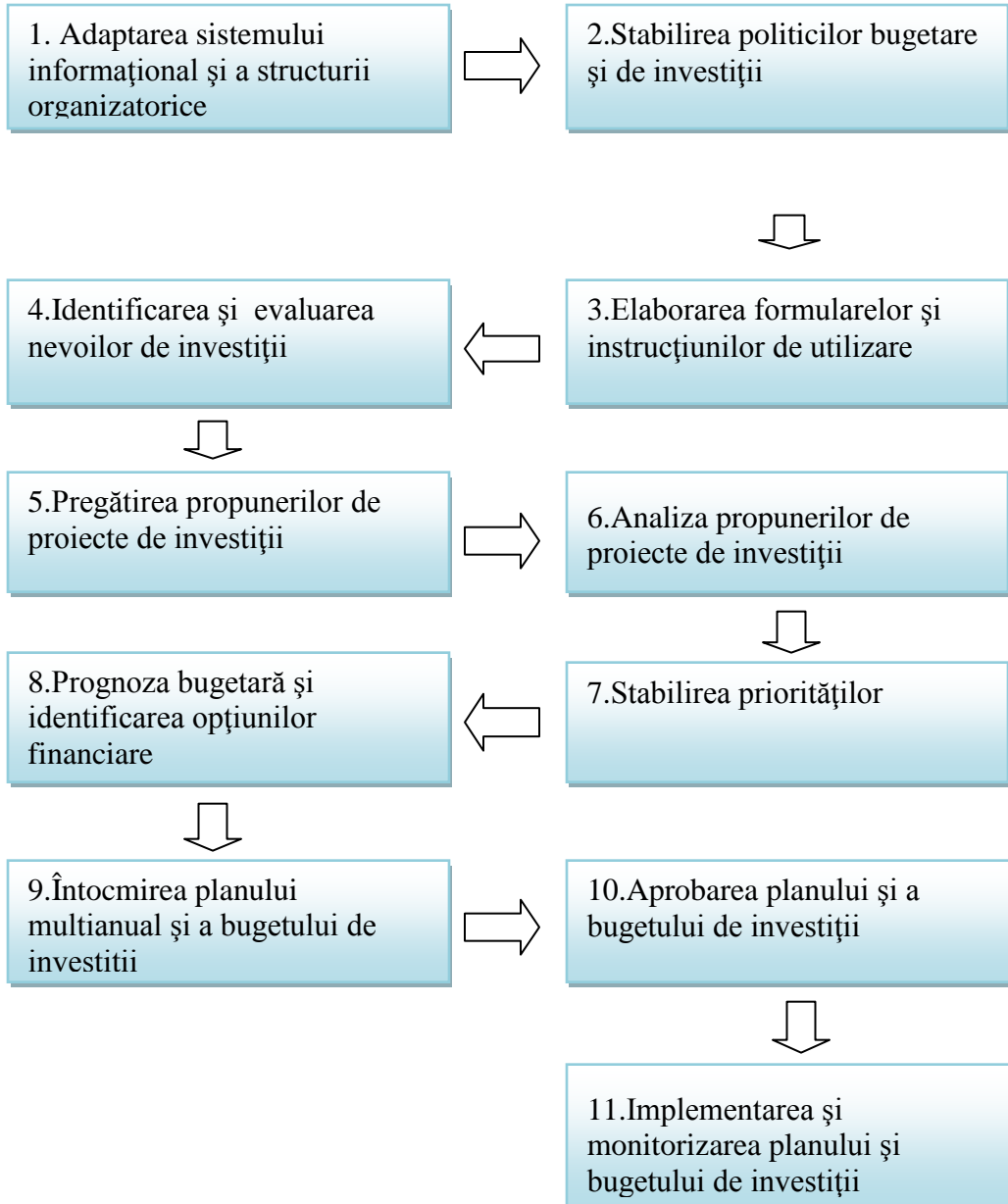
GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

4. Planul multianual de investiții : pași procedurali

Planificarea multianuală a investițiilor constituie un proces dinamic, implicând o serie de pași procedurali ce se succed într-o ordine logică și cronologică, conform diagramei de mai jos:



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

4.1. Succintă prezentare a conținutului pașilor procedurali

1. Adaptarea sistemului informațional și a structurii organizatorice

Procesul de implementare a unui plan multianual de investiții trebuie să înceapă prin analiza sistemului informațional existent, prin prisma raționalității, eficacității și eficienței acestuia.

Odată luată decizia implementării modelului de planificare multianuală a investițiilor, specialiștii se vor confrunta cu o primă întrebare: Sistemul informațional existent susține într-un mod eficace și eficient funcția de fundamentare, elaborare și adoptare a planului multianual de investiții ?

Cu alte cuvinte, ei vor trebui să determine dacă sistemul informațional existent identifică și folosește toate sursele ce pot furniza informații relevante referitoare la nevoile de investiții, stabilește circuitele informaționale necesare transmiterii acestei informații către receptori, fie ei entități specializate în prelucrarea, analiza acesteia, fie entități de decizie care hotărăsc în privința aprobării programelor de investiții. În mod evident, sistemul informațional va trebui să permită circulația rapidă, nedistorsionată a informației necesare implementării planului multianual de investiții, monitorizării acestuia, raportării și controlului, permițând informarea operativă a decidenților în vederea adoptării unor eventuale corecții.

În situația în care, concluzia este că sistemul informațional nu satisface cerințele menționate, acesta trebuie re proiectat. Re proiectarea unui sistem informațional poate viza ansamblul său, sau doar acele secțiuni care prin calitatea lor condiționează atingerea obiectivelor punctuale stabilite.

Structura organizatorică, prin modul de combinare a resurselor umane, materiale și financiare condiționează eficiența desfășurării activității necesare realizării obiectivelor, precum și calitatea și operativitatea sistemului decizional și configurația sistemului informațional.

Sistemul organizatoric trebuie să realizeze obiectivele stabilite în condițiile minimizării costului economic și social, contribuind astfel la armonizarea intereselor individuale și de grup.

În mod obișnuit, planul și bugetul de investiții sunt elaborate de către directorul economic al organizației și funcționarii publici din compartimentele de specialitate, în baza propunerilor de proiecte de investiții, formulate de către celelalte departamente. Planul și bugetul de investiții sunt înaintate apoi conducătorului instituției pentru aprobare/avizare, după caz. Una dintre abordările organizaționale este delegarea acestei responsabilități administrative angajaților aflați în compartimentele tehnice, financiare, etc. Compartimentul sau persoana desemnată devin responsabile de coordonarea activităților în procesul de programare multianuală și bugetare a investițiilor, precum și de acordare a asistenței tehnice.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Altă opțiune organizațională este crearea unui colectiv, format din „actorii” principali ai procesului, ca directori, șefi de compartimente, unii specialiști, etc. Colectivul centralizează cererile de finanțare a proiectelor, analizează și propune prioritățile și recomandă conducătorului organizației un program și un buget.

