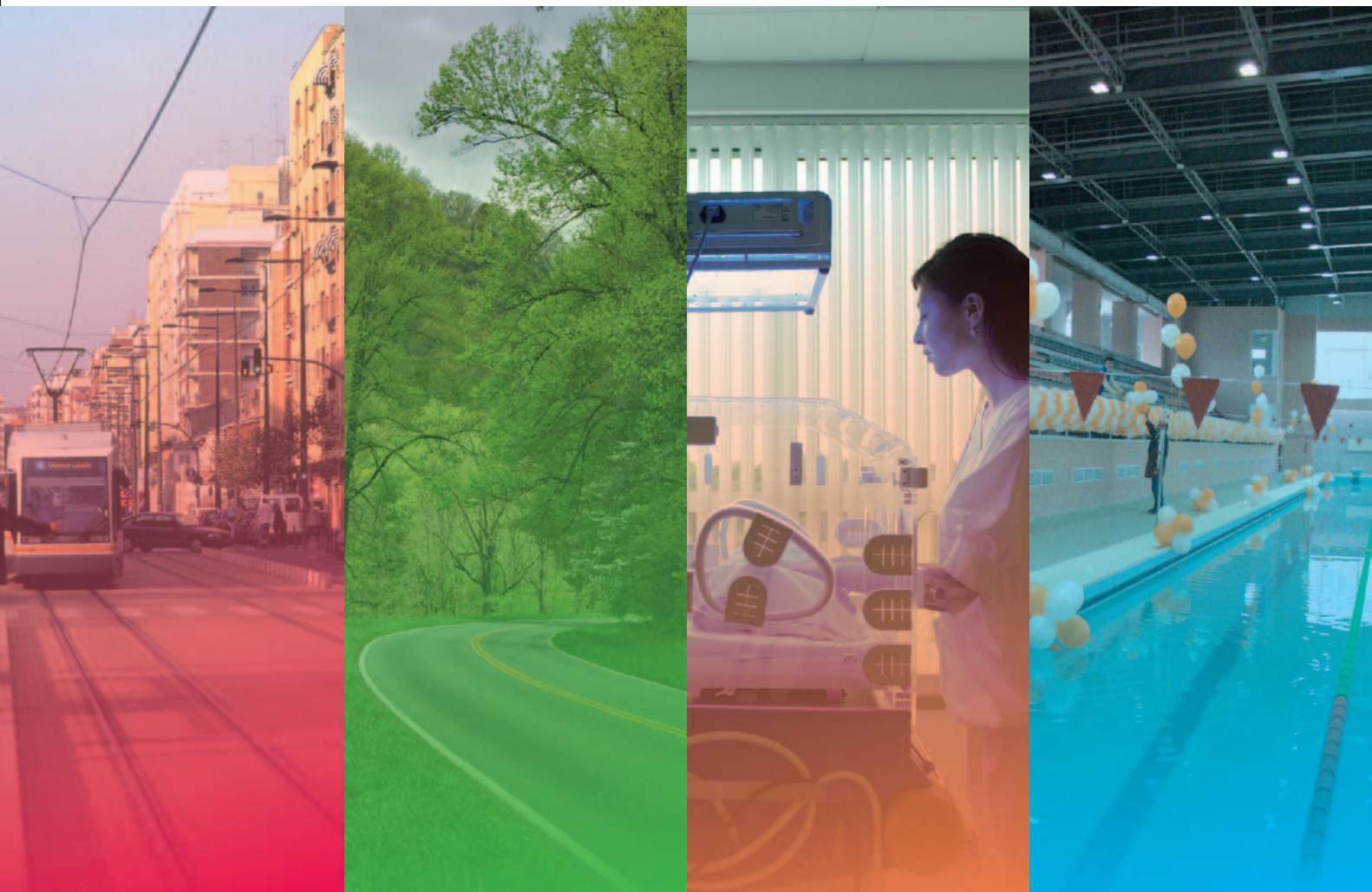




# Informații utile în accesarea Fondurilor Structurale alocate prin Programul Operațional Regional și Programele de Cooperare Teritorială Europeană

**Regio**  
PROGRAMUL OPERAȚIONAL REGIONAL

*Inițiativă locală. Dezvoltare regională.*

**“Instruire la nivel național și regional pentru  
sporirea capacității de absorbție a fondurilor structurale alocate prin POR”  
- proiect finanțat de Uniunea Europeană -**

**Informații utile în accesarea Fondurilor Structurale  
alocate prin Programul Operațional Regional și  
Programele de Cooperare Teritorială Europeană**

Acest document este o sinteză a materialelor de instruire utilizate în cadrul proiectului  
**„Instruire la nivel național și regional pentru sporirea capacității de absorbție a  
fondurilor structurale alocate prin POR”** și au caracter orientativ.

Unele aspecte cuprinse în acest document pot suferi modificări. Vă rugăm accesați  
[www.mdpl.ro](http://www.mdpl.ro) și [www.inforegio.ro](http://www.inforegio.ro) pentru obținerea informațiilor actualizate.

# CUPRINS

## ACRONIME UTILIZATE ÎN TEXT

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUCERE</b>                                                   | <b>5</b>  |
| 1.1 Prezentarea proiectului                                             | 5         |
| 1.2 Fondurile structurale și ciclul de proiect                          | 5         |
| <b>2. POLITICA UNIUNII EUROPENE ȘI FONDURILE STRUCTURALE</b>            | <b>7</b>  |
| 2.1 Politica de Coeziune Economică și Socială (CES)                     | 7         |
| 2.2 Principii de implementare ale Fondurilor Structurale                | 8         |
| 2.3 Fondul European de Dezvoltare Regională                             | 9         |
| 2.4 De la Phare la Fondurile Structurale                                | 10        |
| <b>3. FINANȚĂRILE POST-ADERARE</b>                                      | <b>11</b> |
| 3.1 Programele Operaționale din România – obiectivul Convergență        | 11        |
| 3.2 Programul Operațional Regional 2007 – 2013                          | 13        |
| 3.3. Managementul și implementarea POR                                  | 19        |
| 3.4 Programele din România - obiectivul Cooperare Teritorială Europeană | 21        |
| <b>4. PREGĂTIREA ȘI DEZVOLTAREA PROIECTULUI</b>                         | <b>29</b> |
| 4.1 Fazele proiectului                                                  | 29        |
| 4.2 Analiza situației existente                                         | 31        |
| 4.3 Planificarea intervenției proiectului                               | 36        |
| <b>5. EVALUAREA IMPACTULUI ASUPRA MEDIULUI</b>                          | <b>41</b> |
| 5.1 Dezvoltarea durabilă                                                | 41        |
| 5.2 Evaluarea impactului asupra mediului                                | 41        |
| <b>6. ELABORAREA CERERII DE FINANȚARE</b>                               | <b>45</b> |
| 6.1 Evaluarea și selecția proiectelor                                   | 45        |
| 6.2 Cererea de finanțare pentru POR                                     | 46        |
| 6.3 Evaluarea și selecția proiectelor finanțate prin POR                | 50        |
| <b>7. LEGISLAȚIA ROMÂNEASCĂ PRIVIND ACHIZIȚIILE PUBLICE</b>             | <b>52</b> |
| <b>8. MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI</b>                     | <b>71</b> |
| <b>9. SURSE DE INFORMARE</b>                                            | <b>80</b> |

## ACRONIME UTILIZATE ÎN TEXT

ACL = Analiza cadrului logic  
ADR = Agenții pentru Dezvoltare Regională  
ACM= Autoritate Comună de Management  
AM = Autoritate de Management  
APL = Administrația publică locală  
B = Beneficiar (al unui FS)  
CAT = Colectiv de analiză tehnică  
CDT = Cercetare și dezvoltare tehnologică  
CE = Comisia Europeană  
CF = Cereri de finanțare  
CP = Ciclul de proiect  
CPV - vocabularul comun al achizițiilor publice  
CES = Coeziune economică și socială  
CMPOR = Comitetul de Monitorizare al Programului Operațional Regional  
CRESC = Comitetele Regionale de Evaluare Strategică și Corelare  
CSNR = Cadrul Strategic Național de Referință  
CTE = Cooperare Teritorială Europeană  
EIM = Evaluarea impactului asupra mediului  
FC = Fond de coeziune  
FEDR = Fondul European de Dezvoltare Regională  
FS = Fonduri Structurale  
FSE = Fondul Social European  
FEADR = Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală  
FEP = Fondul European pentru Pescuit  
IEVP = Instrumentul European de Vecinătate și Parteneriat  
IMM = Întreprinderi mici și mijlocii  
IPA = Instrumentul de Asistență pentru Pre-aderare  
IVO = Indicatori verificabili în mod obiectiv  
MCL = Matricea Cadru Logic  
MDLPL = Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor  
MEF = Ministerul Economiei și Finanțelor  
MIMMCTPL = Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale  
NUTS = Nomenclatorul unităților teritoriale statistice  
OI = Organisme intermediare (delegate pentru implementarea PO)  
PIB = Produsul intern brut  
PND = Plan național de dezvoltare  
PO = Program operațional  
POR = Program operațional regional  
POS = Program operațional sectorial  
PV = Program de Vecinătate  
SEAP = Sistemul Electronic de Achiziții Publice  
SF = Studiu de fezabilitate  
STC = Secretariat Tehnic Comun (pentru implementarea programelor CTE)  
UE = Uniunea Europeană

## 1. INTRODUCERE

### 1.1 Prezentarea proiectului

Acest document, ce conține informații utile în accesarea Fondurilor Structurale alocate prin POR și PCTE, a fost elaborat în cadrul proiectului Phare „**Instruire la nivel național și regional pentru sporirea capacității de absorbție a fondurilor structurale alocate prin POR**”. Proiectul a fost implementat în perioada ianuarie 2007 – ianuarie 2008 și a urmărit facilitarea creșterii **absorbției finanțărilor** din Fondurile Structurale (FS), disponibile prin intermediul Programului Operațional Regional 2007-2013 și prin Programele de Cooperare Teritorială Europeană.

#### Scopul proiectului:

- Să întărească/ să dezvolte aptitudinile beneficiarilor finanțărilor pentru pregătirea unor propuneri de proiecte solide, care să răspundă priorităților Planului Național de Dezvoltare și să contribuie la crearea unui portofoliu de proiecte corespunzător pentru atragerea finanțărilor din Fondul European de Dezvoltare Regională ;
- Să crească nivelul de înțelegere al factorilor de decizie, atât persoane cât și organizații, cu privire la noile cerințe și obligații care trebuie îndeplinite de beneficiari ai POR și care sunt legate de structura organizațională, resursele umane, parteneriat, cât și cele cu privire la aspectele critice ale procesului de accesare al oportunităților de finanțare din FEDR;
- Să contribuie la creșterea capacității Unităților de Instruire din cadrul MDLPL și ADR-uri de a asigura management-ul și coordonarea eficientă a instruirilor realizate la nivel regional și național, în contextul politicii de dezvoltare a resurselor umane.

