

# MANAGEMENTUL PROIECTULUI ÎN CONTEXTUL PROGRAMELOR OPERAȚIONALE STUDII DE CAZ ÎN CADRUL PROGRAMULUI OPERAȚIONAL REGIONAL

APRILIE 2010



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



FONDUL SOCIAL EUROPEAN  
POS DRU 2007-2013



INSTRUMENTE STRUCTURALE  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI  
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



UNIVERSITATEA „1 DECEMBRIE 1918”  
ALBA IULIA

## Definiție:

În calitate de membru al Uniunii Europene, România participă la realizarea obiectivelor comune, care vizează, în principal, susținerea creșterii economice, a competitivității și ocuparea forței de muncă. Datorită nevoilor și caracteristicilor sale, România beneficiază de intervenția instrumentelor structurale în cadrul Obiectivului „Convergență”, pe baza unei strategii pe șapte ani, care urmărește reducerea disparităților de dezvoltare economică și socială între România și media de dezvoltare a statelor membre UE. Planul Național de Dezvoltare 2007-2013 și Cadrul Strategic Național de Referință sunt documentele care indică direcția de dezvoltare a Strategiei României pentru implementarea operațiunilor finanțate prin intermediul instrumentelor structurale: Fondurile Structurale, reprezentate prin Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), Fondul Social European (FSE) și Fondul de Coeziune (FC).



Șapte Programe Operaționale au fost elaborate și vor contribui la atingerea obiectivelor stabilite de acest cadru strategic:

PROGRAMUL OPERAȚIONAL	AUTORITATE DE MANAGEMENT	INSTRUMENTE STRUCTURALE
Programul Operațional Sectorial pentru Transport	Ministerul Transporturilor și Infrastructurii (www.mt.ro)	FEDR, FC
Programul Operațional Sectorial „Mediu”	Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile (www.mmediu.ro)	FEDR, FC
Programul Operațional Sectorial „Competitivitate”	Ministerul Finanțelor Publice (www.mfinante.ro)	FEDR
Programul Operațional Regional	Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului (www.mdrt.ro)	FEDR
Programul Operațional Sectorial „Dezvoltarea Resurselor Umane”	Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale de Șanse (www.mmuncii.ro)	FSE
Programul Operațional „Creșterea Capacității Administrative”	Ministerul Administrației și Internelor(www.mai.gov.ro)	FSE
Programul Operațional Asistență Tehnică	Ministerul Finanțelor Publice (www.mfinante.ro)	FEDR





În afara celor șapte programe operaționale, în perioada 2007-2013 se va derula Programul Național de Dezvoltare Rurală (PNDR), pentru care Autoritate de Management este Direcția Generală Dezvoltare Rurală din cadrul Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale ([www.maap.ro](http://www.maap.ro)). PNDR se va concentra pe măsuri care vizează: creșterea competitivității produselor agricole și silvice, îmbunătățirea calității vieții în mediul rural, gospodărirea.



## Ce reprezintă POR?

POR este un document strategic de programare, care are ca obiectiv general sprijinirea unei dezvoltări economice și sociale durabile și echilibrată teritorial, a tuturor regiunilor României, potrivit nevoilor lor specifice, cu accent pe sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - potențiali poli de creștere urbani, îmbunătățirea mediului de afaceri și a infrastructurii de bază, pentru a face din regiunile României, în special cele mai slab dezvoltate, locuri atractive pentru muncă, viață și petrecerea timpului liber.

Fondurile publice alocate POR vor sprijini investiții în cadrul următoarelor axe prioritare tematice:

- AXA 1 - Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor – potențiali poli de creștere
- AXA 2 - Îmbunătățirea infrastructurii de transport regionale și locale
- AXA 3 - Îmbunătățirea infrastructurii sociale
- AXA 4 - Sprijinirea dezvoltării mediului de afaceri regional și local
- AXA 5 - Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului
- AXA 6 - Asistență tehnică pentru sprijinirea implementării POR



## Cine asigură managementul POR?

### Comitetul de Monitorizare POR

- Aprobă criteriile care vor fi folosite pentru selecția proiectelor finanțate de POR
- Aprobă orice revizuire a acestor criterii, în conformitate cu nevoile programului
- Aprobă rapoartele anuale de implementare a POR





## Cine asigură managementul POR?

### Autoritatea de Management – Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului (AM)

- Stabilește programul de lansare a licitațiilor de proiecte
- Elaborează criteriile de selecție pentru proiecte și le înaintează pentru aprobare Comitetului de Monitorizare POR
- Pregătește și semnează cu Organismele Intermediare acorduri cadru privind implementarea POR 2007-2013 în România
- Elaborează și implementează Planul de Comunicare al POR 2007 – 2013 Ia decizia finală legată de aprobarea cererilor de finanțare
- Realizează evaluarea POR
- Realizează controlul finanțărilor UE/naționale alocate POR
- Autorizează cheltuielile eligibile, pe baza verificărilor realizate asupra rapoartelor de progres și a altor documente relevante primite de la OI



## Cine asigură managementul POR?

### Organismele Intermediare (OI) – Agențiile de Dezvoltare Regională

- Asigură dezvoltarea portofoliilor de proiecte
- Oferă îndrumare potențialilor aplicanți pentru pregătirea proiectelor
- Lansează licitațiile de proiecte
- Primesc și înregistrează cererile de finanțare pentru POR
- Verifică conformitatea administrativă și eligibilitatea cererilor de finanțare primite
- Organizează sesiunile de evaluare tehnică și financiară efectuată de către evaluatori independenți
- Încheie contractele de finanțare cu beneficiarii, după ce AM ia decizia de aprobare a proiectelor propuse
- Realizează verificări ale proiectelor la fața locului
- Raportează AM în mod regulat cu privire la rezultatele procesului de evaluare
- Monitorizează implementarea proiectelor aprobate





## Cine asigură managementul POR?

### Comitetul Regional de Evaluare Strategică și Corelare (CRESC)

- Organismul consultativ, fără personalitate juridică, în cadrul căruia sunt discutate și analizate prioritățile de investiții publice la nivel regional, cu finanțare din fonduri comunitare sau bugete locale, în vederea atingerii obiectivelor strategiei de dezvoltare a regiunii.

### Autoritatea de Certificare - Ministerul Finanțelor Publice

- Certifică declarațiile de cheltuieli și cererile de plată, înainte ca acestea să fie înaintate Comisiei Europene
- Este organismul responsabil de primirea tuturor plăților FEDR, FSE și FC din partea Comisiei Europene



## Cine asigură managementul POR?

### **Autoritatea de Plată – Direcția Generală de Autorizare Plăți**

Programe - Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului

- Primește transferurile aferente contribuției UE pentru POR de la Autoritatea de Certificare și Plată
- Realizează plățile către beneficiari

### **Autoritatea de Audit – Curtea de Conturi**

- Realizează auditul de sistem, verificări prin sondaj și auditul final
- Realizează verificări și auditul extern pentru fondurile structurale și de coeziune
- Verifică corectitudinea utilizării cofinanțării naționale
- Verifică situația cheltuielilor, pe bază de eșantion
- Realizează verificări în vederea emiterii declarației de conformitate și închiderea programelor



## Cine asigură managementul POR?

### Comisia Europeană:

- Va realiza auditarea unui procent din proiectele implementate în România, în general după ce programele au fost încheiate

### Curtea Europeană de Conturi:

- Curtea de Conturi verifică dacă încasările și cheltuielile UE s-au efectuat legal și corect
- În principal, se va implica în auditarea programelor la nivel național
- În cazul în care auditorii descoperă nereguli, inclusiv fraude, organismele comunitare competente sunt informate neîntârziat pentru a lua măsurile necesare





## Cine asigură managementul POR?

### Oficiul European de Luptă Contra Fraudei (OLAF):

- Îndeplinește sarcinile de investigare conferite Comisiei prin legislația comunitară și prin acordurile în vigoare încheiate cu țările terțe, în vederea promovării luptei contra fraudei, a corupției și a oricăror alte activități ilegale, care aduc atingere intereselor financiare ale Comunității Europene.
- Poate deschide anchete, nu numai la sesizarea instituțiilor, organelor sau Statelor Membre implicate, ci și din proprie inițiativă
- Are competențe asupra faptelor grave, care pot afecta obligațiile profesionale ale funcționarilor și ale altor categorii de personal și care pot avea consecințe disciplinare sau penale



## Ce este un proiect?

Un proiect este o succesiune de sarcini cu început și sfârșit, marcate de timp, resurse și rezultate așteptate. În consecință un proiect este o suită de activități planificate care:

- Abordează o problemă specifică (definită ca o problemă cu țintă clară, o problemă care motivează, este rezolvabilă și căreia i se pot identifica resurse pentru rezolvare).
- Urmărește atingerea unor obiective specifice.
- Are termene specifice de începere și încheiere.
- Implică un număr de activități, evenimente și sarcini necesare în realizarea acestuia;
- Are un anumit grad de autonomie față de activitățile curente ale organizației;



## Ce este un proiect?

- Are ca scop o schimbare percepută ca durabilă de inițiatorii săi, măsura ce a dus la câștigarea finanțării și condiție a primirii acesteia.
- Dispune de resurse limitate.
- Consumă resurse, utilizează o serie de resurse umane – financiare - materiale și de altă natură în funcție de specificul acestuia – în vederea derulării acestuia;





## Un proiect mai poate fi caracterizat prin:

**Scop.** Proiectul este o activitate cu un set bine precizat de obiective, este destul de complex pentru a putea fi divizat în sarcini ce necesită coordonare și control al termenelor, succesiunii îndeplinirii sarcinilor, costurilor și performanțelor.

**Ciclu de viață.** Proiectele trec printr-o etapă lentă de inițiere, cresc apoi rapid, ating apogeul, încep declinul și în final se încheie.