2. Stabilirea politicilor bugetare și de investiții

Politicile financiare reprezintă o specie a politicilor publice ce descriu principiile și obiectivele după care se orientează practicile de management financiar ale unei instituții publice. Politicile influențează luarea deciziilor financiare. Ele conduc la atingerea obiectivelor propuse și, în plus, asigură standarde pentru evaluarea și monitorizarea performanțelor sistemului de management financiar.

Politicile oferă un cadru pentru managementul financiar și linii directoare pentru managerii financiari, în domeniul derulării și conducerii activității financiare a unei entități publice.

Aspecte ce solicită o atenție deosebită, în politicile financiare, sunt:

- definirea obiectivelor de investiții;
- perioada acoperită de programul de investiții;
- desemnarea responsabilității organizaționale pentru pregătirea programului;
- metodele de finanțare ale obiectivelor de investiții;
- criterii de stabilire a obiectivelor prioritare;
- procentul din veniturile generale ce urmează să fie destinat investițiilor;
- evaluarea viitoarelor costuri de operare ale obiectivelor de investiții;
- politicile de întreținere și de achiziții cu scop de înlocuire.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

3.Elaborarea formularelor și instrucțiunilor de utilizare

Coordonatorii planurilor multianuale de investiții trebuie să elaboreze:

- calendarul
- formularele
- instrucțiunile de utilizare necesare.

Calendarul bugetar este condiționat de prevederile Legii nr.500 din 2002 privind finanțele publice.

Prezentăm în continuare un model de calendar intern, armonizat cu calendarul bugetului de stat **(prezentat și în anexa nr.1.)**

CALENDARUL ACTIVITĂȚILOR ÎN PROCESUL FUNDAMENTĂRII PLANULUI ȘI BUGETULUI MULTIANUAL DE INVESTIȚII

| Nr. | Activitatea | Început | Sfârșit |
|-----|--|---------|---------|
| 1 | Identificarea nevoilor de investiții (ordonatori terțiari, secundari și ordonator principal) | 15.mar | 15.apr |
| 2 | Redactarea propunerilor de proiecte de investiții (ordonatori terțiari, secundari și ordonator principal) | 15.apr | 20.mai |
| 3 | Verificarea propunerilor de proiecte de investiții (ordonatori terțiari, secundari și ordonator principal) | 20.mai | 01.iun |
| 4 | Transmiterea propunerilor de proiecte de investiții de ordonatorii terțiari la cei secundari | | 01.iun |
| 5 | Centralizarea propunerilor de proiecte de investiții la nivelul ordonatorilor secundari | 01.iun | 05.iun |
| 6 | Verificarea propunerilor de proiecte de investiții ale ordonatorilor terțiari | 05.iun | 15.iun |



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

| | | | |
|----|---|--------|--------|
| 7 | Transmiterea propunerilor de proiecte de investiții către ordonatorul principal | | 15.iun |
| 8 | Centralizarea propunerilor de proiecte de investiții (la nivelul ordonatorului principal) | 15.iun | 20.iun |
| 9 | Verificarea selectarea și prioritizarea proiectelor (la nivelul ordonatorului principal) | 20.iun | 01.iul |
| 10 | Analizarea și avizarea de către Consiliul Tehnico-Economic /altă structură competentă, după caz | 01.iul | 05.iul |
| 11 | Analizarea și aprobarea de către ordonatorul principal de credit | 05.iul | 15.iul |
| 12 | Transmiterea propunerii de buget și a planului multianual de investiții | | 15.iul |

Formularele și instrucțiunile de utilizare

Acestea sunt esențiale în procesul de planificare a investițiilor, fiindcă asigură informațiile complete și permanente cerute la evaluare, la stabilirea priorităților, precum și la calendarul cererilor de proiecte. De principiu formularele utilizate trebuie să furnizeze cel puțin informația cerută în mod expres în lege, însă este de dorit ca acestea să satisfacă pe deplin nevoile de informație ale organizației.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Ministerul _____

Anexa 2

Instituția _____

Judet/localitate _____

PROPUNERE DE PROIECT DE INVESTIȚII

1 INFORMATII DE BAZĂ & DESCRIEREA PROIECTULUI

1.1. DENUMIREA PROIECTULUI: _____

1.3. DEFINIREA PROBLEMEI: _____

1.4. OBIECTIVELE PROIECTULUI: _____

1.5. DESCRIEREA PROIECTULUI: _____

1.6. LOCALIZAREA INVESTIȚIEI; INFORMAȚII _____
ASUPRA SITUAȚIEI JURIDICE _____
A TERENULUI _____



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

1.7. BENEFICII ESTIMATE: _____

1.8. LEGATURA CU ALTE PROIECTE _____

1.9. CONSTRÂNGERİ ÎN IMPLEMENTARE _____

1.10. COFINANȚĂRI (sigure/posibile) _____

2 RELEVANȚA PROIECTULUI

2.1. RELEVANȚA GENERALĂ _____

2.2. RELEVANȚA SECTORIALĂ _____

3 ÎNTOCMIT

Se completeaza de persoana care
intocmeste fișa

Nume si prenume Semnatura

Data: _____



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Anexa 2/A

ANEXA "A"

PENTRU OBIECTIVE DE INVESTIȚII NOI

1 **COSTUL INVESTIȚIEI ÎN PREȚURI CURENTE** LEI _____

2 **DURATA DE REALIZARE A INVESTIȚIEI** LUNI _____

3 **STADIUL DE MATURITATE**

| | | | |
|------|----------------------|-----|----------------------|
| Idee | <input type="text"/> | SF | <input type="text"/> |
| SPF | <input type="text"/> | PTE | <input type="text"/> |

4 **PROPUNERE DE EȘALONARE A INVESTIȚIEI**

| Specificație | An 1 (curent+1) | An 2 (curent+2) | An 3 (curent+3) | An 4 (curent+4) | An 5 (curent+5) |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Finanțat de la buget de stat | | | | | |
| Finanțat din credite nerambursabile | | | | | |
| Finanțat din credite rambursabile | | | | | |
| Alte finanțări | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