Cea mai importantă componentă a proiectului este reprezentată de **instruirea potențialilor beneficiari pentru pregătirea și implementarea proiectelor** finanțate de Programul Operațional Regional (POR) și Programele de Cooperare Teritorială Europeană (PCTE). S-a urmărit instruirea a cel puțin 1840 potențiali beneficiari finali ai POR/ PCTE (400 de persoane instruite în cadrul Cursului Introductiv și 1440 în cadrul modulelor de instruire avansată):

**Cursul introductiv** a presupus sesiuni de instruire adresate, în principal, persoanelor nou angajate în cadrul organizațiilor potențial beneficiare, persoane care nu posedă o experiență bogată în domeniul Fondurilor Europene.

**Instruire la nivel avansat** a reprezentat componenta adresată, în principal, persoanelor ce au asimilat anterior cunoștințe privind Fondurile Europene, care au participat și în trecut la programe de instruire pe această tematică.

În cadrul prezentului document se vor prezenta următoarele module:

- Elemente introductive privind politica de coeziune economică și socială a UE și Instrumentele Structurale
- Pregătirea și dezvoltarea proiectelor
- Evaluarea impactului asupra mediului
- Legislația românească privind achizițiile publice
- Managementul și implementarea proiectelor.

### 1.2 Fondurile Structurale și ciclul de proiect

Acest document are un **conținut cuprinzător** și este elaborat pornind de la modulele de instruire dezvoltate și implementate în cadrul proiectului Phare „**Instruire la nivel național și regional**”

**pentru sporirea capacității de absorbție a fondurilor structurale alocate prin POR”,** pentru a oferi potențialilor beneficiari informații esențiale, necesare pentru accesarea și utilizarea cu succes a finanțărilor. Prezentarea informațiilor în cadrul acestui material și-a propus să fie cât mai **concentrată, axată pe un fir logic ușor de urmărit.** Din acest motiv, atât structurarea modulelor de instruire elaborate în cadrul proiectului, cât și cea a materialului de instruire propriu-zis, acordă importanță „**ciclului de proiect**” (CP). Această sintagmă a devenit de notorietate în ultimele decenii și a fost adoptată de marile organisme financiare internaționale, cum sunt Banca Mondială, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare și Comisia Europeană. Datorită faptului că aceste organizații susțin financiar ample programe de dezvoltare în diverse regiuni ale lumii, au nevoie să se asigure de eficiența utilizării resurselor oferite guvernelor sau altor organisme publice și private. Acest lucru s-a realizat prin intermediul CP care, față de abordările tradiționale, oferă un accent sporit procesului de planificare a dezvoltării și standardizează formele de prezentare, monitorizare și evaluare a proiectelor. Folosirea CP facilitează elaborarea unui proiect coerent și realist, funcționează ca un ghid pentru gestionarea și implementarea proiectului și construiește structura de informații necesară pentru monitorizarea și evaluarea rezultatelor obținute.

Uniunea Europeană (UE) este probabil cel mai important finanțator mondial, acordând statelor membre și celor din arii geografice adiacente UE peste **40 miliarde de euro anual**, prin intermediul diferitelor programe și instrumente financiare. În acest context, mai ales datorită faptului că majoritatea ajutoarelor oferite sunt nerambursabile, asigurarea unei eficiențe sporite a utilizării resurselor reprezintă un aspect extrem de important. Acest lucru a dus la recunoașterea și adoptarea de către Comisia Europeană, încă din anul 1992, a conceptului denumit **Managementul Ciclului de Proiect:**

- Reprezintă un set de instrumente pentru elaborarea, managementul și evaluarea proiectului;
- Se bazează pe metoda Analizei Cadrului Logic (ACL), care implică analiza factorilor interesați, analiza problemelor, analiza obiectivelor, analiza strategiilor, pregătirea Matricei Cadru Logic (MCL) și programarea activităților și resurselor;
- Stabilește activitățile de management și procedurile necesare pentru întreaga durată de viață a proiectului;
- Urmărește atingerea obiectivelor proiectului, cu respectarea termenului limită și a bugetului prestabilit.

Asumarea acestui mecanism de către Comisia Europeană a făcut ca formatul cererii de finanțare pentru Fondurile Structurale să fie, în momentul de față, adaptat în așa fel încât să asigure **compatibilitatea cu etapele și metodele specifice ale CP.**

Documentul „Informații utile în accesarea Fondurilor Structurale alocate prin POR și PCTE” pune accent pe cerințele specifice ale Fondurilor Structurale pe parcursul etapelor ciclului de proiect și oferă informațiile necesare accesării și utilizării cu succes a oportunităților de finanțare disponibile prin intermediul POR/ PCTE. Informațiile prezentate sunt relevante pentru toți potențialii beneficiari ai finanțărilor vizate:

- Autorități ale administrației publice locale (APL), parteneriatele APL și asociațiile de dezvoltare intercomunitară;
- Furnizori de servicii sociale: furnizori publici/ ONG-uri;
- Agenți economici (societăți comerciale publice/ private), societăți cooperative);
- Persoane juridice (care nu sunt agenți economici): Camere de Comerț, ONG-uri.

## 2. POLITICA DE COEZIUNE ECONOMICĂ ȘI SOCIALĂ A UNIUNII EUROPENE ȘI FONDURILE STRUCTURALE

### 2.1 Politica de Coeziune Economică și Socială (CES)

Uniunea Europeană este o uniune de tip economic al cărei scop central este legat de **îmbunătățirea performanțelor economice, inclusiv de reducere a sărăciei**. Momentele importante pentru stabilirea politicii Uniunii Europene au fost:

- Consiliul de la Lisabona din martie 2000, prin care s-a formulat o strategie pentru a face din Europa **cea mai competitivă și de succes economie bazată pe cunoaștere din lume**.
- Consiliul de la Nisa organizat în decembrie 2000 a transpus obiectivele de reducere a sărăciei formulate la Lisabona într-o strategie coordonată a Uniunii Europene pentru **realizarea incluziunii sociale**.
- Consiliul de la Göteborg din iunie 2001 a extins strategia de la Lisabona, prin adăugarea unui nou accent asupra **protejării mediului și obținerii unui model de dezvoltare durabilă**.

Procesul de extindere a Uniunii Europene la 27 de membri a dus la **accentuarea diferențelor de dezvoltare economică** și la mutarea geografică a disparităților către est. Dacă media Produsului Intern Brut (PIB) la nivelul celor 25 de state membre ale Uniunii Europene era de 18.500 de euro pe cap de locuitor, în momentul în care a devenit stat membru, România avea o valoare PIB de doar 5.600 de euro pe cap de locuitor.

Pe lângă aceste efecte ale extinderii, există și importante **provocări economice** la nivelul Uniunii Europene:

- Accelerarea restructurării economice, ca rezultat al globalizării economice;
- Creșterea intensității schimburilor comerciale;
- Revoluția tehnologică;
- Dezvoltarea societății și economiei bazate pe cunoaștere;
- O populație în curs de îmbătrânire;
- Creșterea emigrării.

Politica de Coeziune Economică și Socială încearcă să răspundă acestor provocări acționând pentru reducerea disparităților regionale existente, îmbunătățirea funcționării pieței unice europene și pentru promovarea dezvoltării durabile a UE. Principala metodă prin care CE urmărește atingerea acestor obiective este direcționarea **fondurilor structurale** către zonele cu cele mai mari necesități, prin finanțarea unor **programe multi-anuale de dezvoltare**. Nu în ultimul rând, unul dintre principiile fundamentale pentru funcționarea intervenției CES este cel al dezvoltării **parteneriatelor** între actorii socio-economici.

Pentru perioada 2007 -2013 au fost stabilite **trei noi obiective**, care să răspundă provocărilor economice și a celor legate de extinderea UE:

- **Convergență**, prin care este finanțată dezvoltarea regiunilor al căror Produs Intern Brut (PIB) pe cap de locuitor este mai mic de 75% din media UE.
- **Competitivitate Economică și Ocuparea Forței de Muncă**, prin care primesc finanțare regiunile cu un nivel de dezvoltare mai ridicat decât cele din cadrul obiectivului Convergență.
- **Cooperare Teritorială Europeană**, prin intermediul căruia este oferit sprijin financiar pentru cooperarea transfrontalieră, transnațională și interregională.



Datorită nevoilor existente și caracteristicilor sale, România va beneficia de cel mai înalt grad de intervenție al instrumentelor structurale (obiectivele Convergență și Cooperare Teritorială Europeană), în cadrul unei strategii pe șapte ani care urmărește reducerea disparităților de dezvoltare economică și socială. Puteți vedea mai jos alocarea financiară indicativă pentru România a celor două obiective, pentru perioada 2007 – 2013:

|                              | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | Total <sup>1</sup> |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------|
| <b>Convergență</b>           | 1201  | 1713  | 2277  | 2688  | 2841  | 2997  | 3153  | <b>16.870</b>      |
| <b>Cooperare teritorială</b> | 56    | 56    | 56    | 56    | 56    | 56    | 56    | <b>394</b>         |
| <b>TOTAL</b>                 | 1.258 | 1.769 | 2.333 | 2.744 | 2.898 | 3.054 | 3.209 | <b>17.264</b>      |

Obiectivele prezentate mai sus sunt puse în practică prin intermediul instrumentelor structurale ale Uniunii Europene, ale căror intervenții vizează întărirea coeziunii economice și sociale la nivelul Uniunii:

- **Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)** urmărește redresarea principalelor dezechilibre regionale, prin sprijinirea ajustărilor structurale și dezvoltării economiilor regionale, inclusiv conversia regiunilor industriale aflate în declin și a regiunilor rămase în urmă, precum și prin sprijinirea cooperărilor transfrontaliere, transnaționale și interregionale.
- **Fondul Social European (FSE)** vizează modernizarea politicilor și sistemelor de educație și formare și a celor în favoarea creării de noi locuri de muncă.
- **Fondul de Coeziune (FC)** urmărește promovarea dezvoltării durabile, intervențiile sale fiind legate în principal de rețelele trans-europene (TEN-T), protecția mediului înconjurător și obținerea beneficiilor de mediu durabile.

Dintre cele trei instrumente structurale, FEDR este cel mai important instrument financiar al UE, prin intermediul căruia sunt finanțate, în România, atât Programul Operațional Regional, cât și programele de cooperare teritorială europene.

## 2.2 Principii de implementare ale Fondurilor Structurale

Implementarea Fondurilor Structurale (FS) este dictată de o serie de principii:

- **Complementaritatea** – FS trebuie să ofere asistență complementară acțiunilor naționale și să integreze în acestea prioritățile Uniunii Europene.
- **Consistența** – Comisia Europeană și statul membru trebuie să se asigure că asistența financiară acordată prin Fondurile Structurale răspunde activităților, politicilor și priorităților Uniunii Europene.
- **Conformitatea** – Comisia și statul membru trebuie să asigure corelarea între asistența financiară acordată prin FS, cu cea aferentă Băncii Europene de Investiții și a altor instrumente financiare existente.
- **Programarea** – Îndeplinirea obiectivelor FS se va realiza într-un sistem de programare multi-anuală, ce cuprinde identificarea priorităților, finanțarea și sistemul de management și control.