**Interdependențe.** Proiectul interacționează cu operațiunile curente ale organizației și, adesea, cu alte proiecte.

**Unicitate.** Fiecare proiect conține elemente care îl fac unic.

**Conflict.** Realizarea unui proiect presupune utilizarea unor resurse umane și materiale utilizate deja în cadrul departamentelor funcționale ale organizației; foarte adesea, proiectul concurează proiecte sau acțiuni similare propuse sau derulate de alte organizații.



*Claritatea și relevanța constituie cele  
două obiective principale ale oricărei  
propuneri de proiect bine redactate.*



Este important să reținem câteva lucruri atunci când ne gândim la finanțarea pe care sperați s-o obțineți.

- **Banii** din finanțări nu trebuie niciodată să fie singura sursă de venit. Cu cât organizația are *mai multe* surse de finanțare, cu atât viitorul ei va fi mai sigur iar situația ei financiară pe hârtie va arăta mai bine pentru finanțatorii potențiali.
- **Analiza regulilor finanțatorului.** Trebuie precizat că la momentul elaborării unei cereri de finanțare trebuie făcută o analiză atentă a regulilor finanțatorului, întrucât în cazul finanțărilor nerambursabile în special, așa cum este și normal, regulile sunt mult mai stricte. Importanța regulilor este dată pe de o parte de proveniența lor publică, iar pe de altă parte orice donor urmărește eficiența cu care i-au fost cheltuiți banii. Nesocotirea regulilor finanțatorului poate pune în pericol încă de la început proiectul și chiar să ducă la eșecul acestuia.





Respectare procedurilor, cum ar fi cele de achiziții, și a termenelor (de raportare etc.) este de maximă importanță. În ce privește programele operaționale, aceste reguli sunt încă mai stricte decât în cazul programelor pre-aderare. Proiectul nu trebuie doar să fie scris pentru a obține punctaj bun, proiectul trebuie să poată fi realizat de către inițiatorul său, care trebuie să ia în calcul totul de la resurse financiare și până la anotimp și condiții meteo.

- **Concurența** pentru obținerea finanțărilor poate fi intensă. Numărul de organizații care înaintează propuneri crește în fiecare an.



Înainte de toate, propunerea trebuie să reflecte un proiect bine planificat care să corespundă scopurilor și obiectivelor finanțatorului și în același timp să vină în întâmpinarea unei nevoi reale a comunității. Este important să articulați rezultatele pe care le veți obține și să demonstrați că resursele care vă vor fi acordate vor fi folosite cu seriozitate și eficiență. Multe dintre aceste sfaturi pentru cei care doresc să redacteze propuneri de finanțare, par să fie doar lucruri de bun simț, clare și concise, însă ele pot fi mai greu de realizat decât par.

Când se ajunge la redactarea propriu-zisă, trebuie respectat întocmai formatul și indicațiile specificate de finanțator în ghidul de finanțare. Această instrucțiune simplă are o importanță covârșitoare.



Propunerea de finanțare trebuie să răspundă următoarelor întrebări:

- **Compatibilitatea.** Cât de bine corespunde proiectul cu misiunea, obiectivele sau indicațiile specificate de către finanțator în ghidul de finanțare ?
- **Credibilitatea.** Reiese din propunere că este o investiție bună? Dispune organizația de calificările, competența, și capacitatea necesare pentru a atinge rezultatele specificate în propunerea de finanțare?
- **Necesitatea.** Este oare necesitatea proiectului clară și bine documentată prin informații corespunzătoare puse la dispoziție în cererea de finanțare?
- **Obiectivul.** Se descrie în cererea de finanțare un rezultat măsurabil? Pare acesta fezabil pe baza resurselor, și totodată realizabil în cadrul de timp din propunere?





- **Metoda (metodologia).** Arată propunerea modul în care se va atinge obiectivul, pe baza unui plan sau a unei descrieri cronologice? Este acest plan realist și eficient?
- **Evaluarea.** Există vreun proces logic de evaluare a realizărilor din proiect?
- **Viitorul proiectului.** Va necesita proiectul fonduri suplimentare după expirarea perioadei de finanțare? Cum va finanța organizația operațiunea respectivă în viitor? Cum poate fi demonstrată real sustenabilitatea acestuia?
- **Bugetul.** Este bugetul corect, realist și suficient de justificat pentru realizarea proiectului?



Este foarte important ca relația cu finanțatorul să fie una deschisă și ca orice solicitant/beneficiar de finanțare să adreseze întrebările, chiar și cele care par inutile sau retorice, cât mai exact și concis pentru ca răspunsul care parvine să fie util. La întrebările vagi în general nu se pot da răspunsuri concise și concrete.



# Acordați suficient timp maturizării ideii de proiect!

## Respectiv pentru:

- Identificarea și evaluarea oportunităților oferite de piață
- Generarea opțiunilor de intervenție
- Evaluarea viabilității diverselor opțiuni și a plusvalorii pe care acestea o generează
- Evaluarea potențialului proiectului de a determina schimbări benefice și durabile
- Încadrarea proiectului în politicile locale, regionale, naționale și ale UE
- Verificarea conformității proiectului cu regulile și regulamentele naționale și cele ale UE





- Evaluarea potențialului de creare a parteneriatului
- Negocierea înțelegerilor parteneriale și pentru asigurarea cofinanțării proiectului
- Estimarea cât mai corectă a perioadei de timp necesare dezvoltării proiectului (cercetarea, formarea parteneriatului, conceperea, consultarea, chestiunile de conformitate, procesul de aplicare).



## Strategiile autorităților publice joacă un rol proeminent în accesarea finanțărilor disponibile, calitatea acestora având implicații directe asupra proiectelor prioritare:

- Demonstrarea faptului că proiectul este încadrat/ identificat în strategia locală
- Răspunsul cu privire la temele orizontale (dezvoltarea durabilă, egalitatea de șanse și societatea informațională), chestiuni centrale pentru procesul de selecție și evaluare a proiectelor
- Procesul de consultare necesar justificării proiectului va fi dificil și de durată, în cazul în care consultarea publică nu a fost realizată în mod corespunzător pentru elaborarea strategiei
- Este important să vă familiarizați cu documentele de programare și să verificați dacă ideea de proiect răspunde obiectivelor acestora. Avem adesea idei de proiecte care merită a fi finanțate, dar care nu corespund prin obiective și conținut nici unui document de programare.
- Programele care beneficiază de finanțare europeană se adresează unor domenii bine determinate - proiectele propuse pot fi aprobate doar dacă se încadrează în aceste domenii.



## Elaborarea cererii de finanțare

- Proiectul este evaluat pe baza aplicației depuse care, constă în Cererea de finanțare și documentele suport.
- Conținutul Cererii de finanțare și Anexele care trebuie pregătite, care sunt prezentate și explicitate în „Ghidul Solicitantului” trebuie citite și analizate cu atenție.
- Dacă există neclarități, Organismul Intermediar/ Agenția pentru Dezvoltare Regională din regiunea dumneavoastră răspunde întrebărilor.
- Cererea de finanțare trebuie să fie completată pe baza informațiilor prezentate în „Ghidul Solicitantului” specific axei prioritare tematice în care este eligibil proiectul.





## Chestiunile cheie care trebuie urmărite:

- Alegerea corectă a axei prioritare și a domeniului de intervenție
- Respectarea criteriilor de conformitate, eligibilitate a solicitantului, activităților și a cheltuielilor, așa cum sunt prezentate în Ghidul solicitantului
- Identificarea surselor proprii de finanțare pentru asigurarea sumelor necesare pentru cofinanțare și pentru acoperirea cheltuielilor neeligibile aferente implementării proiectului
- Estimarea cât mai corectă a graficului de achiziții de servicii, bunuri, lucrări necesare implementării proiectului, având în vedere prevederile legislației naționale în domeniul achizițiilor publice
- Identificarea echipei de proiect care va implementa activitățile proiectului, stabilirea precisă a rolului fiecărei persoane din echipa de proiect și responsabilitățile ce îi revin în implementarea proiectului (raportări, achiziții etc.), stabilirea unui manager de proiect, care va răspunde de coordonarea tuturor aspectelor de ordin administrativ, financiar și tehnic asociate implementării proiectului



## Chestiunile cheie care trebuie urmărite:

- Indicatorii de performanță identificați și valoarea țintelor propuse trebuie să fie relevante și riguroase, deoarece sunt elemente esențiale ale aprobării, monitorizării și evaluării proiectului; calcularea țintelor de performanță va trebui să fie justificată, iar neîndeplinirea lor poate duce la pierderea parțială/ totală a finanțării.
- Obiectivele trebuie să fie clare și ușor măsurabile. Atingerea obiectivelor este măsura succesului proiectului dumneavoastră.
- Un proiect este menit să rezolve o anumită problemă.
- Va trebui avut în vedere timpul necesar pentru implementare și finalizarea tuturor activităților prevăzute.
- Trebuie explicat cât mai clar ceea ce se va realiza în cadrul proiectului și pentru ce vor fi utilizați banii.



## Chestiunile cheie care trebuie urmărite:

- Estimarea cât mai corectă a perioadei de timp necesare pentru diversele etape de implementare, inclusiv momentele estimate pentru rambursarea cheltuielilor eligibile, în funcție de specificul beneficiarului
- Analizarea tipului de documente suport care sunt solicitate prin Ghidul solicitantului și planificarea perioadei de realizare a documentelor/obținere a diverselor acte/avize/autorizații
- Este foarte important să se fixeze un calendar realist al acțiunilor. Trebuie alocat suficient timp la finalul proiectului pentru plata tuturor facturilor și elaborarea raportului final, efectuarea evaluărilor și solicitarea plății finale.
- Durata de implementare a proiectului nu poate depăși perioada eligibilă de implementare, prevăzută în Ghidul solicitantului.





## TEME ORIZONTALE

Orice proiect depus în cadrul Programului Operațional Regional trebuie să respecte legislația națională în domeniul egalității de șanse, protecției mediului, eficienței energetice și achizițiilor publice.