5 **ESTIMAREA CHELTUIELILOR DE INTREȚINERE ȘI FUNCȚIONARE (PREȚURI AN CURENT)**

(din analiza cost beneficiu a proiectului sau propriile evaluări ale initiatorului)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

| Specificație | An 1 (curent+1) | An 2 (curent+2) | An 3 (curent+3) | An 4 (curent+4) | An 5 (curent+5) |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Cheltuieli de funcționare și întreținere | | | | | |

6 **ESTIMAREA VENITURILOR/DIMINUĂRII CHELTUIELILOR DE FUNCȚIONARE (PREȚURI AN CURENT)**

(din analiza cost beneficiu a proiectului sau propriile evaluări ale inițiatorului)

| Specificație | An 1 (curent+1) | An 2 (curent+2) | An 3 (curent+3) | An 4 (curent+4) | An 5 (curent+5) |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Venituri /diminuări de cheltuieli în exploatare | | | | | |

7 **IMPACT DE MEDIU (conform studiilor de specialitate sau evaluarilor inițiatorului)**

8 **ALTE INFORMAȚII CONSIDERATE RELEVANTE**

Anexa 2/B

ANEXA "B" (doar pentru primul an al implementării planificării multianuale ale investițiilor)

PENTRU OBIECTIVE DE INVESTIȚII ÎN CONTINUARE

1 **ANUL ÎNCEPERII LUCRĂRILOR DE INVESTIȚII**

2 **STADIUL ACTUAL AL INVESTIȚIEI**

COST TOTAL ESTIMAT LA DESCHIDEREA FINANȚĂRII -

RON

COST TOTAL ACTUALIZAT ÎN PREȚURI 31 DEC. AN PRECEDENT -

RON



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

FINANȚAT PANĂ LA 31 DEC. AN PRECEDENT -

RON _____

PLANIFICAT PENTRU ANUL ÎN CURS

RON _____

REALIZAT PRELIMINAT PENTRU IN ANUL ÎN CURS

RON _____

3 DURATA DE FINALIZARE A
INVESTIȚIEI

Luni _____

4 PROPUNERE DE EȘALONARE A RESTULUI DE
EXECUTAT

| Specificație | An 1 (curent+1) | An 2(curent+2) | An 3(curent+3) | An 4(curent+4) | An 5(curent+5) |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Finanțat de la buget de stat | | | | | |
| Finanțat din credite nerambursabile | | | | | |
| Finanțat din credite rambursabile | | | | | |
| Alte finanțări | | | | | |
| TOTAL | | | | | |

5 ESTIMAREA CHELTUIELILOR DE INTREȚINERE ȘI FUNCȚIONARE (PREȚURI AN CURENT)

(din analiza cost beneficiu a proiectului sau propriile evaluari ale initiatorului)

| Specificație | An 1 (curent+1) | An 2 (curent+2) | An 3(curent+3) | An 4 (curent+4) | An 5 (curent+5) |
|--|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Cheltuieli de funcționare și întreținere | | | | | |

6 ESTIMAREA VENTURILOR/DIMINUĂRII CHELTUIELILOR DE FUNCȚIONARE (PREȚURI AN CURENT)

(din analiza cost beneficiu a proiectului sau propriile evaluari ale initiatorului)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

| Specificație | An 1 (curent+1) | An 2 (curent+2) | An 3 (curent+3) | An 4 (curent+4) | An 5 (curent+5) |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Venituri /diminuări de cheltuieli în exploatare | | | | | |

7 **IMPACT DE MEDIU** (conform studiilor de specialitate sau evaluarilor initiatorului)

8 **ALTE INFORMATII CONSIDERATE RELEVANTE**

Machetele de formulare propuse sunt prezentate și în format EXCEL (în anexa nr. 2)

Pentru fiecare obiectiv de investiții în parte se completează o primă parte a fișei proiectului, cuprinzând informații de bază, descrierea proiectului și informații despre relevanța generală și sectorială a acestuia.

Prima parte a fișei de proiect se completează indiferent de stadiul de maturitate al acestuia. În cazul investițiilor noi, fără documentația tehnico economică aprobată – cel puțin studiu de fezabilitate, informația din această parte a fișei de proiect va fundamenta decizia de demarare a investiției, prin comandarea studiului de fezabilitate.

Informația financiară și nefinanciară pe care studiul de fezabilitate o va furniza organizației va putea fi folosită ulterior pentru completarea anexei "A" a fișei de proiect, ce se întocmeste pentru obiectivele noi de investiții.

În continuare prezentăm un **set de instrucțiuni de completare a documentelor** propuse spre utilizare.

• **Denumirea proiectului**

Se va avea în vedere ca titlul să fie:

- concis, clar, ușor de ținut minte
- descriptiv
- cu accent pe rezultate și nu pe metodele folosite
- centrat pe descrierea avantajelor furnizate beneficiarilor



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

• Definirea problemei

În general, este prezentată situația existentă, relevând neajunsurile care justifică realizarea proiectului. Schimbările urmărite care vizează eliminarea situațiilor nedorite, înlăturarea problemelor, etc vor fi și ele prezentate. Este bine ca în prezentarea situației existente să se facă uz de date statistice, documente oficiale, etc, deoarece generalitățile și opiniile personale, nesuținute de date sigure nu pot convinge. Pentru a verifica modul de formulare a problemei inițiatorul proiectului va trebui să răspundă unor întrebări:

- modul de formulare demonstrează o bună înțelegere a problemei care trebuie rezolvată?
- comunică în mod suficient de clar ce se urmărește prin proiect?
- indică legătura dintre proiect și un set mai larg de probleme sau aspecte și justifică de ce s-a ales această abordare particulară?
- stabilește în mod clar importanța și semnificația problemei?
- aduce suficiente argumente pentru a justifica interesul ordonatorului principal de credit?
- demonstrează că problema este una care poate fi rezolvată?
- indică suficient de clar relația dintre obiectivele organizației și problemă?
- problema și rezultatele sunt formulate în termeni de necesități umane și beneficii sociale?

O eroare comună în această secțiune constă în prezentarea problemei în termeni vagi sau prea generali.