<sup>1</sup> Sumele sunt exprimate în milioane euro la nivelul prețurilor din 2004

- **Parteneriatul** – În etapele de pregătire, implementare, monitorizare și evaluare a Programelor Operaționale, statele membre trebuie să promoveze o relație de parteneriat cu reprezentanți ai mediului economic, parteneri sociali, orice alte instituții și organizații asupra cărora implementarea respectivelor PO va avea un anumit impact.
- **Subsidiaritate** – Implementarea PO este responsabilitatea statelor membre și se realizează la nivelul teritorial corespunzător, în conformitate cu sistemul instituțional specific.
- **Intervenția proporțională** – Resursele administrative și financiare folosite de Comisie și statul membru pentru implementarea FS (alegerea indicatorilor, evaluarea, principiile generale ale sistemelor de management și control, raportarea) trebuie să fie proporționale cu suma totală alocată unui PO.
- **Managementul comun** – Bugetul alocat FS de către Uniunea Europeană trebuie să fie implementat în contextul unui management comun între statele membre și Comisie.
- **Egalitatea între bărbați și femei și nediscriminarea** – Statul membru și Comisia trebuie să se asigure că egalitatea între bărbați și femei și nediscriminarea sunt promovate pe parcursul diverselor stadii de implementare ale FS.
- **Dezvoltarea durabilă** – Îndeplinirea obiectivelor FS trebuie să se realizeze în contextul dezvoltării durabile și protejării mediului înconjurător.

## 2.3 Fondul European de Dezvoltare Regională

Finanțările FEDR sunt orientate către trei zone principale. Prima dintre aceste zone este cea a **investițiilor productive**, prin care se urmărește crearea și păstrarea locurilor de muncă durabile, cu prioritate prin realizarea de investiții care vizează întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri). O altă zonă extrem de importantă susținută de FEDR este reprezentată de investițiile legate de **infrastructură**. Ultima zonă spre care sunt orientate investițiile este cea legată de dezvoltarea potențialului endogen, prin măsuri care sprijină **dezvoltarea locală și regională**.

În cadrul obiectivului de **Convergență**, FEDR sprijină Programele Operaționale (PO) care au ca scop modernizarea și diversificarea structurilor economice, crearea și păstrarea locurilor de muncă durabile. Acest obiectiv se va realiza printr-o serie de priorități definite la nivelul statului membru, în funcție de situația sa specifică. Puteți vedea mai jos o serie de astfel de priorități:

- Cercetare și dezvoltare tehnologică (CDT), inovare, antreprenoriat, inclusiv întărirea capacităților de cercetare și dezvoltare tehnologică și integrarea acestora în Zona Europeană de cercetare.
- Societatea informațională, inclusiv dezvoltarea infrastructurii de comunicații electronice, dezvoltarea serviciilor publice on-line și îmbunătățirea accesului la acestea.
- Mediul înconjurător, inclusiv investiții legate de furnizarea de apă și managementul deșeurilor, tratamentul apelor reziduale, calitatea aerului.
- Prevenirea riscurilor, inclusiv dezvoltarea și implementarea planurilor pentru prevenirea și lupta cu riscurile naturale și tehnologice.
- Activități turistice, inclusiv promovarea valorilor naturale ca potențial pentru dezvoltarea unui turism durabil
- Investiții în cultură, inclusiv protecția, promovarea și preservarea moștenirii culturale
- Investiții de transport
- Investiții în energie
- Investiții în educație
- Investiții în infrastructura socială și de sănătate.

În cadrul obiectivului de **Cooperare Teritorială Europeană**, FEDR are în vedere următoarele priorități:

- Dezvoltarea activităților transfrontaliere economice, sociale și legate de mediu, prin intermediul strategiilor comune care urmăresc dezvoltarea teritorială durabilă.
- Stabilirea și dezvoltarea cooperării transnaționale, inclusiv cooperarea bilaterală între regiunile maritime care nu sunt finanțate în cadrul priorității anterioare, prin finanțarea de rețele și prin acțiuni de încurajare a dezvoltării teritoriale integrate.
- Întărirea eficacității politicii regionale prin promovarea cooperării inter-regionale, schimburi de experiență și analiza tendințelor de dezvoltare de la nivelul comunității.

Pentru fiecare dintre prioritățile prezentate mai sus, atât în cadrul obiectivului de Convergență cât și cel de Cooperare Teritorială Europeană, regulamentul FEDR prezintă în mod detaliat toate acele **acțiuni și zone prioritare de intervenție** spre care finanțările urmează să fie direcționate.

Prin regulamentul FEDR s-a stabilit că o serie de categorii de cheltuieli **nu sunt eligibile** pentru primirea finanțării:

- Dobânzile la credite;
- Achiziția de teren pentru sume care depășesc 10% din totalul cheltuielilor eligibile legate de operațiunile respective; ca o excepție, în cazurile justificate, un procent mai mare poate fi permis de Autoritatea de Management (AM) pentru operațiunile legate de conservarea mediului înconjurător;
- Scoaterea din funcțiune a centralelor nucleare;
- Taxa pe valoarea adăugată recuperabilă.

Orice categorii de cheltuieli care nu sunt identificate în această listă ar putea fi considerate eligibile, această decizie urmând însă să fie luată la nivelul statelor membre și reflectată de către documentele de implementare ale Programelor Operaționale finanțate prin FEDR.

## 2.4 De la Phare la Fondurile Structurale

Chiar dacă perioada de pre-aderare a oferit în România oportunitatea acumulării unei experiențe benefice și bogate cu privire la absorbția fondurilor Uniunii Europene, potențialii beneficiari trebuie să răspundă acum noilor provocări legate de accesarea finanțărilor din Fondurile Structurale. Dacă facem o comparație cu programul Phare, este ușor să observăm o serie întreagă de diferențe, care demonstrează **cerințele suplimentare** ale noului sistem.

În timp ce Phare este un program anual, programele finanțate prin Fondurile Structurale sunt **multianuale** și se întind pe o perioadă de șapte ani. Procesul de elaborare a programelor devine **responsabilitatea statului membru**, lucru care contribuie la punerea accentului pe atingerea unor **ținte strategice**. Deoarece managementul programelor finanțate din FS este realizat de autoritățile naționale, **procedurile de autorizare a finanțărilor vor fi mai stricte**, reflectând rolul strategic al statului membru.

În cazul Fondurilor Structurale și de Coeziune, finanțarea UE este primită **retroactiv**, prin rambursare, după ce beneficiarul demonstrează că a efectuat plăți/ cheltuieli eligibile în cadrul proiectului aprobat. Acest mecanism al plăților prin rambursare face ca beneficiarii finanțărilor să suporte în totalitate **riscul financiar al pierderii banilor alocați** proiectelor, datorită realizării de cheltuieli neeligibile sau a încălcării regulilor.

În cazul beneficiarilor din sectorul public, precum și pentru organizațiile non-profit, se acordă o prefinanțare în conformitate cu prevederile legale (O.G. nr. 29/ 2007 și Ordinul MEF nr. 911/2007).

Noul sistem include o **arie mult lărgită de indicatori, rezultate, realizări și impacte**, cărora beneficiarii trebuie să răspundă și a căror îndeplinire va fi supusă unei monitorizări atente. De asemenea, **colectarea de date și raportarea sunt considerabil mai dificile** în cazul proiectelor finanțate din Fondurile Structurale.

Datorită faptului că trebuie **asigurată co-finanțarea** înainte de a se putea începe implementarea proiectului, este necesară o abordare și o disciplină diferită legată de aspectele co-finanțării.

În vederea derulării de proiecte finanțate din Fondurile Structurale, instituțiile beneficiare au obligația de a include în bugetul instituției:

- co-finanțarea locală în cadrul proiectului (conform art. 5 alin. 2 din O.G. nr. 29/2007);
- sume pentru acoperirea cheltuielilor neeligibile în cadrul proiectului;
- sume pentru acoperirea contribuției din FS (conform art. 3 alin. 2 din O.G. nr. 29/2007) în cadrul proiectului (sume ce vor fi cheltuite în avans de către beneficiari până la rambursarea cheltuielilor de către Autoritatea de Management).

În plus, procedurile de management financiar de la nivelul beneficiarilor solicită o **bună înțelegere** a implicațiilor legate de semnarea unei cereri de rambursare.

Procedurile cu privire la piste de audit solicită **existența și menținerea standardelor de audit** la toate nivelele implementării Fondurilor Structurale, de la beneficiari și până la Autoritatea de Plată. **Indiferent de momentul încheierii proiectelor**, documentele aferente proiectelor aprobate în perioada 2007-2013 trebuie păstrate de beneficiari până la:

- încheierea Programului Operațional Regional, respectiv 31 decembrie 2013
- + 2 ani perioadă de cheltuire (2015)
- + minim 1 an pentru încheierea financiară (2016)
- + 3 ani perioada de auditare (2019)

Trebuie păstrată **toată** documentația proiectului, din **toate** stadiile desfășurării acestuia:

- Cererea de finanțare
- Contractul de finanțare
- Cererile de rambursare și documentele justificative ale cheltuielilor
- Dosarele de licitație pentru achizițiile publice efectuate și contractele aferente încheiate
- Dovezile efectuării activităților de informare și publicitate

Este de așteptat ca noile cerințe ale programelor finanțate din FS să exercite o presiune ridicată asupra **capacității administrative a României**, prin creșterea viitoare a volumului și complexității proiectelor finanțate, necesară pentru a putea realiza absorbția cât mai ridicată a oportunităților de finanțare disponibile la nivel național.

### 3. FINANȚĂRILE POST-ADERARE

#### 3.1 Programele Operaționale din România – obiectivul Convergență

Politica de Coeziune presupune solidaritatea tuturor statelor membre, dintre care acum face parte și România, în efortul de a **face din regiunile Uniunii locuri atractive, inovative și competitive** pentru a trăi și pentru a munci. Politica de Coeziune urmărește crearea de beneficii în toate regiunile: cele mai puțin dezvoltate primesc sprijin financiar pentru a realiza investiții care ar fi fost dificil de finanțat din resurse proprii, iar oamenii și companiile din regiunile dezvoltate beneficiază de oportunitățile de

afaceri nou create. Eficiența implementării acestei politici este datorată faptului că regiunile, prin implicarea unui parteneriat larg, sunt **responsabile pentru selecția și managementul proiectelor**, cu condiția ca aceste proiecte să răspundă priorităților și obiectivelor stabilite de comun acord cu Comisia Europeană.