Promovarea egalității de șanse și a nondiscriminării și dezvoltarea durabilă (protecția și îmbunătățirea mediului înconjurător și creșterea eficienței energetice) sunt priorități agreate la nivelul Statelor Membre ale Uniunii Europene, încorporate, sub diferite forme, în toate politicile Uniunii Europene.

Angajamentele României în ceea ce privește implementarea acestor priorități se reflectă și în sprijinirea acelor proiecte care contribuie la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă și promovare a egalității de șanse.

Aceste aspecte orizontale fac obiectul unui capitol special în cererea de finanțare – capitolul 3 – “Concordanța cu politicile UE și legislația națională”.



## TEME ORIZONTALE - Egalitatea de șanse:

Pentru a demonstra respectarea egalității la șanse nu este suficient să prevedem la acest capitol că se vor angaja spre exemplu 2 femei și 2 bărbați. Și asta este egalitate de șanse însă într-un sens restrâns, întrucât trebuie create bazele și metodologiile necesare astfel încât să se organizeze concursuri eficiente, achiziții pe principiile enunțate de legislația aplicabilă etc. Este obligatoriu ca elementele care stau la bază să fie stabilite astfel încât să facă imposibilă discriminarea de orice fel: pe criterii de rasă, origine, sex, profesie etc. și pe criteriile de concurență nelegală și tratament neegal și nelegal aplicat persoanelor juridice.





## TEME ORIZONTALE - Egalitatea de șanse:

Autoritatea de Management, pe baza indicatorilor privind principalele grupuri dezavantajate și în conformitate cu Strategia națională în domeniul egalității de șanse între femei și bărbați, a Strategiei naționale pentru protecția, integrarea și incluziunea socială a persoanelor cu handicap în perioada 2006-2013, a Strategiei Guvernului României pentru îmbunătățirea situației romilor și a altor documente strategice privind grupurile vulnerabile din România, își propune să:

- asigure participarea echilibrată a reprezentanților grupurilor marginalizate sau cu potențial crescut de marginalizare pe piața muncii
- asigure egalitatea de șanse în educație și formare profesională a acestor grupuri
- încurajeze antreprenoriatul în rândul membrilor acestor grupuri
- faciliteze reconcilierea vieții profesionale cu viața de familie
- asigure participarea echilibrată a femeilor și bărbaților, a persoanelor cu dizabilități, a persoanelor din grupuri etnice, etc. în procesul decizional.





## TEME ORIZONTALE – Egalitatea de șanse:

Prin discriminare se înțelege „orice deosebire, excludere, restricție sau preferință, pe bază de rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice”.



## TEME ORIZONTALE - Egalitatea de șanse:

Conform art 1, alin. 2 din Legea nr. 202/19.04.2002 privind egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați, Republicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 150 din 01.03.2007 - prin egalitate de șanse și de tratament între femei și bărbați se înțelege „luarea în considerare a capacităților, nevoilor și aspirațiilor diferite ale persoanelor de sex masculin și, respectiv, feminin și tratamentul egal al acestora” .



## TEME ORIZONTALE - Egalitatea de șanse:

Conform art. 2, punctul b) și c) din Ordonanța de Urgență nr. 67/27.06.2007, prin principiul egalității de tratament se înțelege „lipsa oricărui tratament discriminatoriu, direct sau indirect, pe criteriul de sex, în special prin referirea la starea civilă sau familială”. Prin tratament discriminatoriu se înțelege „orice excludere, restricție ori diferență de tratament, direct sau indirect, între femei și bărbați”. Egalitatea de șanse a evoluat în ultima perioadă devenind un concept mai larg care se referă nu doar la femei și bărbați, dar și la relația cu alte grupuri dezavantajate dintr-o societate.





## TEME ORIZONTALE - Egalitatea de șanse:

În cadrul proiectelor depuse pe Programul Operațional Regional egalitatea de șanse trebuie tratată la capitolul 3.1 din Cererea de finanțare. Solicitantul trebuie să demonstreze:

- că prin investiția realizată nu face nici un fel de discriminare, că se oferă șanse egale tuturor potențialilor utilizatori ai infrastructurii obiect al investiției.
- că asigură egalitatea de șanse și de tratament între angajați, femei și bărbați, în cadrul relațiilor de muncă de orice fel, inclusiv prin introducerea de dispoziții pentru interzicerea discriminărilor bazate pe criterii de sex, apartenență la grupuri minoritare, rasă, religie, dizabilități etc., în regulamentele de organizare și funcționare și în regulamentele interne ale unităților.



## TEME ORIZONTALE - Egalitatea de șanse:

- că va asigura că principiul egalității de șanse este respectat și în cazul implementării contractelor de lucrări/ servicii care vor fi încheiate în vederea realizării obiectivelor proiectului propus spre finanțare – prin specificațiile tehnice care vor fi întocmite.
- că va avea în vedere respectarea standardelor pentru accesul în clădiri al persoanelor cu dizabilități, precum și orice alte amenajări menite să diminueze disconfortul persoanelor cu dizabilități.



## TEME ORIZONTALE – Egalitatea de șanse:

Puncte de urmărit în elaborarea proiectului la capitolul egalitatea de șanse:

- Identificați clar care sunt utilizatorii infrastructurii realizate, modernizate – beneficiarii proiectului dumneavoastră.
- Gândiți-vă la impactul probabil pe care îl va avea proiectul de infrastructură asupra diferitelor grupuri de persoane
- Luați în considerare aspectele care conduc la minimizarea impactului negativ sau excluziunea neintenționată
- Aveți în vedere ca prin politica instituției să nu se facă discriminare și să se ofere egalitate de șanse.
- În ce privește infrastructura, aveți în vedere ca aceasta să ofere acces pentru toate categoriile de persoane. Deși documentele tehnice oferă informații despre aceste aspecte, scoateți-le în evidență și în cererea de finanțare.





## TEME ORIZONTALE - Egalitatea de șanse:

- Asigurați-vă că în ROI / ROF sunt prevăzute mecanisme privind evitarea discriminării, în ceea ce privește angajarea, promovarea sau stimularea personalului
- Asigurați-vă că în cadrul fișelor de post sunt menționate atribuții nediscriminatorii
- Scoateți în evidență aceste aspecte în capitolul special din cererea de finanțare destinat egalității de șanse. Subliniați modul în care principiul privind egalitatea de șanse (nediscriminare pe criterii de rasă, sex, religie, dizabilități, vârstă) a fost considerat în elaborarea și implementarea proiectului, fie în activitățile proiectului, fie în managementul proiectului, fie în identificarea grupurilor țintă/beneficiari menționând orice componentă specifică care arată acest lucru. Precizați, de asemenea, modul în care veți urmări respectarea principiului privind egalitatea de șanse în cazul atribuirii și derulării contractelor de lucrări și servicii care vor fi încheiate pe durata implementării proiectului în vederea atingerii obiectivelor acestuia.



## TEME ORIZONTALE — Dezvoltare durabilă:

**Dezvoltarea durabilă** reprezintă dezvoltarea care corespunde necesităților prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile necesități.

Durabilitatea pleacă de la ideea că activitățile umane sunt dependente de mediul înconjurător și de resurse.

Toate proiectele promovate prin Programul Operațional Regional trebuie să respecte legislația națională în domeniul protecției mediului și să dovedească o creștere a eficienței energetice.



## TEME ORIZONTALE — Dezvoltare durabilă:

### *Protecția mediului:*

- Protecția mediului reprezintă o obligație a tuturor persoanelor juridice, principalele acțiuni care trebuie întreprinse fiind enumerate la Art. 94 și Art. 96 din OUG nr. 195/2005 privind protecția mediului cu completările și modificările ulterioare.
- Proiectele promovate în cadrul Regio trebuie să aibă un impact cât mai redus asupra mediului și / sau să promoveze soluții prietenoase cu mediul. De asemenea, acestea trebuie să fie în concordanță cu planurile de amenajare ale teritoriului, care precizează nivelul de protecție în care se înscrie obiectivul care trebuie reabilitat, precum și normele tehnice de realizare.





## TEME ORIZONTALE — Dezvoltare durabilă:

- Se va pune accent la finanțare pe proiecte care vor implementa soluții prietenoase mediului înconjurător cum sunt: utilizarea de materiale ecologice, a unor surse de energie neconvenționale, a echipamentelor cu un consum energetic / de apă eficient, creșterea suprafețelor ocupate de spațiile verzi, promovarea și diseminarea unui stil de viață prietenos mediului înconjurător, conservarea patrimoniului turistic, natural și cultural.
- În cadrul proiectelor care vizează dezvoltarea turismului se va ține cont de principiile dezvoltării durabile, în sensul conservării și protejării patrimoniului natural, dar și al reducerii presiunii antropice asupra mediului, inerentă în condițiile practicării turismului pe scară largă, practicarea unui turism controlat prin distribuirea echilibrată a turiștilor în toate perioadele anului (reducând astfel și efectul indus de sezonalitate).



## TEME ORIZONTALE — Dezvoltare durabilă:

Pe lângă informațiile incluse la punctul 3.2 „Dezvoltarea durabilă și eficiența energetică” din Formularul cererii de finanțare, solicitantul va anexa la formularul Cererii de finanțare fișa tehnică de mediu – dacă aceasta a fost solicitată prin certificatul de urbanism și studiul de impact asupra mediului, dacă proiectul trebuie să urmeze procedura corespunzătoare pentru obținerea acordului de mediu.



## TEME ORIZONTALE — Dezvoltare durabilă:

### *Creșterea eficienței energetice:*

- Creșterea eficienței energetice reprezintă îmbunătățirea eficienței utilizării energiei datorită schimbărilor tehnologice, de comportament și/sau economice.
- Măsurile de creștere a eficienței sunt toate acele acțiuni care, în mod normal, conduc la o creștere a eficienței energetice ce poate fi verificată, măsurată sau estimată. La elaborarea documentației tehnico-economice și în implementarea proiectelor se vor avea în vedere cerințele minime de performanță energetică a clădirilor, în conformitate cu Legea 372/2005 privind performanța energetică a clădirilor cu modificările și completările ulterioare.