• Obiectivele proiectului

Prin declararea obiectivelor, sunt specificate rezultatele proiectului, produsul sau produsele finale. Este foarte important ca acestea să fie foarte clare. Când se stabilesc obiectivele trebuie avut în vedere că acestea să fie **SIMPLE**:

- | | |
|--------------|--|
| - Specifice | - să indice în mod clar ce se dorește să se schimbe prin proiect |
| - Imediate | - să indice perioada de timp în care problema curentă va fi rezolvată |
| - Masurabile | - să indice care vor fi dovezile că proiectul va fi încununat de succes |
| - Practice | - să indice în ce mod fiecare obiectiv reprezintă o soluție practică la o problemă reală |
| - Logice | - să indice modul în care fiecare obiectiv contribuie la atingerea scopului general |



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- **Evaluabile** - să indice cât de semnificativă trebuie să fie schimbarea pentru ca proiectul să fie eficient

Fiecare obiectiv ar trebui să îndeplinească cel puțin două sau trei criterii. O formulare corectă a obiectivelor va furniza jaloanele ce se vor folosi ulterior pentru evaluarea derulării și succesului proiectului.

Obiectivele specifice trebuie prezentate în nu mai mult de una sau doua fraze, fiecare în ordinea importanței. Nu trebuie confundate obiectivele (rezultatele) cu metodele (activități, mijloace). Un obiectiv bine formulat evidențiază CE trebuie făcut și CÂND, în timp de o metodă (activitate) explică DE CE, sau CUM vor fi făcute.

- **Descrierea proiectului**

În această secțiune narativă a fișei de proiect se va prezenta proiectul propriuzis, furnizând de câte ori este posibil informații referitoare la caracteristicile constructive, soluțiile tehnice, categoriile de lucrări, cantități, etc.

- **Localizarea investiției și informații referitoare la situația juridică a terenului**

În această secțiune se vor furniza informații cadastrale, adresa, vecinătățile, accesul la utilități, informații referitoare la situația juridică a terenului, etc.

- **Beneficii estimate**

Parte din beneficiile proiectelor pot fi direct evaluate în bani. Venituri din utilizarea curentă a mijlocului fix respectiv, sau diminuarea costurilor de exploatare, a costurilor pentru reparații curente, capitale, etc

Acestea sunt beneficii directe și sunt resimțite de către beneficiarul proiectului de investiții.

Există însă o serie de beneficii, care se răsfrâng indirect asupra unei categorii mai extinse de persoane și pe o arie mai largă, uneori chiar la nivel național. Aceste beneficii economice și sociale sunt mai dificil de evaluat în bani, însă acest lucru devine foarte important în situația în care se pune problema realizării unor analize cost beneficiu.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

• Legătura cu alte proiecte

Nu trebuie trecută cu vederea importanța acestui tip de informație. Deseori realizarea unor obiective de investiții este condiționată de realizarea altor proiecte publice sau private. Realizarea sediului instituției cât și funcționarea normală a acesteia pot fi condiționate de finalizarea unor alte proiecte, ale administrației publice locale, privind realizarea infrastructurii de transport urban, alimentarea cu apa, canalizare, furnizarea de gaz metan, energie electrică și termică, etc. În aceste situații cunoașterea situației exacte și mai ales colaborarea și coroborarea propriilor programe cu cele ale celorlalți investitori reprezintă garanții suplimentare pentru succesul programului de investiții.

Colaborarea cu parteneri publici și privați pe parcursul realizării unui obiectiv de investiție poate conduce deseori la realizarea unor efecte sinergice, situație în care rezultatul efortului comun depășește suma rezultatelor care s-ar obține prin acțiuni individuale, necorelate.

• Constrângeri în implementare

Obiectivul de minimizare a riscurilor în procesul de realizare a investiției impune identificarea și analiza tuturor constrângerilor de natură:

- financiară
- administrativă
- politică
- tehnică
- legală
- instituțională, etc

Cunoașterea acestor constrângeri dă posibilitatea factorilor de decizie să ia hotărâri în cunoștință de cauză, după o temeinică evaluare a riscurilor implicate, să elaboreze scenarii alternative de acțiune și să întreprindă din timp demersurile necesare pentru eliminarea sau diminuarea efectelor factorilor constrângători.

• Cofinanțări

În această secțiune se vor identifica cofinanțatorii proiectului, furnizându-se informații precise și detaliate despre:

- valoarea cofinanțării (în valori absolute sau procente din costurile totale)



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- costurile eligibile pentru cofinanțare
- durata cofinanțării
- restricții impuse de cofinanțator etc.

Este important să se facă o distincție netă între cofinanțările sigure – cele pentru care s-au încheiat contracte, ori s-au primit comunicări care certifică intenția de cofinanțare și cele posibile dar incerte.

• Relevanța generală și sectorială a proiectului propus

Furnizează informații referitoare la contribuția proiectului la atingerea obiectivelor strategice generale și sectoriale.

Secțiunile B și C ale propunerii de proiect de investiții se pot complete ușor de către specialiști, fie în baza documentației tehnico-economice, fie în baza propriilor estimări (în situația în care proiectul este într-un stadiu incipient de maturitate)

4. Identificarea și evaluarea nevoilor de investiții

Cele mai multe organizații au nevoie de investiții ce depășesc resursele lor financiare. Nu trebuie să se uite că optarea pentru un anumit proiect de investiții înseamnă, de cele mai multe ori, renunțarea la un altul. Gestionând bani publici, obiectivul primordial al responsabililor financiari trebuie să fie obținerea celei mai mari valori pentru fiecare leu investit. Din acest punct de vedere trebuie să ne asigurăm că reușim să identificăm cvasi-totalitatea proiectelor de investiții necesare organizației și că punem la punct un sistem de evaluare a acestora în baza unui set obiectiv și larg acceptat de criterii.

Pentru identificarea nevoilor de investiții elaborarea unei baze solide de informații, necostisitoare și ușor accesabile este foarte importantă. Această bază de informații trebuie să ajute la:

- identificarea și stabilirea priorităților în nevoile de investiții ;
- alegerea celor mai bune strategii de întreținere, reparații, înlocuire sau disponibilizare;
- reducerea la minim a efectelor și costurilor generate de lucrările de întreținere amânate;
- evaluarea metodelor alternative de satisfacere a nevoilor de investiții;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- evaluarea opțiunilor financiare;
- reducerea numărului de reclamații și de întreruperi în funcționare (acolo unde este cazul);
- îmbunătățirea raportărilor financiare;
- controlul costurilor de investiții.

Este bine ca organizațiile să își concentreze atenția, mai degrabă, asupra nevoilor și problemelor legate de investiții, decât asupra unor obiective specifice. În acest sens, se pun câteva întrebări esențiale:

- care este natura nevoii / problemei?
- cine este afectat?
- care este extinderea nevoii / problemei?
- când apare?
- care ar fi câteva alternative de soluționare?
- ce consecințe apar dacă nu se întreprinde nimic?