România a desfășurat, în perioada de pre-aderare, un proces complex de planificare, menit să pregătească accesarea finanțării din F. Primul element important al acestui proces este reprezentat de elaborarea **Planului Național de Dezvoltare 2007-2013 (PND)**, document strategic care prezintă prioritățile de dezvoltare la nivel național, însă nu stabilește ce acțiuni urmează să primească sprijin financiar din partea FS. Pornind de la PND, ca urmare a unui proces de negociere cu Comisia Europeană, a fost elaborat **Cadrul Strategic Național de Referință (CSNR)**. CSNR face legătura între prioritățile naționale de dezvoltare și prioritățile la nivel european, stabilind măsurile de intervenție ale FS pentru perioada 2007 – 2013. Dacă CSNR reprezintă strategia globală de utilizare a FS, diversele Programe Operaționale (PO) reprezintă instrumentele prin care se realizează prevederile CSNR. **Programele Operaționale** detaliează obiectivele prezentate în CSNR și permit implementarea operațiunilor finanțate prin intermediul FS.

Strategia dezvoltării regionale ține cont de o serie de probleme-cheie identificate în cadrul analizei socio-economice naționale:

- **Calitatea slabă a infrastructurii** publice (infrastructura rutieră, de sănătate, socială și educațională);
- **Existența disparităților** între regiunile de dezvoltare, cea mai importantă fiind între regiunea București-Ilfov și celelalte șapte regiuni de dezvoltare;
- **Dezechilibrul geografic** între regiunile din jumătatea de est și regiunile din jumătatea de vest a țării;
- **Creșterea decuplării economice** a unor zone tradițional subdezvoltate din nordul țării și de-a lungul Dunării;
- **Declinul socio-economic** al unui număr mare de centre urbane regionale;
- **Pierderea funcțiilor urbane** de către orașele mici și mijlocii;
- Zone cu probleme legate de **lipsa forței de muncă** și de **migrația temporară**;
- Lipsa **accesibilității** ca o precondiție pentru dezvoltarea locală;
- Posibila apariție a unui fenomen de **stagnare economică în zonele montane**;
- **Competitivitatea redusă** a multor afaceri datorată unei productivități a muncii scăzute;
- **Populație în declin și îmbătrânită** și o rată de dependență ridicată, reflectate într-o cerere crescândă de servicii de sănătate și sociale.

Au fost elaborate șapte PO care urmăresc atingerea obiectivelor strategice stabilite în PND și CSNR:

| PROGRAMUL OPERAȚIONAL                                                  | AUTORITATE DE MANAGEMENT                                                | INSTRUMENTE STRUCTURALE |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Programul Operațional Sectorial „Infrastructura de Transport”          | Ministerul Transporturilor (www.mt.ro)                                  | FEDR, FC                |
| Programul Operațional Sectorial „Infrastructura de Mediu”              | Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile (www.mmediu.ro)             | FEDR, FC                |
| Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice” | Ministerul Economiei și Finanțelor (www.mfinante.ro)                    | FEDR                    |
| Programul Operațional Regional                                         | Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor (www.mdpl.ro) | FEDR                    |
| Programul Operațional Sectorial                                        | Ministerul Muncii, Familiei și Egalității                               | FSE                     |

|                                                              |                                                                   |      |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|
| „Dezvoltarea Resurselor Umane”                               | de Șanse (www.mmssf.ro)                                           |      |
| Programul Operațional „Creșterea Capacității Administrative” | Ministerul Internelor și Reformei Administrative (www.mai.gov.ro) | FSE  |
| Programul Operațional „Asistență Tehnică”                    | Ministerul Economiei și Finanțelor (www.mfinante.ro)              | FEDR |

Fiecare dintre aceste PO își propune atingerea unor obiective specifice:

- POS „Infrastructura de Transport” - promovarea unui sistem de transport care să faciliteze deplasarea în siguranță, rapidă și eficace a persoanelor și bunurilor, la nivel național și internațional, cu respectarea standardelor europene.
- POS „Infrastructura de Mediu” - îmbunătățirea condițiilor de viață și a mediului înconjurător, urmărind în particular îndeplinirea standardelor comunitare privind mediul.
- POS „Creșterea Competitivității Economice” - creșterea productivității companiilor românești și reducerea disparităților față de productivitatea medie de la nivelul UE.
- Programul Operațional Regional (POR)– sprijinirea dezvoltării economice, sociale și teritoriale a regiunilor României, într-un mod durabil și echilibrat, în funcție de nevoile și resursele specifice acestora.
- POS „Dezvoltarea Resurselor Umane” - creșterea participării pe piața muncii a unei forțe de muncă înalt calificate și cu o capacitate crescută de adaptare.
- PO „Creșterea Capacității Administrative” - îmbunătățirea durabilă a anumitor sectoare și a activităților de management ale administrației publice.
- PO „Asistență Tehnică” - asigurarea sprijinului necesar pentru coordonarea și implementarea instrumentelor structurale în România.

Spre deosebire de restul Programelor Operaționale, care urmăresc atingerea unor obiective la nivel național, pentru a reduce disparitățile existente între România și celelalte state membre, POR urmărește reducerea disparităților de dezvoltare **între cele opt regiuni de dezvoltare** ale României. Obiectivul strategic al realizării coeziunii teritoriale și socio-economice la nivelul întregii țări este pus în practică printr-o **alocare a fondurilor diferențiată pe regiuni**, în funcție de gradul de dezvoltare a acestora și printr-o strânsă coordonare cu acțiunile realizate în cadrul celorlalte PO.

Astfel, POR acordă prioritate regiunilor rămase în urmă și zonelor mai puțin dezvoltate din cadrul regiunilor mai prospere. În același timp, o atenție deosebită va fi acordată sprijinirii dezvoltării durabile a orașelor - potențiali poli de creștere, care pot contribui la o dezvoltare policentrică a teritoriului României.

### 3.2 Programul Operațional Regional 2007 - 2013

**Obiectivul strategic al POR** este sprijinirea unei dezvoltări economice, sociale, echilibrate teritorial și durabile a regiunilor României, corespunzător nevoilor lor și resurselor specifice, prin concentrarea asupra polilor urbani de creștere, prin îmbunătățirea condițiilor infrastructurale și ale mediului de afaceri pentru a face din regiunile României, în special cele rămase în urmă, locuri mai atractive pentru a locui, a le vizita, a investi și a munci.

**Obiectivele specifice ale POR** sunt:

- Creșterea rolului economic și social al centrelor urbane, prin adoptarea unei abordări policentrice, în vederea stimulării unei dezvoltări mai echilibrate a regiunilor;
- Îmbunătățirea accesibilității regiunilor, în particular a accesibilității centrelor urbane și a legăturilor cu zonele înconjurătoare;

- Creșterea calității infrastructurii sociale a regiunilor;
- Creșterea competitivității regiunilor ca locații pentru afaceri;
- Creșterea contribuției turismului la dezvoltarea regiunilor.

**Alocarea financiară indicativă** pentru POR este de **4.568,34 MEURO**, compusă din contribuția FEDR de 3.726,02 MEURO și 657,56 MEURO din fonduri publice naționale, la care se mai adaugă și fondurile private, a căror estimare este de 184,76 MEURO.

Alocarea financiară orientativă la nivel regional:

| REGIUNEA          | FONDURI ALOCATE* |               |
|-------------------|------------------|---------------|
|                   | (Mil. Euro)      | %             |
| Nord - Est        | 724,09           | 16,32         |
| Sud - Est         | 587,88           | 13,25         |
| Sud               | 631,36           | 14,23         |
| Sud - Vest        | 621,60           | 14,01         |
| Vest              | 458,77           | 10,34         |
| Nord - Vest       | 536,41           | 12,09         |
| Centru            | 483,62           | 10,90         |
| București – Ilfov | 393,10           | 8,86          |
| <b>Total</b>      | <b>4.436,83</b>  | <b>100,00</b> |

\*Nu sunt incluse sumele pentru asistență tehnică

Dezvoltarea echilibrată a tuturor regiunilor țării se va realiza printr-o abordare integrată, bazată pe o combinație a investițiilor publice în infrastructura locală, politici active de stimulare a activităților de afaceri și sprijinirea valorificării resurselor locale, pe următoarele axe prioritare tematice:

- Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere (1.391 MEURO)
- Îmbunătățirea infrastructurii de transport regionale și locale (877 MEURO)
- Îmbunătățirea infrastructurii sociale (658 MEURO)
- Sprijinirea dezvoltării mediului de afaceri regional și local (710 MEURO)
- Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului (617 MEURO)
- Asistență Tehnică (132 MEURO)

## **Axa Prioritară 1 - Sprijinirea dezvoltării durabile a orașelor - poli urbani de creștere**

### **1.1. Domeniul major de Intervenție: Planuri integrate de dezvoltare urbană**

**Beneficiari:** APL și parteneriate între APL din mediul urban, asociații de dezvoltare intrercomunitară constituite conform prevederilor Legii nr. 215/ 2001, cu modificările ulterioare.

#### **Zone țintă:**

- Poli de creștere: centre urbane mari și arealele lor de influență
- Poli de dezvoltare: orașe și municipii

#### **Tipuri de proiecte:**

- A. Finanțarea planurilor integrate de dezvoltare urbană pentru polii de creștere** se realizează din toate Programele finanțate din Instrumente Structurale, din Fondul European Agricol

pentru Dezvoltare Rurală - Planul Național pentru Dezvoltare Rurală, alte surse publice și private, bănci, inclusiv BEI.

Valoarea minimă a planului integrat pentru polii de creștere este de 10 MEUR.

**Operațiuni specifice dezvoltării polilor de creștere :**

- Infrastructura de transport și mediu
- Resursele umane
- Capacitatea de cercetare și dezvoltare și inovare

Valoarea totală a proiectului individual trebuie să fie cuprinsă între 0,5 și 45 MEUR.

**B. Finanțarea planurilor integrate de dezvoltare urbană pentru polii de dezvoltare** se va asigura în totalitate din axa prioritară 1 a POR și se va realiza pe o bază competitivă între orașe, în funcție de calitatea planurilor urbane de dezvoltare propuse și a maturității proiectelor.

Valoarea minimă a planului integrat pentru polii de dezvoltare este de 5 MEUR.

**Operațiuni specifice dezvoltării polilor de dezvoltare:**

- Reabilitarea **infrastructurii urbane** și îmbunătățirea serviciilor urbane, inclusiv transportul urban;
- Dezvoltarea durabilă a **mediului de afaceri**;
- Reabilitarea **infrastructurii sociale**, inclusiv a locuințelor sociale și îmbunătățirea serviciilor sociale.

Valoarea totală a proiectului individual trebuie să fie cuprinsă între 0,5 și 45 MEUR.