## TEME ORIZONTALE — Dezvoltare durabilă:

Prin proiectele promovate pe Regio trebuie avut în vedere atingerea următoarelor obiective ale dezvoltării durabile:

- Limitarea schimbărilor climatice și a costurilor și efectelor sale negative pentru societate și mediu
- Să ne asigurăm că sistemul nostru de transport satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății noastre, minimizând impacturile sale nedorite asupra economiei, societății și mediului.
- Promovarea modelelor de producție și consum durabile
- Îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatării resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor
- Promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății.



## TEME ORIZONTALE — Dezvoltare durabilă:

- Când pregătiți proiectul aveți în vedere:
- Care este impactul proiectului dumneavoastră asupra mediului înconjurător. În măsura în care proiectul are impact asupra mediului care sunt măsurile care le pot lua pentru a diminua acest impact.
- Utilizați informațiile existente în documentația tehnică pentru a vă susține modul cum proiectul contribuie la creșterea eficienței energetice.
- Prin aplicarea politicilor de creștere a eficienței energetice se poate reduce efectul asupra mediului ambiant, se pot reduce costurile cu energia, se crește calitatea vieții în general contribuindu-se la o dezvoltare durabilă.
- Scoateți în evidență aceste aspecte în capitolul special din cererea de finanțare destinat protecției mediului și eficienței energetice. Explicați modul în care proiectul contribuie la maximizarea beneficiilor și reducerea efectelor negative în privința componentelor: economică, socială, de mediu, modul în care proiectul contribuie la îmbunătățirea eficienței energetice.



## TEME ORIZONTALE — EXEMPLE:

### Analiza nevoilor și stabilirea situației de referință

- Stabilirea informațiilor trebuie colectate despre impactul pe care îl va avea proiectul asupra grupurilor țintă: informații cantitative și calitative adunate dintr-o gamă largă de surse – informații despre piața muncii locală/regională/națională și informații economice; de la ONG-uri și grupuri de interese; autoritățile locale
- Informațiile /cercetările se folosesc pentru a evalua posibilul impact pe care îl va avea proiectul asupra grupurilor țintă – întărește sau reduce inegalitățile?
- Dacă este necesar, se vor lua în considerare și modalități alternative de proiectare pentru a minimiza impactul negativ sau pentru a elimina discriminarea.
- ONG-urile și grupurile relevante pot fi consultate





## TEME ORIZONTALE — EXEMPLE:

### Reglementări și Legislație

- Dacă este necesar se pot obține informații relevante de la agențiile de stat.
- Activitățile incluse în proiect sunt în conformitate cu reglementările și legislația în vigoare în ceea ce privește egalitatea de șanse.
- Viitorul proiectului trebuie anticipat – legislația privind egalitatea de șanse și non-discriminarea va continua să fie întărită la nivelul Statelor Membre și UE astfel încât un proiect care azi depășește cerințele minimale legale mâine poate economisi timp și bani prin anticiparea viitoarelor cerințe.



## TEME ORIZONTALE — EXEMPLE:

### Implicarea grupurilor țintă

- Dialogul și contribuțiile grupurilor țintă trebuie luate în considerare la conceperea și elaborarea proiectului
- Trebuie explicat ce își propune să facă proiectul și trebuie să existe deschidere și flexibilitate la opiniile membrilor grupurilor țintă despre aspectele pe care ei le consideră importante și cum anume să le rezolvați



## TEME ORIZONTALE — EXEMPLE:

**Pregătirea propunerii de proiect și a planului de implementare. Trebuie verificat:**

- Impactul probabil pe care îl va avea proiectul de infrastructură asupra diferitelor grupuri de oameni
- Cum pot fi minimizezate impactul negativ sau excluziunea neintenționată
- Dacă proiectul ajută la eliminarea discriminării, la promovarea egalității de șanse și a bunelor relații comunitare





# TEME ORIZONTALE — EXEMPLE:

## Lucrul în Parteneriat

- Organizațiile care reprezintă grupurile țintă trebuie implicate
- Elaborarea modalităților de lucru care încurajează și sprijină participarea prin luarea în considerare a circumstanțelor personale și nevoilor diferitelor grupuri de oameni, de ex. metode de comunicare, orele de întâlnire, locațiile și durata



## TEME ORIZONTALE — EXEMPLE:

### Lucrul cu Furnizorii

- Procesul de achiziție trebuie să fie unul deschis și transparent
- Proiectul este responsabil de evitarea discriminării ilegale și proiectul încurajează egalitatea de șanse și bunele relații comunitare
- Proiectul poate emite o declarație a așteptărilor cu menționarea cerințelor de furnizare ca parte a procesului de achiziție și poate monitoriza activitățile furnizorului în etapa de implementare



## TEME ORIZONTALE — EXEMPLE:

### Lista orientativa de verificare pentru selecția furnizorilor

- A fost egalitatea de șanse integrată în procesul de contractare a furnizorilor?
- Au fost specificate cerințele legate de egalitatea de șanse în cadrul documentației de atribuire
- Au fost evaluate politicile și procedurile privitoare la egalitatea de șanse pentru cei care licitează pentru contracte și i-ați exclus pe cei care nu au întrunit standardele minime?
- Li s-a solicitat furnizorilor să se conformeze cu standardele minimale privitoare la egalitatea de șanse și non-discriminare?
- Conformitatea furnizorilor selectați cu privire la standardele de egalitate de șanse și non-discriminare sunt monitorizate?





## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI

Activitățile sunt acțiunile specifice care trebuie întreprinse pentru a produce rezultate. Ele sintetizează ceea ce se va realiza în proiect.

Activitatea este un mijloc de a atinge un obiectiv. Orice proiect este compus dintr-un cumul de activități, nici un proiect nu poate fi dus la capăt printr-o singură activitate. Atunci când se stabilesc activitățile, pentru fiecare dintre acestea trebuie să se decidă cu privire la:

- responsabilul activității respective;
- resursele de care este nevoie (personal, echipament, timp);
- delimitarea activității în timp (data de început și cea de sfârșit) și modul cum se interferează activitățile.



## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI

Pentru a elabora activitățile prin care se atinge un obiectiv, trebuie să răspundem la următoarele întrebări :

- Ce anume avem de făcut pentru atingerea obiectivului? (Răspunsul la această întrebare îl constituie acțiunile ce trebuie întreprinse);
- Ce sarcini trebuie îndeplinite în cadrul fiecărei acțiuni? (Răspunsul vă ajută să evaluați resursele de care aveți nevoie și planificarea în timp);
- Ce resurse sunt necesare pentru îndeplinirea fiecărei sarcini?
- Care sunt datele de începere și terminare a sarcinilor? (Răspunsul la această întrebare vă ajută să determinați secvențele în timp);
- Cum se vor selecta participanții? (Răspunsul vă ajută să vă dați seama dacă veți avea oamenii necesari pentru ducerea activităților la bun sfârșit).



## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI

- Trebuie descris ciclul complet al proiectului, începând cu activitățile desfășurate în faza de pregătire și dezvoltare și terminând cu finalizarea procesului de implementare. Secțiunea activităților din cadrul unui proiect trebuie completată în același timp cu cea a calendarului activităților și cea a managementului proiectului, pentru a se asigura corelarea acestora.
- În elaborarea unei cereri de finanțare se va avea în vedere prezentarea detaliată a activităților și sub-activităților aferente fiecărei activități, în ordinea cronologică.





## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI - EXEMPLE

- obținerea proiectului tehnic - stadiul pregătirii licitației, data estimată de lansare licitație, data estimată de încheiere a contractului de achiziții, data estimată de recepție și aprobare a proiectului de execuție;
- contractarea execuției lucrărilor - stadiul pregătirii licitației, data estimată de lansare licitație, data estimată de încheiere a contractului de execuție a lucrărilor, descriere lucrări necesare etc; acestea sunt exemple;
- solicitantul trebuie să descrie toate activitățile /sub-activitățile necesare derulării proiectului. De asemenea, se va prezenta stadiul obținerii avizelor/ autorizațiilor necesare implementării proiectului și data estimată de obținere a acelor avize /autorizații care nu au fost încă obținute.

În cazul în care proiectul prevede și achiziția de echipamente, se vor da detalii despre tipul/specificațiile acestor echipamente, modul de distribuire a echipamentului la parteneri, dacă este cazul.



## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI – CALENDARUL ACTIVITĂȚILOR

Calendarul se completează cu activitățile proiectului, atât cele care au avut loc până la momentul depunerii cererii de finanțare (achiziții de servicii pentru executarea de studii, studii de fezabilitate, proiecte tehnice, studii de piață etc) cât și cele pre-vizionate a se realiza după momentul depunerii cererii de finanțare (în vederea implementării proiectului), precum și cu perioadele la care acestea s-au realizat/ se vor realiza, corelate cu informațiile de la punctele referitoare la activități, referitoare la managementul proiectului și referitoare la calendarul achizițiilor publice.



## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI – CALENDARUL ACTIVITĂȚILOR

- Calendarul activităților – reprezintă sintetizarea și ordonarea activităților și sub-activităților relevante ale cererii de finanțare. Completarea calendarului activităților trebuie să urmărească obținerea unui echilibru între tendința prezentării cât mai complete a activităților și necesitatea realizării unei sinteze a informațiilor relevante.
- Tabelul reprezentând calendarul activităților se va completa cu activitățile identificate, atât cele care au avut loc până în momentul depunerii cererii de finanțare, precum și cu perioadele la care acestea s-au realizat/se vor realiza, corelate cu informațiile referitoare la activități, managementului proiectului și calendarul achizițiilor publice.





## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI

Etapele principale după care se poate urmări evoluția unui proiect sunt asemenea jaloanelor/bornelor. Cel mai adesea un jalon indică momentul de schimbare a unei faze, fie datorită reluării unei sau mai multor faze precedente, fie ca urmare a demarării unei noi faze sau a încheierii proiectului. De obicei jaloanele sunt folosite ca puncte de verificare ale proiectului, pentru a valida evoluția proiectului și lucrările în curs. Ele sunt de asemeni utilizate ca o vedere generală asupra proiectului, pentru ca managementul să poată valida evoluția proiectului. În multe cazuri este necesară luarea unei decizii cu ocazia atingerii unui jalon/a unei borne.



## ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI

### PRECIZĂRI pentru activitățile proiectului:

- Prezentați activitățile și subactivitățile acestora într-o ordine cronologică a desfășurării lor;
- Încadrați activitățile în timp;
- Prezentați rezultatele obținute la fiecare activitate;
- Asigurați-vă că aveți o marjă de siguranță pentru situații neprevăzute în realizarea activităților;
- Asigurați-vă că aveți resursele necesare pentru realizarea activităților (umane, materiale);
- Luați în calcul că după începerea proiectului anumite activități sunt condiționate de condițiile meteo.



## ECHIPA DE PROIECT

Managementul proiectelor este procesul prin care se planifică, se monitorizează și se controlează acest demers, pentru realizarea cu succes a obiectivului de dezvoltare. Echipa de implementare trebuie să acopere managementul proiectului, domeniul financiar-contabil, tehnic și de administrare a documentelor.





## ECHIPA DE PROIECT

Există două situații:

I. Când nu se contractează managementul proiectului, se vor descrie:

- numărul persoanelor implicate în managementul proiectului
- echipa de proiect pe funcții;
- atribuții și rolul fiecărui membru din echipa de proiect;

*Toate acestea vor fi conform experienței prezentate în CV-uri și cerințelor din fișele de post corespunzătoare – atașate la proiect.*

*Atenție! Informațiile privind echipa de proiect trebuie corelate cu cele incluse la capitolele privind activitățile.*

*Atribuțiile membrilor echipei trebuie să acopere în totalitate activitățile prevăzute în proiect.*



## ECHIPA DE PROIECT

II. Când se contractează managementul proiectului, se vor descrie:

- cerințele minime (experiența similară, expertiza etc) pe care solicitantul le va cere prin caietul de sarcini de achiziționare a serviciilor de management a proiectului.
- activitățile de management al proiectului ce vor face obiectul contractului de servicii de management al proiectului.
- modul în care solicitantul și persoanele din partea acestuia vor verifica/monitoriza activitatea contractorului care va furniza servicii de management al proiectului.

Atenție! Achiziția privind managementul proiectului se va realiza după semnarea contractului de finanțare cu OI/AM.

Trebuie să existe persoane și din instituția beneficiarului care asigură managementul proiectului.



## ECHIPA DE PROIECT

În ambele situații descrise, se vor preciza:

- Strategia de monitorizare a proiectului;
- Proceduri de monitorizare a activităților proiectului;
- Calendarul de monitorizare a realizării activităților;
- Procedura de verificare/ supervizare a activității echipei de proiect (cine? când? cum?) – mai ales în proiectele implementate în parteneriat





## ECHIPA DE PROIECT

Echipa de proiect funcționează bine atunci când sunt cunoscute următoarele aspecte:

- numele și responsabilitățile persoanelor incluse în echipa de proiect: ce rol trebuie să îndeplinească fiecare dintre membrii echipei proiectului și de ce
- obiectivele urmărite, rezultatele dorite și activitățile de desfășurate
- informațiile relevante despre proiect: de ce și cât este de important proiectul pentru organizație
- recompensele sau impactul ce pot apărea după încheierea proiectului



## ECHIPA DE PROIECT

- problemele și restricțiile posibile și dificultățile la nivelul fiecăreia dintre părțile implicate
- condițiile de lucru în echipă (subordonare, raportare, stabilirea priorităților, nivelul de decizie acceptat)
- regulile ce trebuie respectate în cadrul proiectului.



## ECHIPA DE PROIECT – MANAGERUL DE PROIECT

Managerul de proiect răspunde de îndeplinirea obiectivelor, de respectarea termenelor, inclusiv de persoanele implicate și de resursele alocate, în așa fel încât rezultatele muncii de proiect să fie optime.

Astfel, managerul de proiect răspunde de planificarea, evaluarea/diagnosticul stadiului proiectului, informarea și documentarea, supravegherea și realizarea activităților. El are funcția de coordonare și conducere a membrilor echipei de proiect, răspunde de măsurile de asigurare a calității proiectului și de informarea și pregătirea deciziilor echipei de conducere a proiectului.





## ECHIPA DE PROIECT – MANAGERUL DE PROIECT

Conducătorul de proiect trebuie să îmbine următoarele competente:

- competente metodice (gândire strategică, cunoștințe și experiența în domeniul managementului proiectelor, aptitudini organizatorice, cunoașterea instrumentelor de management al proiectelor)
- competente de specialitate (experiența în activitatea de baza, cunoștințe generale despre conținutul proiectelor);
- competente sociale (experiența în conducere, aptitudini pentru munca în echipă, capacitate de motivare a personalului, de soluționare a conflictelor, loialitate și onestitate, spirit critic, incoruptibilitate);
- competente personale, comunicaționale și relaționale (abilitate în comunicare, prezentare în public, moderare, creativitate, integritate, încredere în sine).



## ECHIPA DE PROIECT – FINANCIAR-CONTABIL

Responsabilul financiar-contabil:

- asigură implementarea proiectului din punct de vedere economico-financiar conform legislației;
- ține înregistrări contabile sistematice și precise referitoare la implementarea proiectului;
- evidențiază separat toate veniturile și cheltuielile din perioada de implementare a proiectului.
- Întocmește rapoarte financiare.



## ECHIPA DE PROIECT – TEHNIC

### Responsabil tehnic

- asigură implementarea proiectului din punct de vedere tehnic;
- supervizează activitatea de întocmire a rapoartelor tehnice.





## ECHIPA DE PROIECT – ADMINISTRAREA DOCUMENTELOR

Responsabil administrare documente:

- păstrează și arhivează documentele;
- realizarea activităților de secretariat;
- întocmește documente pentru raportare;
- întocmește documentele pentru realizarea achizițiilor publice.



## GREȘELI FRECVENTE

1. Pagini nenumerate/neștamplate/nesemnate din cadrul Cererilor de Finanțare și a anexelor la acestea, conform specificațiilor din Ghidurile Solicitantului
2. Necorelarea informațiilor prezentate în cadrul capitolelor din Cererea de Finanțare și între informațiile prezentate în CF cu cele din cadrul anexelor la aceasta (Studiu de Fezabilitate, studiu de trafic, etc.)
3. Necompletarea tuturor capitolelor din cadrul Cererii de Finanțare și respectarea explicațiilor prevăzute în formularul Cererii de Finanțare din cadrul Ghidului Solicitantului



## GREȘELI FRECVENTE

4. Secțiunile „Certificarea aplicației”, și anexele „Declarație de angajament”, „Declarație de eligibilitate” nedatate, nesemnate
5. Modificarea modelelor standard așa cum sunt prezentate în Ghidul Solicitantului (ex: bugetul proiectului)
6. Nerespectarea conținutului cadru al Studiului de Fezabilitate prezentat în Ghidul Solicitantului
7. Neincluderea în cadrul calendarului achizițiilor publice a tuturor procedurilor de achiziție necesare derulării proiectului





## GREȘELI FRECVENTE

8. Sumele prevăzute prin Hotărârea Consiliului Local/Consiliului Județean de aprobare a proiectului și a cheltuielilor legate de proiect nu sunt în totalitate corelate cu sumele din cadrul Cererii de finanțare
9. Valoarea înscrisă în Surse de finanțare – Ia contribuția solicitantului la cheltuieli eligibile nu acoperă procentul minim
10. Atribuțiile membrilor echipei de proiect nu acoperă în totalitate activitățile prevăzute pentru managementul și implementarea proiectului
11. Neconcordanțe între informațiile cuprinse în documentele care atestă dreptul de proprietate asupra infrastructurii care face obiectul investiției, și măsurătorile reale din teren



## GREȘELI FRECVENTE

12. Solicitantul nu demonstrează dreptul de proprietate asupra infrastructurii care face obiectul investiției în totalitate (ex. specific domeniului de intervenție 2.1: străzi urbane care nu sunt cuprinse în Hotărârea de Guvern care atestă dreptul de proprietate asupra infrastructurii care face obiectul investiției)
13. Proiectul nu se încadrează în operațiunile și activitățile eligibile prevăzute în Ghidul Solicitantului (ex. specific domeniului de intervenție 2.1: Cereri de Finanțare care prevedeau reabilitarea/modernizarea de străzi urbane de categoria 3 și 4, iar activitatea eligibilă este: reabilitarea/modernizarea de străzi urbane de categoria 1, 2 și 3)
14. Includerea în cererea de Finanțare a unor activități economice neeligibile (ex: închirieri), în cazul proiectelor generatoare de venit



## GREȘELI FRECVENTE

15. Probleme legate de durata proiectului și planificarea activităților (ex: lucrări de construcții planificate a se realiza într-un interval de timp relativ mic)
16. Obiectivele proiectului, indicatorii care nu sunt clar definite, realiste, sunt generale, nefiind pe deplin cuantificabile
17. Activitățile proiectului nu sunt clar identificate și nu sunt corelate cu atribuțiile membrilor echipei de proiect, cu calendarul de realizare și nici cu planificarea achizițiilor publice
18. Preluarea incorectă a unor sume din cadrul devizului general al investiției, în cadrul bugetului proiectului pe linii bugetare. Sume supraestimate și nefundamentate în cadrul devizului general al investiției, și în cadrul bugetului proiectului





## GREȘELI FRECVENTE

19. Solicitantul nu are o strategie clară pentru monitorizarea implementării proiectului
20. Documentația proiectelor de execuție este incompletă pe capitole mari (caiete de sarcini, proiect de post-utilizare a construcțiilor, organizarea de șantier, necorelarea părții scrise cu partea desenată, lipsa referatelor verficatorilor de proiecte, etc.), necorelarea proiectului de execuție cu SF-ul
21. Documentele depuse în cadrul cererii de finanțare sau transmise în urma clarificărilor nu respectă formatul standard din Ghid. Ex: se introduc linii bugetare suplimentare, se elimină pasaje din declarații.
22. Nu se respectă instrucțiunile de completare a anumitor formulare: Anexa III – Grafic de depunere a cererilor de rambursare. Ex: Valoare totala trebuie să fie egală cu valoarea total eligibilă.