Informațiile necesare pentru a răspunde acestor întrebări sunt disponibile din câteva surse, printre care:

- informațiile privitoare la evaluarea activelor corporale și a stării lor,
- strategia de investiții a Guvernului la care se adaugă orice ale studiilor și programe relevante pentru strategia și politica de investiții
- informațiile privind standardele serviciilor
- sondajele de opinie cetățenească.

5. Pregătirea propunerilor de proiecte de investiții

Toate propunerile de proiecte de investiții vor trebui să fie în conformitate cu formularele, instrucțiunile și normele prestabilite de persoana, sau echipa desemnată să lucreze la programul de investiții. O deosebită atenție trebuie acordată:

- justificării necesității proiectului și



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- costurile acestuia.

În justificarea unei proiect de investiții este important să se furnizeze informații exacte, obiective și argumentate, bază necesară pentru o evaluare corectă a priorității realizării obiectivului de investiție respectiv. Este recomandabil să fie discutate atât beneficiile tangibile, cât și cele intangibile.

Fezabilitatea proiectului trebuie analizată din punct de vedere:

- tehnic,
- financiar,
- economic,
- politic,
- juridic,
- instituțional,
- de mediu.

Hotărârea de Guvern nr 28 din 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 prevede categoriile de cheltuieli ce trebuie avute în vedere la determinarea costului obiectivului de investiție.

6. Analiza propunerilor de proiecte de investiții

După redactare, propunerile de proiecte de investiții sunt analizate, urmărindu-se să fie exacte și complete. Analiza propunerilor este coordonată de responsabilul/ echipa de implementare a planului multianual de investiții, în cooperare cu funcționarii specializați în planificare, finanțe, inginerie și arhitectură. Uneori pot participa și experți tehnici externi.

Accelerarea și simplificarea analizei sunt sprijinite prin pregătirea din timp a unei liste de verificări și a unor criterii de analiză. În analiza proiectului apar clarificări și solicitări de informații suplimentare. Vizitele pe teren și audierile în cadrul departamentelor sunt și ele componente folositoare în cadrul procesului de analiză.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Se identifica următoarele tipuri de analiză:

- de conformitate administrativă,
- de conformitate cu documentele de planificare,
- de conformitate tehnică (inginerie, urbanism) și
- de conformitate financiară.

Fiecare organizație va avea nevoie de elaborarea propriului proces de analiză, în funcție de mărimea și resursele sale.

7.Stabilirea priorităților



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Cel mai dificil și mai pretențios aspect al analizei proiectelor este stabilirea priorităților și selecția acestora. De obicei, nu există fonduri disponibile pentru finanțarea tuturor proiectelor de investiții necesare. Autoritățile publice/ organizațiile trebuie să facă, prin urmare, alegeri dure între proiectele concurente. Prea adesea, se întâmplă ca astfel de decizii să se bazeze pe intuiție și raționamente subiective în loc de a se întemeia pe un set explicit de criterii de evaluare.

Evaluarea proiectelor și procesul de stabilire a priorităților devine mai obiectiv și mai rațional prin elaborarea unor criterii predeterminate și clar definite. Toți aceia implicați în fixarea priorităților și în selecția proiectelor, inclusiv angajați, factorii de decizie, cetățenii trebuie să participe la definirea criteriilor de selecție. Sondajele de opinie pot fi folosite pentru a aduce aportul cetățenesc la formularea criteriilor. Se recomandă ca și criteriile de evaluare să fie fixate înainte de redactarea cererilor de investiții, cu scopul de a oferi îndrumări celor ce schițează cererile.

Nici un sistem de evaluare nu este perfect. Nu toate criteriile sunt aplicabile fiecărui proiect. Judecata solidă, bunul simț și considerațiile politice vor continua să joace un rol important. Obstacole în calea formulării unor criterii utile sunt: costul atașat, timpul limitat, disponibilitatea informațiilor, beneficiile intangibile, pericolul supraîncărcării cu informații și teama de a compromite procesul politic. Cu toate acestea, criteriile bine elaborate vor stimula diferențierea proiectelor și îngustarea ariei de dezacorduri, asigurând astfel o bază de discuție. Este esențial ca selecția proiectelor să fie susținută de informații corecte, relevante și demne de încredere.

În **anexa 3** – este prezentat un model EXCEL (software) ce poate fi utilizat la stabilirea priorităților pe baza criteriilor multiple.

În cadrul fiecărui criteriu proiectul este ierarhizat numeric și punctat:

- impact major 6 – 10 puncte
- impact minor 1 – 5 puncte
- fără impact / impact negativ 0 puncte

Pentru fiecare criteriu, punctajul se înmulțește cu ponderea (importanța relativă) acestuia și se obține punctajul total. Punctajul general, pentru fiecare proiect, este calculat prin însumarea punctajelor tuturor criteriilor după care a fost apreciat.

Fiecare organizație are nevoie de criteriile și ponderile cele mai potrivite nevoilor proprii. Sistemele de criterii multiple pot deveni împovărătoare și consumatoare de timp. Unele organizații au abandonat alocarea de puncte și ponderi din cauza consumului de timp, însă au continuat să folosească criterii clar definite spre a veni în sprijinul acelor care fixează prioritățile. La fixarea priorităților este esențială



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

existența unei experiențe. Elaborarea criteriilor de evaluare este un proces de tip alegere prin încercări repetate, necesitând o continuă testare și adaptare. Cea mai bună abordare este un sistem simplu, instalat gradual. Inițial, criteriile își vor dovedi utilitatea prin consolidarea etapei în care se concepe justificarea proiectului.

Când prioritățile sunt determinate de un colectiv, este recomandabil ca acesta să acorde atenție folosirii tehnicilor interactive de grup, cum ar fi metoda grupului nominal și brainstorming-ul. Grupul nominal este o tehnică de interacțiune structurată, care încurajează contribuțiile tuturor membrilor și oferă posibilitatea votului anonim asupra priorităților.

Fiecare specialist din componența Grupul de scoratori va primi un set complet de propuneri de obiective de investiții - calificate în aceasta etapă, lista criteriilor și instrucțiunile de operaționalizare a acestora și o foaie individuală de punctare. Fiecare propunere de proiect este analizată prin prisma modului în care raspunde fiecărui criteriu și apoi punctată, conform instrucțiunilor. Instrumentul informatic dedicat (**anexa 3**) facilitează aceste activități.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

8. Prognoza bugetară și identificarea opțiunilor financiare

Prognoza bugetară este un proces care, pe baza unui anumit set de ipoteze politice și economice, furnizează proiecții referitoare la veniturile și cheltuielile din anii viitori.