**Axa Prioritară 2 - Îmbunătățirea infrastructurii de transport regionale și locale**

**2.1. Domeniul major de intervenție: Reabilitarea și modernizarea rețelei de drumuri județene, străzi urbane – inclusiv construcția/ reabilitarea șoselelor de centură**

**Beneficiari:** APL și parteneriate între APL, asociații de dezvoltare intercomunitară (valorile proiectelor pot fi cuprinse între 1 și 40 MEUR)

**Operațiuni:**

- Reabilitarea și modernizarea rețelei de drumuri județene;
- Reabilitarea și modernizarea rețelei de străzi urbane;
- Construcția/ reabilitarea/ modernizarea șoselelor de centură cu statut de drum județean.

**Axa Prioritară 3 - Îmbunătățirea infrastructurii sociale**

**3.1. Domeniul major de intervenție: Reabilitarea/ modernizarea/ echiparea infrastructurii serviciilor de sănătate**

**Beneficiari:** APL și parteneriate între APL, asociații de dezvoltare intercomunitară (proiecte cu valori cuprinse între 0,2 și 25 MEUR).



**Operațiuni:**

- Reabilitarea, modernizarea și echiparea spitalelor județene (15 spitale pe lista Ministerului Sănătății);
- Reabilitarea, modernizarea, dezvoltarea și echiparea ambulatoriilor (din spitale și de specialitate);

**3.2. Domeniul major de intervenție: Reabilitarea/ modernizarea/ dezvoltarea și echiparea infrastructurii serviciilor sociale**

**Beneficiari:** APL prin furnizorii de servicii de asistență socială din subordine, APL în parteneriat cu furnizorii de servicii sociale de drept public sau privat acreditați conform legii și furnizorii de servicii sociale acreditați conform legii (proiecte cu valori cuprinse între 0,1 și 1 MEUR).

**Operațiuni:**

- Reabilitarea, modernizarea, dezvoltarea și echiparea clădirilor în care funcționează centrele sociale multifuncționale;
- Reabilitarea, modernizarea și echiparea clădirilor în care funcționează centre sociale rezidențiale.

**3.3. Domeniul major de intervenție: Îmbunătățirea dotării cu echipamente a bazelor operaționale pentru intervenții în situații de urgență**

**Beneficiari:** Asociații de dezvoltare intercomunitară (proiecte cu valori cuprinse între 3 și 15 MEUR).

**Operațiuni:**

- Îmbunătățirea dotării cu vehicule și echipamente a bazelor operaționale regionale și județene pentru intervenții în situații de urgență.

**3.4. Domeniul major de intervenție: Reabilitarea/ modernizarea/ dezvoltarea și echiparea infrastructurii educaționale preuniversitare, universitare și a celei pentru formare profesională continuă**

**Beneficiari:** APL, universități de stat, instituții publice furnizoare de servicii de formare profesională continuă (proiecte cu valori cuprinse între 0,15 și 20 MEUR).

**Operațiuni**

- Modernizarea/ echiparea infrastructurii școlare din învățământul obligatoriu și a infrastructurii campusurilor universitare;
- Crearea și dezvoltarea campusurilor pentru învățământul profesional și tehnic – CIPT;
- Modernizarea/ echiparea Centrelor de Formare Profesională Continuă.

**Axa Prioritară 4 - Mediul de afaceri regional și local****4.1. Domeniul major de intervenție: Dezvoltarea durabilă a structurilor de sprijinire a afacerilor de importanță regională și locală**

**Beneficiari:** APL, societăți comerciale, societăți cooperative, asociații ale mediului de afaceri, camere de comerț (proiecte cu valori cuprinse între 0,5 și 25 MEUR).

#### **Operațiuni**

- Crearea și/ sau extinderea diferitelor tipuri de structuri regionale/ locale de sprijinire a afacerilor.

#### **4.2. Domeniul major de Intervenție: Reabilitarea siturilor industriale poluate și neutilizate și pregătirea pentru noi activități**

**Beneficiari:** APL (proiecte cu valori cuprinse între 0,5 și 25 MEUR)

#### **Operațiuni**

- Reabilitarea siturilor industriale poluate și neutilizate și pregătirea pentru noi activități.

#### **4.3. Domeniul major de Intervenție: Sprijinirea dezvoltării microîntreprinderilor**

**Beneficiari:** microîntreprinderi cu activități de producție, servicii și construcții localizate în mediul urban (proiecte cu valori cuprinse 0,02 și 0,5 MEUR), cu excepția celor care:

- desfășoară activități conform cod CAEN actualizat în cadrul secțiunilor A (agricultură, silvicultură și pescuit), I (hoteluri și restaurante), K (intermedieri financiare și asigurări), M (activități profesionale, științifice și tehnice), N (activități de servicii, administrative și activități de servicii suport), O (administrație publică și apărare, asigurări sociale din sistemul public), R (activități de spectacole, culturale și recreative), U (activități ale organizațiilor și organismelor extrateritoriale);
- se încadrează în criteriile prevăzute de Regulamentul CE nr. 1998/2006 privind ajutorul de minimis.

#### **Operațiuni**

- Dezvoltarea microîntreprinderilor

#### **Axa Prioritară 5 - Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului**

#### **5.1. Domeniul major de Intervenție: Restaurarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, precum și crearea/ modernizarea infrastructurilor conexe**

**Beneficiari:** autorități ale administrației publice centrale și locale, unități de cult, ONG-uri, parteneriate între APL, parteneriate între APL și autorități ale administrației publice centrale, parteneriate între APL și/ sau autorități ale administrației publice centrale și unități de cult, parteneriate între APL și ONG-uri (proiecte cu valori cuprinse între 0,5 și 25 MEUR).

#### **Operațiuni**

- Restaurarea, protecția și conservarea obiectivelor turistice care fac parte din patrimoniul universal precum și modernizarea infrastructurii conexe;
- Restaurarea, protecția și conservarea patrimoniului cultural național\* cu important potențial turistic și modernizarea infrastructurii conexe, în vederea introducerii în circuitul turistic;
- Restaurarea, protecția și conservarea patrimoniului cultural din mediul urban\*\*, în vederea introducerii în circuitul turistic.

**\*grupa A** - monumentele istorice de valoare națională și universală, în conformitate cu lista întocmită de Ministerul Culturii și Cultelor.

**\*\*grupa B** - monumentele istorice reprezentative pentru patrimoniul cultural local, în conformitate cu lista întocmită de Ministerul Culturii și Cultelor.

## **5.2. Domeniul major de intervenție: Crearea, dezvoltarea, modernizarea infrastructurii de turism în vederea valorificării resurselor naturale și creșterii calității serviciilor turistice**

### **Beneficiari:**

- pentru infrastructura de turism de utilitate publică: APL și parteneriate între APL, asociații de dezvoltare intercomunitară
- pentru infrastructura de turism publică/privată care intră sub incidența regulilor ajutorului de stat: APL, parteneriate între APL, asociații de dezvoltare intercomunitară, parteneriate între APL și ONG-uri, IMM-uri din domeniul turismului (în conformitate cu următoarele coduri CAEN: secțiunea I (hoteluri și restaurante, cu excepția grupei 562 „Activități de alimentație (catering) pentru evenimente și alte servicii de alimentație”) și secțiunea R (Activități de spectacole, culturale și recreative: 9104, 931, 932)).

### **Zone țintă:**

- Localități din mediu urban;
- Localități din mediul rural, în care sunt implementate proiecte cu o valoare mai mare de 1,5 MEUR;
- stațiuni balneare și balneo-climaterice (localizate în mediul urban sau rural).

### **Operațiuni**

- Dezvoltarea turismului bazat pe resurse turistice naturale;
- Valorificarea potențialului oferit de turismul montan;
- Dezvoltarea turismului balnear;
- Modernizarea/ extinderea structurilor de cazare și a utilităților conexe;
- Crearea/ modernizarea/ extinderea infrastructurii turistice de agrement și a unităților conexe.

## **5.3. Domeniul major de intervenție: Promovarea potențialului turistic și crearea infrastructurii necesare în scopul creșterii atractivității României ca destinație turistică**

### **Beneficiari pe tipuri de operațiuni:**

- a. direcția de specialitate din cadrul Ministerului pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii, Comerț, Turism și Profesii Liberale (MIMMCTPL)
- b. ONG-uri care desfășoară activități în domeniul turismului și APL (proiecte cuprinse între 0,05 și 0,3 MEUR)
- c. APL din localitățile cuprinse în Anexa 8 a Programului Operațional Regional (proiecte cuprinse între 0,25 și 2 MEUR).

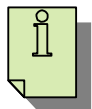
### **Operațiuni**

- a. Crearea unei imagini pozitive a României ca destinație turistică, prin definirea și promovarea brandului turistic național;
- b. Dezvoltarea și consolidarea turismului intern prin sprijinirea promovării produselor specifice și a activităților de marketing specifice;
- c. Crearea Centrelor Naționale de Informare și Promovare Turistică (CNIPT) și dotarea acestora.

**Administrația publică locală, parteneriatele APL și asociațiile de dezvoltare intercomunitară** reprezintă **principalii beneficiari vizați de POR**, lucru care este demonstrat de eligibilitatea crescută a acestora pentru implementarea acțiunilor programului. Pe lângă aceste categorii, numai în cazul anumitor domenii de intervenție, mai regăsim și alți beneficiari eligibili:

- ONG-uri care furnizează servicii sociale - Infrastructură/ servicii sociale (Domeniul major de intervenție 3.2), cele care activează în domeniul turismului – Infrastructură turistică de agrement (Domeniul major de intervenție 5.2 și 5.3), precum și cele care activează în domeniul protejării monumentelor istorice – Infrastructură pentru turismul cultural (Domeniul major de intervenție 5.1)
- Universități de stat, instituții publice furnizoare de servicii de formare profesională continuă - Infrastructură educațională (Domeniul major de intervenție 3.4)
- Societăți comerciale și societăți administrator - Structuri locale sau regionale de sprijin pentru mediul de afaceri (Domeniul major de intervenție 4.1)
- Microîntreprinderi - Sprijin pentru microîntreprinderi (Domeniul major de intervenție 4.3)
- IMM-uri și ONG-uri din domeniul turismului - Infrastructură turistică de agrement (Domeniul major de intervenție 5.2)
- ONG-uri din domeniul turismului - Promovarea turismului (Domeniul major de intervenție 5.3) și infrastructură pentru turismul cultural (Domeniul major de intervenție 5.1)
- Unități de cult - Infrastructură pentru turismul cultural (Domeniul major de intervenție 5.1).

Pentru beneficiarii POR, cu excepția societăților comerciale, rata maximă de finanțare din partea UE este de **85% din totalul cheltuielilor eligibile ale proiectelor**. În cazul administrației centrale, diferența de 15% va fi acoperită de la bugetul de stat, iar pentru APL, parteneriate APL, asociații de dezvoltare intercomunitară, ONG-uri, instituții de învățământ și formare profesională, finanțarea costurilor eligibile va fi asigurată în proporție de **maxim 13% de la bugetul de stat și cel puțin 2% din fonduri proprii**. În cazul societăților comerciale, rata maximă de finanțare din partea UE va varia între **50-70% din costurile eligibile ale proiectelor**, în funcție de dimensiunea și localizarea acestora.