## BUGETUL PROIECTULUI

*S-a observat ca mulți solicitanți au dificultăți cu conceperea bugetelor proiectelor de finanțare, de aceea se pot oferi câteva idei pentru elaborarea bugetului proiectului.*

- Bugetele sunt printre cele mai importante documente ale unei cereri de finanțare. Așadar, ele trebuie să fie realiste și să vă reflecte clar nevoile de fonduri.
- Toate costurile și sursele de venit trebuie incluse – *inclusiv costul evaluării proiectului.*
- Toate calculele trebuie verificate.



## BUGETUL PROIECTULUI

- Explicați orice element sensibil. Orice lucru care pare să coste prea mult sau prea puțin este un astfel de element sensibil. Orice lucru neobișnuit legat de bugetul organizației dumneavoastră. *Rețineți că cei care vă analizează propunerile de finanțare nu vă cunosc circumstanțele sau motivele. Trebuie să faceți o notă la buget pentru a explica orice element neobișnuit.*
- Păstrați toate foile dumneavoastră de calcul în vederea unor posibile explicații către finanțator la momentul contractării.





## BUGETUL PROIECTULUI

În sens mai larg, bugetul de proiect poate fi privit ca o planificare a proiectului din punct de vedere financiar.

Pregătirea unui buget detaliat și realist permite o imagine mai clară a resurselor necesare atingerii obiectivelor proiectului. Astfel, bugetul atribuie valoare financiară activităților proiectului, planificarea generală a proiectului este interdependentă cu cea a bugetului. De asemenea, reprezintă și un important instrument de control al resurselor financiare ale proiectului, orice abatere trebuie luată în considerare.



## BUGETUL PROIECTULUI

### Etape în realizarea bugetului:

1. Planificarea activităților proiectului.
2. Estimarea cheltuielilor în detaliu pentru fiecare activitate și sub-activitate.
3. Estimarea potențialelor surse de venituri.
4. Reconcilierea diferențelor dintre cheltuieli și venituri.
5. Fluxul de numerar (bani pentru efectuarea plăților – sume, perioade)
6. Aprobarea bugetului.
7. Stabilirea unor proceduri de supraveghere permanentă a costurilor comparativ cu bugetul, după începerea proiectului.
8. Revizuirea și actualizarea periodică a bugetului.



## BUGETUL PROIECTULUI - SFATURI

Întocmirea unui buget corect poate dura destul de mult, deci este necesară planificare în timp;

Este indicat să fie consultate la întocmirea bugetului toate persoanele implicate în acesta – astfel vor fi mai multe șanse să fie realist, și, în plus, să fie înțeles și acceptat în mod flexibil și nu privit ca o măsură birocratică de control.





## BUGETUL PROIECTULUI - SFATURI

Se poate întâmpla ca finanțatorul să nu ofere suma totală considerată necesară atunci când scriem proiectul. Aceasta poate avea mai multe  **motive**:

- nu s-a explicat acțiunea și necesitatea costului ei asociat suficient de clar;
- nu a fost calculat corect (matematic) fondurile necesare din cadrul bugetului;
- nu a fost prezentat un buget realist prin prisma costurilor transpuse în buget (costuri supraestimate aflate peste prețul pieței) –  **nu subestimați capacitatea evaluatorilor de a aprecia costurile reale** – aceștia sunt foarte bine informați din acest punct de vedere.
- nu a fost justificat / argumentat îndeajuns necesitatea și calculația acestor costuri;
- nu s-au respectat regulile de eligibilitate ale costurilor de finanțare expuse în ghidul de finanțare a programului respectiv.



## BUGETUL PROIECTULUI

TREBUIE STIUT CA ORICE COST NERECUNOSCUIT DE FINANTATOR  
DUCE IMPLICIT LA REDUCEREA FINANTARII ACORDATE CU ACEA  
SUMA, INSA NU IMPLICA O DIMINUARE A INDICATORILOR,  
ACTIUNILOR SAU REZULTATELOR PREVAZUTE IN PROIECT.



## BUGETUL PROIECTULUI – ELIGIBILITATEA CHELTUIELILOR

Hotărârea de Guvern 759/2007 stabilește regulile de eligibilitate a cheltuielilor efectuate în cadrul operațiunilor finanțate prin programele operaționale.





## BUGETUL PROIECTULUI – ELIGIBILITATEA CHELTUIELILOR

**O cheltuială poate fi considerată drept cheltuială eligibilă pentru cofinanțare** (rambursare în limita stabilită) dacă îndeplinește cumulativ următoarele **criterii**:

- este efectiv plătită între 1 ianuarie 2007 și 31 decembrie 2015,
- este însoțită de facturi,
- este în conformitate cu prevederile Contractului de finanțare,
- este conformă cu prevederile legislației naționale și comunitare, în special în ceea ce privește regimul achizițiilor publice
- este menționată în lista cheltuielilor eligibile din Ordinul aferent domeniului de intervenție respectiv.



## BUGETUL PROIECTULUI – ELIGIBILITATEA CHELTUIELILOR

Cheltuieli neeligibile:

- taxa pe valoarea adăugată;
- dobânda și alte comisioane aferente creditelor;
- cheltuielile colaterale care intervin într-un contract de leasing;
- achiziția de echipament second-hand;
- amenzi, penalități și cheltuieli de judecată;
- operarea obiectivelor de investiții.



## BUGETUL PROIECTULUI – CONTRIBUȚIA PROPRIE

- Contribuția proprie reprezintă procentul din **valoarea cheltuielilor eligibile** care va fi suportat de către Beneficiarul proiectului.
- Orice cheltuială neeligibilă precum și orice cheltuială suplimentară (conexă) ce va apărea în timpul implementării proiectului va fi suportată de către solicitant/ beneficiar.





## BUGETUL PROIECTULUI

- Datele incluse în buget trebuie corelate cu cele menționate în Devizul general prezentat în documentația tehnico-economică.
- Liniile de buget în general sunt aceleași cu liniile incluse în Devizul general și acestea trebuie să fie corelate.
- În buget apare și capitolul care se referă la audit și informare și publicitate, cheltuieli care nu apar în deviz și care sunt în plus în buget
- De asemenea, informațiile privind valoarea totală a proiectului, cheltuielile eligibile ale acestuia și contribuția proprie a beneficiarului care apar în cererea de finanțare trebuie corelate cu cele incluse în Hotărârea de aprobare a proiectului și cheltuielilor aferente acestuia.



## BUGETUL PROIECTULUI

Atenție! Autofinanțarea proiectului se va calcula numai în cazul proiectelor generatoare de venit

Unele categorii de cheltuieli sunt considerate eligibile într-o anumită limită procentuală.

Valoarea contribuției proprii la cheltuieli eligibile trebuie să fie cel puțin minimul solicitat pentru DMI căruia se adresează proiectul

Sumele incluse în buget trebuie corelate cu cele incluse în hotărârile de aprobare a proiectului și cheltuielilor acestuia, precum și cu cele incluse în documentațiile tehnice



## GREȘELI FRECVENTE

- În cuprinsul bugetului proiectului există erori de calcul.  
Ex: În privința TVA se greșește la aplicarea cotei procentuale de 19% la valoare; la însumarea coloanelor etc.
- În bugetul proiectului se menționează la coloana de cheltuieli eligibile cheltuieli neeligibile, cum ar fi: cheltuieli cu dotări ce reprezintă obiecte de inventar sau cu mijloace de transport, cheltuieli ce ar trebui încadrate la coloana de neeligibile conform ordinului de cheltuieli.





## DEPUNEREA CERERII DE FINANȚARE

Se recomandă ca **solicitantul să își realizeze un exemplar propriu, complet al dosarului Cererii de finanțare.**

Există foarte multe cazuri în care solicitanții au neglijat acest aspect și nu au realizat un exemplar propriu. În momentul în care s-au solicitat clarificări, precizări etc. sau când au avut nevoie de informații, au fost puși în situația neplăcută de a apela la terțe persoane pentru a obține aceste informații. Mai există cazuri în care nu i s-a furnizat un exemplar solicitantului și au fost șterse/pierdute documentele din computer. Este extrem de important ca solicitantul să dețină un exemplar din proiect, atât din varianta electronică, cât și din cea pe suport de hârtie.