O prognoză bugetară servește la două scopuri de bază :

- poate cuantifica impactul viitor al deciziilor, programelor și politicilor curente
- poate identifica și analiza opțiunile privind ajustarea veniturilor și a cheltuielilor cu scopul de a anula diferența dintre venituri și cheltuieli

Prognoza cheltuielilor

Specificul acesteia este ca de obicei realizează o prelungire a programelor curente și se află, în general sub controlul administrației publice locale și centrale. Procesul prognozării cheltuielilor se realizează urmând următorii pași procedurali :

- identificarea cheltuielilor;
- analiza bazei legale/ contractuale a cheltuielilor;
- “curățarea” seriilor de date;
- alegerea metodei de prognozare (extrapolarea tendinței, metode deterministe, etc);
- proiecția cheltuielilor;
- analizarea rezultatelor.

Prognoza veniturilor

Specificul acesteia este că pleacă de la un set de ipoteze economice, care nu se află sub controlul organizației. Procesul prognozării veniturilor se realizează urmând următorii pași procedurali :

- identificarea surselor de venit;
- colectarea de date istorice;
- analiza sursei de venit și a bazei sale legale;
- “curățarea” seriilor de date;
- alegerea metodei de prognozare (extrapolarea tendinței, metode deterministe, etc);



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMIS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- proiecția veniturilor;
- analizarea rezultatelor.

În activitatea curentă pot fi identificate o serie de surse de informații pentru stabilirea evoluțiilor probabile ale veniturilor și cheltuielilor. Printre acestea enumerăm :

- bugetul de stat;
- acorduri de împrumut bancar;
- contracte economice încheiate cu terți;
- planuri strategice și politici publice centrale;
- planuri de dezvoltare centrală;
- prognoze economice la nivel central – estimări privitoare la inflație, proiecții demografice, indicatori de afaceri, activități de construcții, industriale și civile

Alte informații necesare pot fi furnizate de către studii, lucrări, analize vizând:

- schimbări economice previzionate (impact asupra veniturilor);
- schimbări în politica locală și centrală;
- schimbări obligatorii în nivelul serviciilor sau costurilor;
- creșteri estimate de productivitate;
- finanțări aferente costurilor de operare pentru noi investiții programate a fi inaugurate;
- finanțări pentru costurile suplimentare datorate extinderii ariilor de servicii publice;
- finanțări pentru echipamente noi și pentru înlocuirea unor echipamente uzate.

Planificarea investițiilor necesită identificarea și evaluarea unor surse alternative de finanțare. Printre exemplele de opțiuni, mai des întâlnite, de finanțare a investițiilor se numără:

- alocațiile de la bugetul de stat,
- vânzarea activelor,
- fonduri nerambursabile,
- leasing-ul,
- închirieri,



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

- împrumuturi,
- parteneriatul public-privat,
- donațiile.

Frecvent se folosesc combinații ale celor de mai sus. Alegerea celei sau celor mai adecvate surse de finanțare se complică prin existența numărului mare și varietății de opțiuni disponibile, schimbărilor de legislație la nivel național, volatilității piețelor financiare, dezvoltării constante a unor noi surse de finanțare, complexe și creative.

Din aceste motive, funcționarii din serviciile financiare ar trebui să întreprindă o analiză a caracteristicilor principale, a avantajelor și dezavantajelor fiecărui tip de finanțare a investițiilor. Trebuie făcute toate eforturile pentru a identifica și a evalua toate sursele disponibile.

La operațiunea aceasta, o matrice prin care se compară diferitele surse poate veni în ajutorul funcționarilor și elaboratorilor de politici pentru a lua decizii informate asupra gradului de adecvare și fezabilitate a fiecărei opțiuni de finanțare.

9.Întocmirea planului multianual și a bugetului de investitii

Repartizarea inițială, pe proiecte, pe ani și pe categorii de resurse se face prin metoda matriceală-procedura colțului de nord-vest, conform formularului din **anexa 4**, sheet-ul buget inițial (orientativ, pentru 10 proiecte și 4 ani, cu sursa de finanțare buget de stat). Se utilizează prioritizarea proiectelor obținută în faza de fundamentare. Metoda constă în îndestularea proiectelor prioritizate, începând cu colțul din stânga-sus(colțul de nord-vest), în limita totalului anual disponibil pentru fiecare tip de resursă(credite de angajament și credite bugetare). Un exemplu pentru 3 proiecte este prezentat în sheet-ul exemplu_1 din **anexa 4**.

10.Aprobarea planului și a bugetului de investiții

Aprobarea bugetului multianual de investiții de către conducătorul instituției poate să fie condiționată de modificări în structura alocărilor bugetare, așa cum au fost ele determinate pe criteriile stabile. Intervenția



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

dictată de priorități dinamice, pe perioada de elaborare și aprobare a proiectului de buget, se face utilizând metoda matriceală-procedura de sumă nulă (buget de bază zero). Principiul acestei metode constă în aceea că nu pot fi majorate prevederile bugetare anuale ale unui proiect, fără diminuarea corespunzătoare a prevederilor bugetare anuale ale unui alt proiect. Acest principiu (și metoda utilizată) se aplică și pentru modificarea alocărilor între ani. Altfel spus, atât totalul pe fiecare linie cât și pe fiecare coloană a matricei de alocare, trebuie să fie constant.

Metoda bugetului de sumă nulă se utilizează mai ales pentru modificarea creditelor bugetare anuale, în funcție de execuția bugetară. Valoarea totală nu se schimbă, dar eventuale credite bugetare neutilizate în anul i (și care se pierd la sfârșitul exercițiului bugetar) trebuiesc solicitate în anul $i+1$. Această solicitare trebuie să fie însoțită de o diminuare la un alt obiectiv de investiții, în cazul în care bugetul anual consolidat nu permite o creștere a sumei repartizate instituției, prin redistribuire de la alte instituții. Necesitatea utilizării metodei poate fi determinată și de modificarea dinamică a priorităților pentru obiective de investiții în continuare.

În **anexa 4**, sheet-ul exemplu_2 ilustrează adaptarea bugetului anual de investiții, în anul al doilea al orizontului de programare bugetară, în condițiile în care execuția bugetară pentru primul an al primului proiect a fost de numai jumătate din creditele bugetare repartizate. Pentru a nu pune în pericol mai multe obiective de investiții, corecția necesară se realizează pe seama proiectului cu cea mai mică prioritate – în cazul nostru oricum proiectul doi, căci al treilea nu are prevederi bugetare în anul doi. Evident că diferența neutilizată se propagă până în ultimul an, proiectul trei își prelungește perioada de execuție cu un an, pentru care urmează a se solicita prevederi bugetare anuale la momentul necesar.