Între toate programele operaționale există **complementarități urmărite atât în faza de elaborare, cât și în faza de implementare!** Chiar dacă marea majoritate a inițiativelor locale vor avea ca sursă de finanțare POR, eligibilitatea și încadrarea proiectelor în programe trebuie să fie atent verificate.

În cazul în care sursa de finanțare a unui proiect este POR, se recomandă consultarea atentă a informațiilor conținute în **„Ghidul Solicitantului”** pentru axa prioritară și domeniul major de intervenție vizate de proiect, acesta fiind singura sursă oficială relevantă.

### **3.3. Managementul și implementarea POR**

Managementul și implementarea POR sunt asigurate de următoarele organisme:

**Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Regional (AM POR)** a fost constituită în cadrul structurii Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor, având responsabilitatea managementului, gestionării și implementării asistenței financiare alocate prin POR:

- Stabilește programul de lansare a licitațiilor de proiecte;

- Elaborează criteriile de selecție pentru proiecte și le înaintează pentru aprobare Comitetului de Monitorizare POR;
- Elaborează „Ghidurile Solicitantului”;
- 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 prin POR;
- Autorizează cheltuielile eligibile, pe baza verificărilor realizate asupra rapoartelor de progres și a altor documente relevante primite de la OI.

**Organismele Intermediare (OI)** pentru Programul Operațional Regional sunt constituite în cadrul celor opt Agenții pentru Dezvoltare Regională.

În cadrul Ministerului Întreprinderilor Mici și Mijlocii, Comerțului, Turismului și Profesiilor Libere funcționează OI pentru domeniul major de intervenție POR „Promovarea potențialului turistic și crearea infrastructurii necesare, în scopul creșterii atractivității României ca destinație turistică”, din cadrul axei prioritare 5 “Dezvoltarea durabilă și promovarea turismului”.

OI au responsabilitatea îndeplinirii atribuțiilor delegate de către AM POR, în principal:

- Asigură dezvoltarea portofoliilor de proiecte;
- Oferă îndrumare aplicanților potențiali 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;
- Organizează sesiunile de evaluare strategică și oferă secretariatul comitetelor regionale relevante;
- Încheie contractele de finanțare cu beneficiarii, după ce AM POR ia decizia de aprobare a proiectelor propuse;
- Realizează verificări ale proiectelor la fața locului;
- Raportează AM POR în mod regulat cu privire la rezultatele procesului de evaluare;
- Monitorizează implementarea proiectelor aprobate.

**Comitetul de Monitorizare al Programului Operațional Regional (CM POR)** este structura națională de tip partenerial, fără personalitate juridică, cu rol decizional și strategic în procesul de implementare a POR.

Principalele atribuții ale CM POR:

- Aprobă criteriile de selecție ale proiectelor finanțate prin POR;
- Aprobă propunerile de modificare a alocărilor financiare ale POR, între domeniile majore de intervenție din cadrul unei axe prioritare, între axele prioritare, precum și între regiuni;
- Analizează stadiul implementării și modul de realizare a indicatorilor la nivelul POR.

**Comitetele Regionale de Evaluare Strategică și Corelare (CRESC)** sunt organisme constituite pe principii parteneriale, la nivelul fiecărei regiuni de dezvoltare.

CRESC se organizează și funcționează ca organism fără personalitate juridică, în scopul:

- Evaluării gradului în care proiectele pot contribui la atingerea obiectivelor strategiilor de dezvoltare a regiunilor (rol deliberativ);
- Corelării regionale a proiectelor finanțate din fonduri publice (rol consultativ).

**Autoritatea de Certificare și Plată** este constituită în cadrul Ministerului Economiei și Finanțelor și are următoarele responsabilități:

- Certificarea declarațiilor de cheltuieli și a cererilor de plată, înainte ca acestea să fie trimise Comisiei Europene;
- Primirea tuturor plăților făcute de către Comisia Europeană pentru POR.

**Unitatea de Plată pentru POR** este constituită în cadrul MDLPL și are următoarele responsabilități principale:

- Primirea transferurilor reprezentând contribuția Comunitară pentru POR de la Autoritatea de Certificare și Plată;
- Efectuarea plăților către beneficiari din resursele FEDR și din sumele reprezentând co-finanțarea.

**Autoritatea de Audit** a fost înființată pe lângă Curtea de Conturi și este un organism fără personalitate juridică, independent din punct de vedere operațional față de această instituție. Autoritatea de Audit este responsabilă de efectuarea controalelor de audit pentru verificarea funcționării eficiente a sistemului de management și control al programelor, precum și cu efectuarea controalelor de audit la nivelul proiectelor individuale.

### **3.4 Programele din România - obiectivul Cooperare Teritorială Europeană**

Pe lângă intervențiile finanțate în cadrul obiectivului Convergență, România beneficiază, în perioada de programare 2007 – 2013, de accesarea surselor de finanțare disponibile prin intermediul Obiectivului Cooperare Teritorială Europeană. Datorită procesului de extindere, relația Uniunii Europene cu vecinii săi de graniță a devenit o **prioritate a politicii externe**, cu scopul de a transforma cooperarea cu vecinii într-un parteneriat strâns pe plan economic, politic, cultural și din punctul de vedere al siguranței și securității. După aderarea României și Bulgariei la Uniunea Europeană, granițele externe ale Uniunii au trecut printr-o nouă transformare, întrucât granițele României cu Serbia, Ucraina și Moldova au devenit **granițele externe ale Uniunii Europe**.

Începând cu anul 2007, instrumentele de finanțare pentru cooperarea transfrontalieră au caracteristici comune, dar se diferențiază în funcție de statutul țării în cauză față de Uniune:

- statele membre (printre care se numără și România din 2007) accesează Fondul European de Dezvoltare Regională, din cadrul Fondurilor Structurale
- țările potențial candidate (cum este Serbia) accesează fonduri prin Instrumentul de Asistență pentru Pre-aderare (IPA)
- țările vecine Uniunii Europene (printre care Ucraina și Moldova, din 2007) accesează fonduri prin Instrumentul European de Vecinătate și Parteneriat (IEVP)

În cazul României, implementarea programelor de Cooperare Teritorială Europeană este asigurată de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor:

- **Cooperare Transfrontalieră**
- **Cooperare Transnațională**
- **Cooperare Interregională**
  
- **Cooperarea Tranfrontalieră**

**Granițe interne** (FEDR):

- Ungaria-România (FEDR – 143 MEUR\*)

- România-Bulgaria (FEDR – 218 MEUR\*)

**Granițe externe:**

- România-Ucraina-Moldova (IEVP – 126 MEUR)
- România-Serbia (IPA – 23 MEUR<sup>2\*</sup>)
- Marea Neagră (IEVP – 17 MEUR)
- Ungaria-Slovacia-România-Ucraina (FEDR/IEVP – 9 MEUR\*)

**\*sumele reprezintă alocările financiare estimative pentru program**

➤ **Prioritățile Cooperării Transfrontaliere**

**Accesibilitatea** - îmbunătățirea mobilității și a accesului la infrastructura de transport și comunicații

**Mediul** - exploatarea prudentă și protejarea calității intrinseci și a valorii resurselor naturale ale regiunii transfrontaliere (inclusiv activități comune de răspuns la situații de urgență)

**Dezvoltare economică și socială** - promovarea și sprijinirea inițiativelor de cooperare în diverse sectoare majore (infrastructura comună de afaceri, dezvoltarea IMM-urilor și turismului, promovarea unei imagini și identități regionale, cooperarea în domeniul dezvoltării resurselor umane - dezvoltarea în comun a aptitudinilor și cunoștințelor) pentru a determina dezvoltarea economică de o manieră competitivă a regiunii de frontieră.

**Promovarea activităților “people to people”** - sprijinirea dezvoltării societății civile și a comunităților locale din zona de graniță, creșterea schimburilor educaționale, culturale și sportive, dezvoltarea rețelelor de informații și comunicații

➤ **Tipuri de proiecte comune**

Fondurile alocate programelor în cadrul IEVP pot fi utilizate pentru finanțarea a 3 tipuri de proiecte comune\*:

- **Proiecte simple**, care se desfășoară în majoritate sau exclusiv de o parte a graniței, dar în beneficiul ambilor parteneri
- **Proiecte simetrice**, în care activitățile de o parte a graniței sunt însoțite de activități similare de cealaltă parte a graniței
- **Proiecte integrate** în care partenerii de fiecare parte a graniței contribuie cu diferite elemente la realizarea aceluiași proiect

**\*prezentate în comun de beneficiari aparținând unuia sau mai multor state membre și unuia sau mai multor state partenere**

- **Beneficiarii eligibili** sunt persoanele juridice de nivel național, regional sau local care implementează politici în domenii relevante ale programului:
- Autorități publice locale și unitățile subordonate acestora;
  - Asociații sau agenții de dezvoltare regională;
  - Instituții de cercetare și universități;
  - Camere de Comerț;
  - ONG-uri în domeniile prioritare ale programului, organizații internaționale (Euroregiuni) etc.

---

<sup>2</sup> Pentru perioada 2007 - 2009. Pentru perioada 2010-2013, bugetul va fi stabilit în anul 2008.

➤ **Principiul liderului de proiect**

În cadrul fiecărui proiect, partenerii trebuie să numească un **lider de proiect (lead partner)** care va semna contractul de finanțare cu Autoritatea de Management. În cadrul contractului sunt definite toate detaliile legate de implementarea proiectului, precum și aranjamentele privind recuperarea sumelor necuvenite.

➤ **Responsabilitățile liderului de proiect:**

- **Semnează contractul** de finanțare nerambursabilă;
- **Stabilește relațiile cu ceilalți parteneri** din proiect în cadrul unui acord (inclusiv asigurarea unui management financiar riguros și recuperarea sumelor necuvenite);
- Este **responsabil cu implementarea întregului proiect**;
- Asigură concordanța cheltuielilor partenerilor cu activitățile agreate și în scopul implementării operațiunii;
- Este responsabil pentru **managementul financiar riguros al întregului proiect**;
- Este responsabil cu **înaintarea cererilor de finanțare către Autoritatea de Management** și cu **transferul sumelor cuvenite fiecărui partener**.

➤ **Responsabilitățile celorlalți parteneri**

- Sunt responsabili pentru **asigurarea implementării acelor părți ale proiectului care le revin**, conform planificării și contractului semnat cu liderul de proiect;
- **Cooperează cu ceilalți parteneri** la implementarea și monitorizarea proiectului, precum și la redactarea raportului asupra acestuia;
- **Furnizează** entității responsabile cu verificarea cheltuielilor **rapoartele de progres tehnic și financiar**, alături de toată documentația suport;
- **Își asumă responsabilitatea în cazul oricărei nereguli** în cheltuirea banilor.