## DEPUNEREA CERERII DE FINANȚARE

### Recomandări înainte de depunerea proiectului

- Verificați ca anexele la cerere să fie în conformitate cu informațiile incluse în cerere și cu ceea ce se cere în Ghidul Solicitantului
- Includeți toate anexele solicitate prin Ghid
- Acordați o atenție deosebită documentelor de proprietate – acestea trebuie să fie în concordanță cu ceea ce se cere în Ghid referitor la DMI aferent proiectului dumneavoastră; trebuie să se refere la întreg obiectivul de investiții aferent proiectului
- Corelați informațiile din cerere cu cele incluse în anexe
- Verificați clar dacă operațiunile și activitățile incluse în proiect sunt eligibile pentru axa prioritară și DMI-ul căruia vă adresați
- Includeți toate informațiile care pot să asigure o evaluare corectă a proiectului dumneavoastră
- Identificați clar toate activitățile și responsabilitățile fiecărei persoane și/sau partener



## EVALUAREA CERERII DE FINANȚARE

### Pașii principali în procesul de selecție și aprobare:

- OI verifică conformitatea și eligibilitatea proiectelor
- OI organizează sesiunea de evaluare tehnico-financiară efectuată de experți independenți, inclusiv o vizită de verificare la fața locului
- OI solicită depunerea proiectului tehnic, organizează sesiunea de analiză a documentului
- OI transmite lista de proiecte selectate care au întrunit toate criteriile de evaluare și selecție către AM, care emite decizia de finanțare
- În toate aceste etape, solicitantul poate primi solicitări de clarificare din partea OI pentru rezolvarea oricăror neclarități sau lipsuri legate de documentele transmise.





## CONTRACTUL DE FINANȚARE

Prin semnarea contractului de finanțare, beneficiarul acceptă termenii și condițiile în care va primi finanțarea nerambursabilă și se angajează să implementeze pe propria răspundere proiectul pentru care primește finanțare cu respectarea legislației naționale și comunitare.

Beneficiarul are obligația de a implementa proiectul pentru care s-a semnat un contract de finanțare în conformitate cu prevederile din Cererea de finanțare aprobată. Dacă beneficiarul nu reușește să pună în aplicare proiectul în condițiile asumate și stipulate în contractul de finanțare, acesta trebuie să își asume eșecul parțial sau total în realizarea obligațiilor.



## CONTRACTUL DE FINANȚARE

### Obligațiile beneficiarului:

- **Indicatorii proiectului** sunt țintele prezentate în cererea de finanțare și trebuie să înregistrați la intervale regulate progresul pentru fiecare dintre indicatori, prin intermediul cererilor de plată.
- Este extrem de important ca beneficiarul să se asigure că proiectul va fi implementat în conformitate cu prevederile contractului de finanțare, inclusiv prevederile anexelor la contract și va fi executat în perioada de eligibilitate prevăzută.



## CONTRACTUL DE FINANȚARE

**Controlul financiar** trebuie să răspundă următoarelor cerințe:

- Documentația contabilă trebuie să permită identificarea ușoară a tuturor veniturilor și cheltuielilor proiectului
- Trebuie păstrată o contabilitate separată pentru proiect
- Trebuie înregistrată primirea banilor de proiect 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





## CONTRACTUL DE FINANȚARE

Beneficiarul are obligația contractuală:

- Să permită structurilor de audit/control prevăzute în contractul de finanțare să efectueze controale și să pună la dispoziția acestora toate documentele relevante
- Să restituie fondurile obținute în mod incorect
- Să acopere cheltuielile proiectului care sunt neeligibile sau care depășesc valoarea finanțării stabilite prin contractul de finanțare
- Să asigure măsurile de publicitate și informare prevăzute în cererea de finanțare (anexă la contractul de finanțare)
- Să asigure respectarea prevederilor legislației naționale privind achizițiile publice



## CONTRACTUL DE FINANȚARE

- Să asigure transmiterea cererilor de rambursare în termenele prevăzute prin contractul de finanțare
- Să efectueze cheltuieli din fondurile alocate prin contractul de finanțare numai pentru scopul proiectului, respectând prevederile bugetului detaliat în cererea de finanțare (anexă la contractul de finanțare)
- Să asigure prezentarea tuturor rapoartelor periodice, tehnice și financiare, în termenele prevăzute prin contractul de finanțare
- Să informeze OI în privința problemelor, deficiențelor și neregulilor apărute pe parcursul executării proiectului



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Scopul etapei de implementare constă în:

- realizarea activităților propuse, obținerea rezultatelor anticipate și atingerea obiectivelor stabilite,
- gestionarea resurselor disponibile în mod eficient și
- desfășurarea la termenele stabilite a activităților propuse.

Etapa de implementare este critică sub multe aspecte, întrucât în cursul acestei etape se așteaptă atingerea rezultatelor propuse. De aceea toate celelalte etape ale ciclului de proiect sprijină în esență etapa de implementare.





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

In cadrul etapei de implementare pot fi identificate următoarele secvențe:

- perioada inițială,
- perioada principală de implementare și
- perioada finală.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Perioadă inițială	Perioadă principală de implementare	Perioadă finală
Încheierea aranjamentelor de contractare	Furnizarea și mobilizarea resurselor, inclusiv a personalului	Depunerea raportului final
Mobilizarea resurselor	Implementarea activităților și livrarea rezultatelor	Stabilirea modalităților de continuare a activităților și întreținere an infrastructurii, după caz
Stabilirea relațiilor de lucru	Monitorizarea și analizam progreselor	Contribuția la asigurarea cerințelor privind costurile recurente
Organizarea ședinței inițiale	Revizuirea planurilor operaționale în lumina experienței dobândite	Asigurarea păstrării și disponibilității documentelor aferente proiectului
Analiza și revizuirea planului de lucru al proiectului	Transmiterea rapoartelor de progres și a cererilor de rambursare (prefinanțare dacă e cazul)	
Stabilirea sistemelor de monitorizare și evaluare		



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Managementul proiectului are în perioada de implementare o sarcină importantă dar și dificilă: identificarea și stabilirea unor mecanisme de control suficiente pentru a asigura derularea proiectului conform planificării stabilite în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Esențială în acest sens este monitorizarea - procesul de colectare sistematică de date cu privire la activitățile din cadrul proiectului și analizarea acestora.

Monitorizarea proiectului este o parte integrantă a managementului de zi cu zi. Scopul său este acela de furniza informații prin care echipa managerială poate identifica și rezolva problemele de implementare și poate evalua progresul în strânsă legătură cu ceea ce a fost inițial planificat. De aceea, un rol important în implementarea unor proiecte de succes îl reprezintă proiectarea unui sistem de monitorizare cât mai clar și adecvat tipului de proiect ce urmează a fi implementat.





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Sistemul de monitorizare are în vedere parcurgerea a 5 pași:

1. Analiza obiectivelor proiectului pentru a clarifica faza de proiectare;
2. Înțelegerea procedurilor de implementare pentru a determina nevoile de informații de la diferite nivele ale structurii de management a proiectului și de la structuri suport din cadrul organizației, dacă este cazul;
3. Înțelegerea indicatorilor utilizați în măsurarea realizării obiectivelor;
4. Înțelegerea formatelor de rapoarte, pentru a putea furniza structurii de management accesul în timp util la informații relevante care să faciliteze o analiză cât mai ușoară;
5. Analiza planului de implementare și revizuirea permanentă a acestuia care să specifice necesarul de oameni, nivelul de pregătire al acestora, modul de colectare al informațiilor și responsabilitățile persoanelor care realizează raportările.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

### *1. Analiza obiectivelor proiectului*

Intre momentul elaborării cererii de finanțare și momentul obținerii finanțării poate interveni o perioadă semnificativă de timp, de aceea este posibil ca în această perioadă, atât în cadrul structurii organizaționale a instituției beneficiare cât și în mediul în care urmează să se implementeze proiectul, să fi avut loc multe schimbări. De aceea este foarte important să se demareze implementarea proiectului prin organizarea unei ședințe de deschidere în care reprezentanții beneficiarului și ai partenerilor, dacă este cazul, ar trebui să fie atenționați că sunt semnatarii unui contract ce trebuie onorat, indiferent de schimbări. O idee potrivită în cadrul acestei ședințe ar fi aceea de a înțelege obiectivele proiectului pentru a se asigura că acestea sunt clare și reale.

De cele mai multe ori, echipa care elaborează propunerea are o viziune diferită față de echipa care implementează proiectul. De aceea proiectul trebuie înțeles înainte de a demara implementarea



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Astfel, obiectivul imediat al proiectului este găsirea punctului de echilibru între ceea ce așteaptă finanțatorul și ceea ce reușește proiectul să realizeze.

Principalele întrebări la care acesta ar trebui să răspundă sunt: CE?; UNDE?; CAND?; CAT DE MULT?; DE CE?; PENTRU CINE?; DE CĂTRE CINE?

O altă întrebare care ne poate furniza o informație referitoare la definirea exactă a obiectivului este întrebarea ȘI CE DACĂ?





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

### 2. *Înțelegerea procedurilor de implementare*

- De obicei matricea cadrului logic furnizează structura pentru identificarea informațiilor necesare în implementarea proiectului.
- Este foarte important să se realizeze o corelare între cantitatea de informații necesară și diferitele nivele ierarhice ale structurii de management care beneficiază de aceasta. În realitate, nivelul de detaliere al informațiilor cerute și frecvența raportărilor variază în concordanță cu nivelul de management.
- De exemplu managerul de proiect are nevoie de informații referitoare la activitățile de zi cu zi, în timp ce Organismul Intermediar are nevoie de un sumar al acestor informații, referitoare la atingerea rezultatelor precum și deviații de la planul stabilit inițial.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

- Înțelegerea procedurilor de implementare implică de fapt, pe lângă aprofundarea contractului de finanțare și a anexelor, revizuirea activităților ce vor fi întreprinse și stabilirea responsabilităților. (CINE CE FACE ?)
- Este important să se asigure încă de la începutul implementării, în cadrul primei întâlniri, definirea și prezentarea rolurilor și a responsabilităților, astfel încât pe fiecare funcție să poată fi alocate exact persoanele care dețin abilitățile necesare. Elementul-cheie este acela că fiecare persoană implicată trebuie să înțeleagă și să accepte responsabilitățile care-i revin și să nu presupună că Organismul Intermediar sau coordonatorul proiectului vor rezolva toate problemele.
- Acest proces poate fi ușurat prin realizarea unui tabel care să conțină informații de tipul: cine utilizează informația, ce este cerut, sursa de informare, cine este responsabil pentru pregătirea raportului



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

### 3. *Înțelegerea indicatorilor*

Principalele probleme in selectarea indicatorilor:

- a) Selectarea prea multor indicatori. Oamenii au tendința să supraestimeze nivelul informațiilor de care au nevoie pentru a lua decizii. Specificarea informațiilor necesare presupune o corelare între cantitatea de informații necesare pentru a lua decizii și cantitatea de informații pe care un factor de decizie o poate practic citi și analiza.
- b) Selectarea unor indicatori foarte complecși care prezintă probleme majore atât din punct de vedere al colectării cât și din punct de vedere al cunoștințelor și resurselor cerute.
- c) Concentrarea doar asupra indicatorilor de progres nu furnizează suficientă informație asupra performanței viitoare a proiectului.