11. Implementarea și monitorizarea planului și bugetului de investiții

Implementarea este considerată a fi însăși scopul final al proiectului, cea care duce la îndeplinirea activităților; pe când monitorizarea este definită ca fiind adunarea și raportarea de informații care oferă celor ce monitorizează proiectul și managerilor informațiile necesare asupra progreselor proiectului, astfel încât să poată lua decizii mai bune privind implementarea.

Adoptarea bugetului de investiții nu încheie procesul. Trebuie elaborat un sistem de planificare, control și monitorizare a componentelor manageriale și financiare ale proiectelor. Un astfel de sistem cuprinde controale privitoare la: proiectarea, calendarul activităților, costul, calitatea, documentația de pe parcurs și schimbarea devizelor. Finanțarea proiectului trebuie să fie, acum, definitivată și aplicată. Este importantă conceperea calendarului de activități și etape, ele trebuind să respecte câteva reguli simple:

Etapile principale în implementarea planului/programului de investiții sunt :



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Pas. 1 Achiziția lucrărilor de construcții-montaj, în limita creditelor de angajament. Contractul de construire reprezintă angajament legal (**angajarea** cheltuielilor de construcții-montaj -anul 1).

Pas. 2 Recepția periodică a lucrărilor, **lichidarea, ordonanțarea și plata** lucrărilor executate și recepționate, în limita creditelor bugetare aprobate prin buget în fiecare an (periodic).

Pas. 3 Actualizarea valorii rămase a investiției, conform legislației, și introducerea în bugetul anual , ca obiectiv de investiții în continuare. Actualizarea creditelor bugetare în funcție de execuția bugetară, dacă situația o cere(în fiecare an, începând cu anul 2).

Pas. 4 Achiziția bunurilor și serviciilor din categoria “**prima dotare**”, angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata acestora.(ultimul an).

Pas. 5 Recepția finală a obiectivului de investiții.

Pas. 6 Inregistrarea în contabilitate a mijlocului fix, precum și introducerea în patrimoniul public al statului și în administrarea instituției.

Este recomandabil încredințarea responsabilității *managementului de proiect* unui șef de proiect din interiorul organizației sau din cadrul unei firme de specialitate.

Implementarea necesită cunoștințe manageriale și din aceasta cauză contrastează cu celelalte stadii din elaborarea unui plan de investiții, care cer cunoștințe analitice.

Monitorizarea vigilentă a proiectării și a construcției sunt cruciale în ținerea sub control a graficelor de lucru și a costurilor. Sistemele de management computerizate constituie un sprijin valoros în ținerea evidențelor și în controlarea proiectelor.

Registrele de control conțin:

- descrierea proiectului,
- stadiul actual,
- evenimentele-cheie, cum ar fi : aprobarea planului, aprobarea licitației, începerea lucrărilor și fazele construcției.

De asemenea, trebuie acordată o atenție specială selecției celui mai adecvat contract de construcție. Contractele de tipul: cu plata integrală, cu preț maxim garantat, dirigenția de șantier, proiectare / construcție, cu predare „la cheie”, au fiecare, în parte, avantaje și dezavantaje. Contractele sunt cea mai bună metodă de a asigura corectitudinea realizării și a termenelor lucrărilor.

Cea mai evidentă carență în toate procesele de implementare o constituie disponibilitatea personalului administrativ calificat și motivat. Chiar și un proiect deficitar are mari șanse de succes dacă este implementat de un administrator instruit și motivat. Este important să nu fie neglijată influența majoră a



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

administratorilor. Acolo unde competența personalului administrativ și executiv este slabă instruirea va constitui o parte esențială a proiectului. Implementarea este mai predispusă să fie afectată de succesul sau eșecul atragerii de personal competent decât orice alt factor individual.

Asigurarea calității

Inspecțiile și testarea asigură respectarea specificațiilor echipamentului și ale construcției. La proiectele de construcții mari gândiți-vă la posibilitatea de a detașa un inginer care să supravegheze contractorii și să mențină controlul calității. Testarea cu regularitate a materialelor și inspectarea frecventă a construcției ne ajută să prevenim folosirea materialelor de calitate inferioară sau „simplificarea” metodelor, care se poate dovedi periculoasă, costisitoare și aptă să reducă durata de serviciu și calitatea obiectivului.

Calendarul activităților

Ținerea la zi a unui calendar al proiectului și o estimare a datelor de finalizare a acestora este importantă în controlul costurilor și menținerea credibilității. Tehnicile de planificare pot varia de la simple grafice la calendare complexe, tip rețea, cum sunt metoda drumului critic sau metoda de aprovizionare în timp real. Tehnicile tip rețea sunt, de obicei, computerizate și identifică legăturile dintre activități, costuri și momentul de realizare a acestora.

Controalele financiare

Controlul costurilor, în timpul fazelor de proiectare și construcție, sunt esențiale. Deosebit de important este sistemul de contabilitate al proiectului, care înregistrează, analizează și raportează toate costurile. Este necesară o comunicare strânsă între șeful de proiect și departamentul financiar, pentru o contabilitate riguroasă și o analiză strictă a fluxului de numerar, facilitându-se ridicarea la timp a lichidităților și maximizează fondurile disponibile. Controalele contabile sunt necesare pentru a ne asigura că plățile nu depășesc valoarea lucrărilor încheiate și că sunt îndeplinite obligațiile asumate prin împrumuturile contractate.