➤ **Structura instituțională**

- Comitet Comun de Monitorizare
- Autoritate de Management/ Autoritate Comună de Management și Autorități Naționale
- Birourile Regionale pentru Cooperare Transfrontalieră (Secretariat Tehnic Comun)
- Autoritate de Certificare (în cadrul MEF)
- Unitate de Plată (în cadrul ACM)
- Autoritate de Audit

➤ **Autorități (Comune) de Management**

- **Autoritatea (Comună) de Management** se află în România (în cadrul Direcției Generale pentru Cooperare Teritorială Europeană din Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor - MDLPL) pentru programele **RO-BG, RO-UA-MD, RO-SE și Bazinul Mării Negre**
- **Pentru programele HU-RO (BRCT Oradea este Info Point) și HU-SK-RO-UA**, MDLPL este Autoritate Națională; Autoritatea de Management, precum și cele de certificare și audit sunt constituite la nivelul **instituțiilor din Ungaria**



- **Secretariatele Tehnice Comune** ale programelor pentru care Autoritatea de Management este în România funcționează în cadrul **Birourilor Regionale pentru Cooperare Transfrontalieră (BRCT)**:

- BRCT **Timișoara** – programul RO-SE
- BRCT **Suceava** și BRCT **Iași** – programul RO-UA-MD
- BRCT **Călărași** – programul RO-BG
- Pentru programul HU-SK-RO-UA – funcționează un punct regional de informare în cadrul Consiliului Județean **Satu-Mare**

➤ **Cooperare transfrontalieră HU-RO**

- **Aria de cooperare:** regiunile NUTS III situate la granița dintre cele două țări:
  - 4 județe din România: **Timiș, Arad, Bihor, Satu Mare**
  - 4 județe din Ungaria: **Csongrád, Békés, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg**
- **Buget PO: 275 MEUR**
  - 224 MEUR din FEDR
  - 51 MEUR din fonduri naționale

**Axa Prioritară 1** - Îmbunătățirea condițiilor cheie privind **dezvoltarea comună și durabilă** a ariei de cooperare:

- Îmbunătățirea transportului transfrontalier;
- Îmbunătățirea comunicațiilor transfrontaliere;
- Protecția mediului.

**Axa Prioritară 2** - Întărirea **coeziunii economice și sociale** a ariei de frontieră

- Sprijin pentru cooperarea transfrontalieră în afaceri;
- Promovarea cooperării în domeniul cercetării, dezvoltării și inovării;
- Cooperarea în domeniul pieței muncii și educației;
- Dezvoltarea comună a abilităților și cunoștințelor;
- Cooperarea în furnizarea de servicii medicale și reacții comune în situații de urgență;
- Cooperarea între comunitățile locale.

➤ **Cooperare transfrontalieră RO-BG**

- **Aria de cooperare:** regiunile NUTS III situate la granița dintre cele două țări:
  - 7 județe din România: **Mehedinți, Dolj, Olt, Teleorman, Giurgiu, Călărași și Constanța**
  - 9 districte din Bulgaria: **Vidin, Vratsa, Montana, Plevne, Veliko Tarnovo, Ruse, Silistra, Razgrad și Dobrich**
- **Buget PO: 262 MEUR**
  - aproximativ 218 MEUR din FEDR
  - 44 MEUR din fonduri naționale

**Axa Prioritară Accesibilitatea** - Îmbunătățirea mobilității și accesului la infrastructura de transport, informații și comunicații în regiunea transfrontalieră

- Îmbunătățirea infrastructurii de transport transfrontalier terestru și fluvial;
- Dezvoltarea rețelelor de informații și comunicații și a serviciilor conexe în zona transfrontalieră.

**Axa Prioritară 2 Mediu** - Utilizarea durabilă, protecția resurselor naturale și a mediului și promovarea unui management eficient al riscului în regiunea transfrontalieră

- Dezvoltarea de sisteme de management comun pentru protecția mediului;
- Dezvoltarea infrastructurii și a serviciilor comune de prevenire a dezastrelor naturale și a celor tehnologice.

**Axa Prioritară 3 Dezvoltare economică și socială** – dezvoltare economică și coeziune socială prin identificarea și consolidarea în comun a avantajelor comparative ale zonei

- Sprijinirea cooperării transfrontaliere în mediul de afaceri și promovarea imaginii și identității regiunii transfrontaliere;
- Cooperarea în domeniul dezvoltării resurselor umane – dezvoltarea în comun a calificărilor și competențelor
- Consolidarea cooperării prin acțiuni de tipul „people to people”

#### ➤ Cooperare transfrontalieră RO-UA-MD

- **Aria de cooperare:** regiunile NUTS III sau echivalente ale acestora, situate la granița dintre cele trei țări:
  - 7 județe din România: **Botoșani, Galați, Iași, Suceava, Tulcea, Vaslui**
  - 2 oblasturi - **Odesa, Cernăuți din Ucraina**
  - **întreg teritoriul Republicii Moldova**
- **Regiuni adiacente:**
  - Pentru **România**: județul Brăila
  - Pentru **Ucraina**: oblasturile Ivano-Frankivska , Vinnytska, 10 raioane ale oblastului Khmelnytska și 12 raioane ale oblastului Thermopilska

**Buget PO:** bugetul total al Programului Operațional Comun RO-UA-MD este de 137,4 MEUR, din care 11,4 milioane reprezintă co-finanțarea pe care cele trei state participante în program trebuie să o asigure.

#### **Prioritatea 1 - Către o economie mai competitivă a zonei de frontieră**

- Îmbunătățirea productivității și competitivității în zonele urbane și rurale;
- Inițiative de cooperare în domeniul transportului, infrastructurii de frontieră și rețelelor de energie.

#### **Prioritatea 2 - Mediu și pregătirea pentru situații de urgență**

- Rezolvarea în comun a unor aspecte de mediu, inclusiv pregătirea pentru situații de urgență;
- Managementul resurselor de apă și al deșeurilor.

### **Prioritatea 3 - Promovarea activităților people to people**

- Sprijin pentru administrația locală și regională, pentru societatea civilă și comunități locale;
- Schimburi culturale, sociale și în domeniul educației.

#### **➤ Cooperare transfrontalieră RO-SE**

- **Aria de cooperare:** regiunile NUTS III situate la granița dintre cele două țări:
  - 3 județe din România: **Timiș, Caraș-Severin și Mehedinți**
  - 5 districte din Serbia: **Severno-Banatski, Srednje-Banatski, Južno-Banatski, Braničevski, Borski.**

### **Axa Prioritară 1 - Dezvoltare economică și socială**

- Sprijin pentru infrastructura economică și socială, regională și locală
- Dezvoltarea turismului, inclusiv întărirea identității regionale a regiunii de graniță ca atracție turistică
- Promovarea dezvoltării IMM-urilor
- Sprijin pentru stimularea inovației, cercetării și dezvoltării în regiunea de graniță.

### **Axa Prioritară 2 - Mediu și pregătirea pentru situații de urgență**

- Îmbunătățirea sistemelor și abordărilor referitoare la provocările, protecția și managementul mediului în context transfrontalier
- Dezvoltarea și implementarea unor strategii eficiente pentru managementul deșeurilor și al apelor reziduale
- Dezvoltarea unor abordări și sisteme mai eficiente pentru pregătirea pentru situații de urgență (incluzând controlul și prevenirea inundațiilor, siguranța alimentară, probleme de sănătate)

### **Axa Prioritară 3 - Promovarea activităților “people to people”**

- Sprijinirea dezvoltării societății civile și a comunităților locale
- Îmbunătățirea guvernării locale cu privire la furnizarea de servicii locale către comunitățile din zona de graniță
- Creșterea schimburilor educaționale, culturale și sportive
- Intensificarea integrării sociale și culturale a regiunilor de graniță

#### **➤ Cooperare transfrontalieră în bazinul Mării Negre**

- **Aria eligibilă:**
  - Bulgaria: Regiunile NUTS II Severoiztochen și Yugoiztochen
  - Grecia: Regiunile NUTS II Macedonia Centrală (Kentriki Makedonia), Macedonia de Est și Tracia (Anatoliki Makedonia Thraki)
  - România: Regiunea NUTS II Sud-Est
  - Rusia: Regiunea (Oblast) Rostov, Teritoriul (Krai) Krasnodar și Republica Adygea

Turcia: Regiunile echivalente NUTS II Istanbul, Tekirdağ, Kocaeli, Zonguldak, Kastamonu, Samsun și Trabzon

Ucraina: Regiunile (Oblast) Odessa, Mykolaiv, Kherson, Zaporî și Doneț, Republica Crimeea și Sevastopol

Armenia, Azerbaidjan, Georgia, Moldova: întreg teritoriul

- **Buget PO:** buget estimativ al programului de **17 MEUR**

**Prioritatea 1** - Sprijinirea parteneriatelor transfrontaliere în vederea **dezvoltării economice și sociale** bazate pe utilizarea în comun a resurselor

- Îmbunătățirea accesibilității și conectivității pentru noi legături intra-regionale în domeniile informații, comunicații, transporturi și comerț;
- Crearea unor rețele de turism în vederea promovării inițiativelor comune de dezvoltare a turismului și a produselor tradiționale;
- Crearea capacității administrative pentru elaborarea și implementarea politicilor de dezvoltare locală.

**Prioritatea 2** - Utilizarea în comun de resurse și competențe pentru **protecția și conservarea mediului**

- Consolidarea bazei comune de cunoștințe și informații necesare în vederea abordării provocărilor comune în domeniul protecției mediului sistemelor fluviale și marine;
- Promovarea cercetării, inovației și conștientizării în domeniul conservării și protecției mediului ariilor naturale protejate;
- Promovarea inițiativelor de cooperare care au ca scop inovația tehnologică și managementul sistemelor de deșeuri solide și ape uzate.

**Prioritatea 3** - Sprijinirea inițiativelor culturale și educaționale în vederea creării unui mediu cultural comun în bazinul Mării Negre

- Promovarea rețelelor culturale și a schimburilor educaționale între comunitățile din bazinul Mării Negre.

#### ➤ **Cooperare transfrontalieră HU-SK-RO-UA**

- **Aria de cooperare:** regiunile NUTS III situate la granița dintre cele două țări:
  - 2 regiuni din Ungaria: **Szabolcs-Szatmár-Bereg și Borsod-Abaúj-Zemplén**
  - 2 regiuni din Slovacia: **Prešovský și Košick**
  - 3 județe din România: **Maramureș, Satu Mare și Suceava**
  - 3 regiuni din Ucraina: **Zakarpatska, Ivano-Frankivska și Chernivetska**
- **Contribuția României la bugetul programului = 9,3 MEUR (14%)**

**Axa Prioritară 1** - Dezvoltare economică și socială

- Dezvoltarea armonizată a turismului transfrontalier;
- Crearea unui climat favorabil pentru dezvoltarea afacerilor întreprinderilor mici și mijlocii.

#### **Axa Prioritară 2 - Creșterea calității mediului**

- Protecția mediului, managementul și utilizarea durabilă a resurselor naturale;
- Pregătirea pentru situațiile de urgență (inundații, incendii, avalanșe, alunecări de teren).