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

**Atenție!** Indicatorii trebuie să fie clari și  
cuantificabili, ușor de demonstrat, în legătură  
strânsă cu proiectul. Trebuie incluși unul sau 2  
indicatori relevanți pentru proiect.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

### 4. *Înțelegerea formatelor de rapoarte*

- Managerul de proiect dorește să cunoască progresul proiectului cât mai des cu putință, pentru a-l compara cu bugetul și activitățile planificate.
- Monitorizarea nu poate fi considerată de succes numai pentru faptul că informațiile cerute au fost colectate.
- Aceste informații colectate trebuie comunicate într-un format corespunzător persoanei stabilite, la data stabilită.
- Mecanismul de comunicare trebuie stabilit încă de la început pentru a se asigura faptul că informațiile necesare sunt furnizate și utilizate într-o manieră cât mai eficientă. Folosirea unor sisteme de procesare neadecvate poate duce la întârzieri semnificative în pregătirea rapoartelor de progres, cu implicații majore la nivelul implementării proiectului.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Lipsa unor proceduri de raportare standardizate la nivelul beneficiarului de finanțare poate avea ca rezultat utilizarea unor informații eronate, cu efecte negative asupra progresului proiectului.

Rapoartele de progres realizate periodic (săptămânal, lunar, semestrial sau anual) încorporează informații cheie referitoare la indicatorii fizici și financiari, activitățile planificate și bugetul planificat.





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

### *5. Analiza planului de implementare și revizuirea permanentă a acestuia*

- Pentru ca un plan să fie util, trebuie ca el să fie în permanență actualizat. El trebuie să reflecte în permanență stadiul în care se află proiectul și să evidențieze schimbările ce se impun ca urmare a informațiilor de ultimă oră sau a constrângerilor bugetare.
- De aceea trebuie urmărite progresele înregistrate, prin comparație cu planul proiectului, conform unor reguli bine stabilite. Managerul de proiect trebuie să compare în permanență încadrarea în timp, cheltuielile și realizările cu planificarea în timp a activităților, costurile prevăzute în buget și standardele de performanță prevăzute în plan. Acest lucru trebuie făcut în mod regulat, nu la întâmplare. Orice abatere semnificativă de la buget și de la planificarea în timp trebuie raportată imediat, ea putând constitui o anomalie care poate afecta viabilitatea și șansele de succes ale întregului proiect.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

- Planul proiectului trebuie adaptat, cu tot ce înseamnă el, pentru a menține viabilitatea proiectului. Pe măsură ce proiectul progresează, s-ar putea să apară nevoia de a opera schimbări în planul inițial, din diferite motive. Ține de abilitatea managerului de proiect să-și dea seama dacă aceste schimbări sunt bine venite și să se asigure de faptul ca ele sunt aprobate de structurile/ persoanele cu atribuții în acest sens.
- De reținut faptul că adaptarea planului nu este același lucru cu nerespectarea planului ci, dimpotrivă, urmărirea lui îndeaproape.
- Comunicarea cu membrii echipei, în special în ceea ce privește schimbările ce urmează a fi operate, reprezintă un element cheie în asigurarea unui management eficient. Nu oferiți mai multă informație decât este nevoie, dar nici prea puțină. Fiecare persoană din "schemă" are nevoie de comunicare cu managerul de proiect, presupunând un nivel de detaliere diferit față de fiecare persoană.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Activități ce trebuie desfășurate pentru o administrare cât mai bună a proiectului:

- i) Redactarea unor rapoarte interne utile
- ii) Organizarea unor ședințe periodice ale echipei de proiect
- iii) Urmărirea unor aspecte privind derularea proiectului de către managerul de proiect
- iv) Folosirea informațiilor din surse externe organizației
- v) Compararea, în permanență, a planului cu ceea ce se întâmplă în realitate
- vi) Monitorizarea și controlul bugetului
- vii) Folosirea informațiilor obținute în procesul de monitorizare





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

- In faza de încheiere, in cazul celor mai multe proiecte, trebuie îndeplinite următoarele sarcini:
- Organizarea unei întâlniri cu reprezentanții structurilor care au participat la implementarea proiectului, membrii echipei de proiect, reprezentanți ai grupurilor țintă, pentru a analiza proiectul și măsura în care și-a atins rezultatele propuse;
- Finalizarea tuturor contractelor încheiate cu furnizorii de servicii, bunuri și lucrări;
- Transferul responsabilităților către alte persoane, dacă este cazul. Spre exemplu, rezultatele unui proiect pot constitui puncte de plecare pentru alte proiecte;
- Realocarea resurselor umane în cadrul organizației, prin redirecționarea persoanelor care au lucrat în cadrul proiectului către alte proiecte sau activități;



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

- Redistribuirea resurselor, altele decât cele umane (echipamente, materiale, consumabile, încăperi, etc.);
- Încheierea evidenței contabile, aceasta presupunând plata tuturor facturilor și încheierea registrelor de casă;
- Colectarea tuturor documentelor cu privire la rezultatele proiectului și includerea lor într-un singur document, care să permită emiterea de recomandări pentru viitor;
- Stabilirea responsabilităților în ceea ce privește monitorizarea rezultatelor proiectelor, a măsurilor de întreținere (dacă este cazul), realizarea arhivei și stabilirea unui responsabil cu aceasta.



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

### Evaluarea finală

- Evaluarea reprezintă aprecierea progresului înregistrat în atingerea obiectivelor propuse.
- Evaluarea se realizează în mod obligatoriu la sfârșitul proiectului, dar este deosebit de util ca și pe parcursul lui să aibă loc evaluări parțiale.
- Evaluarea presupune o măsurare a succesului proiectului.





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

- Elementele urmărite în măsurarea succesului proiectului sunt următoarele:
- Încheierea proiectului în intervalul de timp alocat;
- Încheierea proiectului în limitele bugetului alocat;
- Încheierea proiectului la nivelul de performanță stabilit în etapa de proiectare;
- Încheierea proiectului cu schimbări minime sau aprobate de toate părțile implicate;
- Încheierea proiectului fără a perturba celelalte activități ale organizației;
- Acceptarea rezultatelor obținute de către beneficiarii proiectului;



## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Prima întrebare care se pune în evaluarea proiectului este dacă au fost atinse obiectivele propuse și s-au obținut rezultatele dorite. Apoi, vor fi revăzute toate etapele parcurse, pentru a se identifica ce a mers bine, unde au existat dificultăți, blocaje sau chiar eșecuri în realizarea unor activități și atingerea unor rezultate. Trebuie analizate cu atenție toate problemele apărute pe parcursul implementării și modul în care acestea au fost rezolvate de echipă, punctându-se momentele în care au fost eficiente și momentele în care s-ar fi putut lucra mai bine.



# MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

## Raportul final

Raportul final trebuie să cuprindă atât o istorie a proiectului, cât și evaluarea finală a performanței obținute.





## MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Principalele aspecte care trebuie cuprinse:

- a) Descrierea pe scurt a proiectului, in conformitate cu planificarea inițială;
- b) Rezumatul principalelor rezultate;
- c) Analiza măsurii in care au fost îndeplinite obiectivele proiectului;
- d) Raportul financiar, însoțit de explicații referitoare la abaterile față de bugetul inițial;
- e) Evaluarea performanțelor membrilor echipei;
- g) Probleme apărute in implementarea proiectului care necesită atenție chiar și după finalizarea lui și soluțiile identificate pentru diminuarea/eliminarea lor;
- h) Recomandări privind proiecte viitoare de același tip.



## GREȘELI FRECVENTE

Nerespectarea prevederilor contractului de finanțare în ce privește depunerea cererilor de rambursare și a termenelor de modificare a acestora. Exemplu: 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. Spre exemplu, dacă luna prevăzută pentru depunerea cererii este aprilie, iar beneficiarul constată că nu poate depune cererea în această lună, este obligat să transmită un grafic de depunere revizuit. Este foarte important întrucât aceste grafice sunt centralizate și comunicate Autorității de Management în vederea stabilirii plafonului necesar plăților respective.

- Nerespectarea prevederilor referitoare la modalitățile de efectuare a plăților, respectiv prin transfer bancar. Aceasta duce la considerarea respectivelor cheltuieli ca neeligibile.



## GREȘELI FRECVENTE

- La întocmirea dosarelor cererilor de rambursare: lipsă șampilă de conformitate cu originalul, lipsa specificațiilor pe facturi cu privire la finanțarea proiectului.
- Nedepunerea solicitărilor de act adițional în termen. Spre exemplu, transmiterea cu întârziere a unei cereri de prelungire a duratei de implementare, poate duce la neaprobarea acesteia ca tardivă și poate prejudicia grav proiectul ducând la nefinalizarea acestuia.
- Nerespectarea prevederilor privind evidența contabilă. Beneficiarii sunt obligați să țină evidență contabilă strict separată pentru proiect.





Vă mulțumesc!

Alina Mureșan

Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru

Serviciul Juridic

[alina.muresan@adrcentru.ro](mailto:alina.muresan@adrcentru.ro)

[juridic@adrcentru.ro](mailto:juridic@adrcentru.ro)