Alte metode de control al costurilor cuprind ingineria tehnologică, calculul costurilor pe baza duratei de serviciu, controalele concepute implicit prin proiect, controlul asupra schimbării devizelor. Ingineria tehnologică aplicată pe parcursul fazei de proiectare poate reduce costurile prin folosirea unor materiale, tehnologii și metode mai eficiente de construcție. Tehnologia de reparații și reabilitări modernizată ajută la prelungirea vieții utile a dotărilor existente și reduce costurile de întreținere. Calculul costurilor pe baza duratei de serviciu este o tehnică prin care se determină costul total de achiziționare și operare a unei dotări sau a unui utilaj pe întreaga durată de serviciu. Proiectarea clădirilor și achiziționarea unor utilaje cu consum energetic redus conduc la creșterea costurilor inițiale, dar reduc substanțial costurile de exploatare pe durata de serviciu a clădirii. Proiectarea / construirea combină responsabilitatea pentru proiect și construcție, fiind asumată de o singură firmă. Proiectarea și construirea evoluează simultan și,



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

În consecință, permit „urmărirea dintr-o privire” a stării curente. Controalele privind cererile de schimbare a devizelor sunt esențiale în prevenirea abuzurilor, adesea asociate cu licitațiile câștigate pe baza costului redus. Costurile proiectelor pot fi substanțial mărite prin schimbarea devizelor. Prin procedura dedicată schimbării devizelor trebuie să se ceară justificări, aprobări, cuantificarea muncii și materialelor, urmărirea și penalizarea abuzurilor. Schimbarea devizelor și depășirea costurilor peste un anumit procent din valoarea contractului trebuie prezentate conducerii organizației pentru aprobare și eventuale rectificări ale bugetului de investiții. Alocarea unor fonduri justificate în situațiile adecvate, de ex.: problemele neanticipate cu structura solului, înseamnă un management sănătos.

Raportarea pe parcurs

Raportarea stadiului reprezintă un aspect important în realizarea și supravegherea proiectului. Formatul și frecvența rapoartelor trebuie să reflecte nevoile de informare ale utilizatorilor, printre care se află șeful de proiect, funcționarii, directorul și aleșii locali. Informațiile indispensabile cuprind:

- departamentul,
- numele obiectivului,
- data de începere,
- data estimată de încheiere,
- procentul de lucrări terminate,
- sursele de finanțare,
- costurile bugetate și reale.

Costurile pot fi detaliate pe categorii, cum ar fi:

- planificare,
- achiziție terenuri,
- proiectare,
- inginerie,
- construcție,
- situații neprevăzute.

Sunt foarte importante explicațiile narative despre întârzieri, depășiri de cost, probleme tehnice și de finanțare, ca și despre acțiunile corective propuse. Diagramele, graficele și rapoartele separate despre aspectele excepționale ajută la simplificarea prezentării în fața decidenților. Sistemele computerizate de



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

management al informațiilor sunt folositoare în aflarea instantanee a stadiului proiectului și a impunerilor contractuale.

Rapoartele asupra derulării proiectelor implică metodologia propusă, precum și pașii pe care beneficiarul i-a făcut pentru a atinge scopurile propuse. Rapoartele pot include și note cu privire la evaluare. Spre exemplu, dacă o parte a metodologiei nu a dat rezultatele anticipate, iar beneficiarul cunoaște motivele acestei situații, atunci el poate include și explicația.

Rapoartele intermediare asupra desfășurării proiectului trebuie să arate ca proiectul se înscrie în termenele limită stabilite și că se desfășoară conform planului inițial. Orice problemă sau schimbare trebuie explicată în cele mai mici detalii.

Rapoartele folosesc, în mod intensiv, grafice, diagrame, fotografii, hărți și tabele .

Caracteristicile rapoartelor eficiente :

- comparați rezultatele realizate cu cele planificate
- descrieți activitatea, obiectivele și misiunea
- arătați tendințele față de perioadele precedente
- prezentați un set de măsuri cheie pentru fiecare obiectiv principal
- subliniați diferențele
- explicați sub formă narativă cauzele diferențelor
- descrieți acțiunile de îmbunătățire sau de corectare care trebuie întreprinse.

Monitorizarea activităților

Monitorizarea corespunzătoare presupune un flux de informații care permite evaluări parțiale solide ale progresului proiectului. Metodele de bază folosite pentru evaluarea proiectului trebuie folosite în etapa de monitorizare. Instrumentele concepute pentru măsurarea impactului final și a succesului proiectului trebuie aplicate la scara redusă pentru a fi folosite ca unelte de monitorizare a impactului.

5. Concluzii

Planul multianual de investiții reprezintă un util instrument de management și de comunicare, decizia de utilizare curentă a acestuia înscriindu-se pe linia demersurilor conjugate ale autorităților publice pentru modernizarea și îmbunătățirea calității actului de administrație.

Planificarea multianuală a investițiilor este determinantă pentru coerența întregului proces investițional și de aceea este necesar ca toate structurile organizatorice să fie implicate în proces.



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ





UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității Administrative"

Esențial pentru calitatea planului multianual de investiții este, în primul rând, determinarea cu cât mai multă acuratețe a nevoilor reale de investiții

Recomandăm utilizarea cererilor de finanțare a proiectelor de investiții (document de uz intern), sub formatul propus de consultant, deoarece pe lângă avantajele certe ce țin de informarea completă și corectă a factorilor de decizie, acesta vor contribui și la structurarea unui mod de gândire mai coerent și mai aplicat al funcționarilor publici (evident în această zonă specifică a identificării și promovării unor proiecte de investiții). Ulterior, pe măsura includerii în programul anual de investiții, anexă la buget, aceste informații vor fi preluate și dezvoltate în Fișele de proiect, întocmite conform prevederilor legale.

O importanță deosebită trebuie acordată prioritizării investițiilor publice, în contextul limitării resurselor disponibile. Din această perspectivă, stabilirea și utilizarea consecventă a unui set de criterii de prioritarizare este esențială. Colectivul de stabilire a priorităților, constituit din specialiști din cadrul instituției fundamentează și pregătește decizia șefului acesteia.

În final, considerăm că pentru a-și păstra corecta raportare la realitate și utilitatea practică, planul multianual de investiții va trebui ajustat anual sau de ori de câte ori vor apărea nevoi noi de investiții, schimbări importante și justificate de priorități, sau surse alternative de finanțare.

BIBLIOGRAFIE:

1. George Guess, Todor Costel, Mircea Tulea, Planificarea multianuală a investițiilor, document elaborat cu asistență tehnică în cadrul programului GRASP, finanțat de Guvernul American prin intermediul USAID
2. George Guess, Management financiar, document elaborat cu asistență tehnică în cadrul programului GRASP, finanțat de Guvernul American prin intermediul USAID
3. Budget în brief, 2003, Savannah, Georgia,
4. Legea contabilității nr. 82/1991, republicată;
5. Legea nr. 500/2002 privind finanțele publice, cu modificările și completările ulterioare;



„Creșterea capacității funcționarilor publici din Ministerul Apărării Naționale și Agenției Naționale a Funcționarilor Publici de a gestiona procesele de management strategic instituțional și de proiect, în contextul dezvoltării și întăririi rolului funcției publice”
cod SMS nr. 22857

ADMINISTRAȚIE ȘI APĂRARE – PARTENERIAT PENTRU PERFORMANȚĂ