#### **Axa Prioritară 3 - Creșterea eficienței managementului graniței ucrainiene**

- Îmbunătățirea managementului de graniță și a procedurilor de vamale.

#### **Axa Prioritară 4 - Sprijin pentru cooperarea tip „people to people”**

- Cooperarea instituțională
- Sprijin pentru cooperarea tip „people to people” la scară mică

### ➤ **Programul Operațional de Cooperare Transnațională Sud Estul Europei**

#### • **Aria de cooperare:**

- 8 state membre: Austria, Grecia și Italia (Regiunile: Lombardia, Bolzano/ Bozen, Trento, Veneto, Friuli-Venezia-Giulia, Emilia Romagna, Umbria, Marche, Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata), Bulgaria, Ungaria, România, Slovenia, Slovacia;
- 7 state candidate/ potențial candidate: Croația, Fosta Republică Iugoslavă a Macedoniei, Albania, Bosnia, Muntenegru și Serbia;
- 2 state terțe: Moldova și Ucraina (Oblasturile: Cjermovestka, Ivano-Frankiviska, Zakarpat-ska, Odessa).

- **Buget PO:** bugetul FEDR este unic pentru cele 8 state membre pentru o perioadă de 7 ani: **245.111,97 MEUR.**

**Axa prioritară 1 – Sprijinirea inovării și antreprenoriatului** prin dezvoltarea capacității de cercetare aplicativă, a platformelor și rețelelor internaționale și a IMM-urilor inovative.

**Axa prioritară 2 – Protecția și îmbunătățirea mediului înconjurător** prin creșterea conștientizării, a inovației și cooperării în domeniul protecției și îmbunătățirii mediului, stimularea producției de energie regenerabilă, prevenirea riscurilor și îmbunătățirea managementului integrat al apelor.

**Axa prioritară 3 – Îmbunătățirea accesibilității** prin realizarea infrastructurii fizice, platformelor multimodale și managementul coordonat al logisticii.

**Axa prioritară 4 – Dezvoltarea sinergiilor transnaționale ale zonelor cu potențial** prin dezvoltarea rețelelor urbane și stimularea policentrismului, cooperarea urban – rural, capacitatea de gestiune urbană, promovarea patrimoniului cultural și a turismului durabil.

### ➤ **Cooperare interregională**

- **INTERACT 2007-2013** - Creșterea eficienței și eficacității programelor și proiectelor de cooperare teritorială, în perioada de programare 2007-2013, prin organizarea de conferințe, seminarii, studii și baze de date destinate structurilor implicate în managementul și

implementarea Programelor Operaționale aferente cooperării teritoriale europene. (~ 40 MEUR\*)

- **INTERREG IVC** - Creșterea eficacității politicilor de dezvoltare regională și a contribuției acestora la modernizarea economică și întărirea competitivității în Europa, în domeniile inovării, economiei cunoașterii, mediului și prevenirii riscului, prin mijloace de cooperare, facilitarea accesului la experiența actorilor implicați în politica regională și valorificarea “bunelor practici” identificate. (~ 405 MEUR\*)
- **URBACT II** - Satisfacerea necesarului de informații în procesul de eficientizare a politicilor de dezvoltare urbană durabilă, prin care toate regiunile europene sunt ajutate să se adapteze viitoarelor circumstanțe de dezvoltare, în domenii precum: promovarea antreprenoriatului, îmbunătățirea inovării și economiei cunoașterii, ocuparea forței de muncă și capitalul uman, dezvoltarea integrată a zonelor degradate sau în curs de degradare, integrarea socială, aspectele de mediu, precum și guvernanta și planificarea urbană (~ 67.82 MEUR\*).

\* Bugetul programului: unic pentru 27 state membre pe 7 ani

- **ESPON 2013** - sprijină cooperarea în domeniul cercetării privind amenajarea teritoriului (~ 2,7 MEUR).

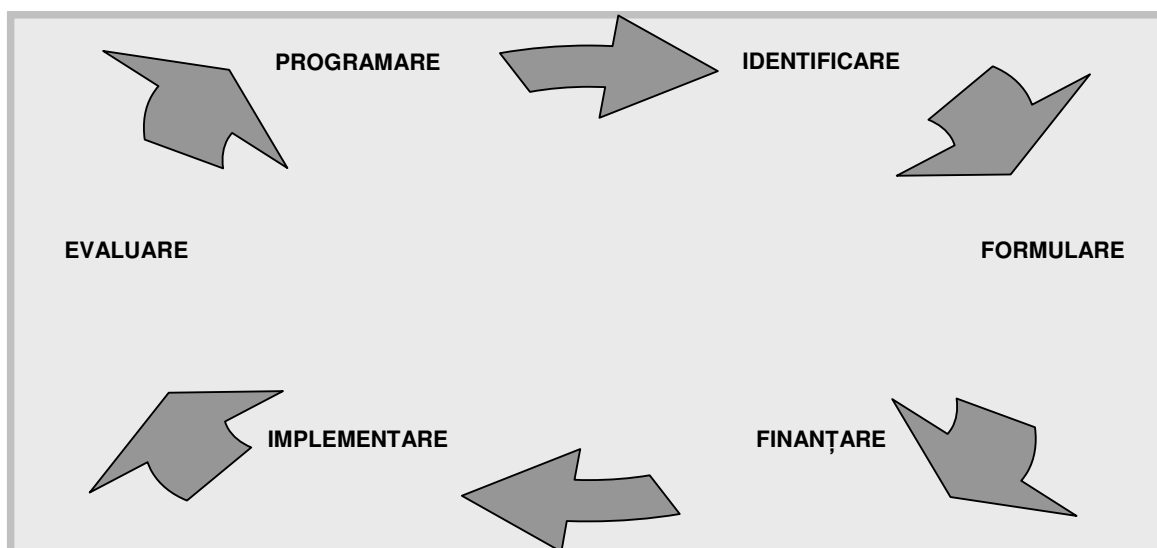
## 4. PREGĂTIREA ȘI DEZVOLTAREA PROIECTULUI

### 4.1 Fazele proiectului

Potrivit regulamentului general al instrumentelor structurale, beneficiarul finanțărilor primite de la Uniunea Europeană în perioada 2007 – 2013 poate fi un operator, organism sau firmă care are responsabilitatea **inițierii și/sau implementării unei operațiuni**. Prin operațiune se înțelege un proiect sau un grup de proiecte selectate de către Autoritatea de Management a Programului Operațional care urmăresc **atingerea obiectivelor axei prioritare** căreia se adresează. Prin urmare, proiectele sunt **cele mai mici elemente operaționale pregătite și implementate ca entități separate** în cadrul unui plan sau program național. Un proiect poate să fie o activitate de investiții în infrastructură, dar și o acțiune de instruire, de oferire de servicii sau o inițiativă pentru incluziune socială.

Proiectul presupune realizarea unei intervenții dictate de un anumit **obiectiv**, prin punerea în practică a unui **scop** și atingerea anumitor **rezultate**. De exemplu, dacă ne propunem ca obiectiv să dezvoltăm economic o zonă, scopul poate fi să mărim contribuția activităților turistice în economie, prin obținerea de rezultate care țin de creșterea competitivității sectorului turistic (atragera unui număr mai mare de turiști și creșterea cheltuielilor turistice). După ce primește aprobarea din partea organismului relevant, proiectul urmărește să își atingă scopul prin implementarea unui **ansamblu indivizibil de activități**, folosind resurse monetare și non-monetare, într-o perioadă de timp stabilită și fără depășirea bugetului alocat.

Ciclul proiectului acoperă un număr de 6 faze corelate în mod direct:



Pentru beneficiari, etapele de programare și evaluare sunt mai puțin importante, deoarece crează doar contextul necesar desfășurării proiectului, în relația sa cu finanțatorul. În schimb, etapele 2,3,4 și 5 sunt esențiale, pentru că urmăresc într-o succesiune logică de pași întreaga viață a proiectului, pornind de la o simplă idee și de la identificarea intervenției optime, trecând prin procesul de elaborare și aplicare legat de cererea de finanțare și până la faza de implementare și finalizare a proiectului.

**Programarea** constă în stabilirea cadrului general de cooperare între UE și statul membru. Pentru România, programarea a dus la elaborarea, negocierea cu Comisia Europeană și definitivarea tuturor documentelor strategice de la nivel național (PND și CSNR) și a programelor de implementare (PO). Susținerea financiară oferită de UE pe perioada celor șapte ani se va raporta în permanență la conținutul acestor documente.

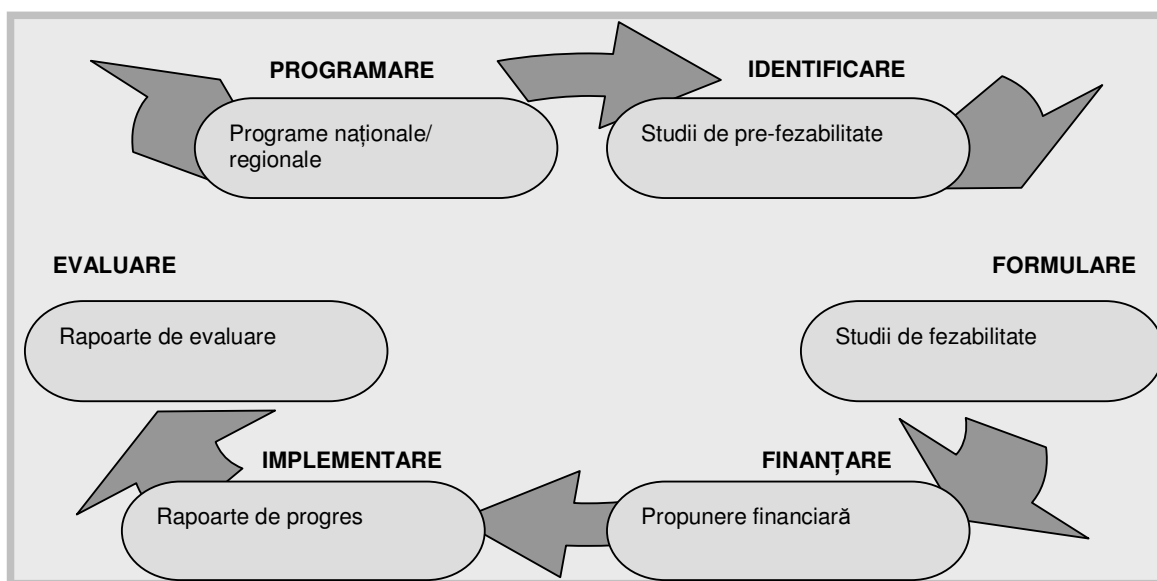
**Identificarea** reprezintă procesul care duce la formularea inițială a ideii de proiect prin stabilirea obiectivelor, rezultatelor și activităților acestuia. În această etapă este esențială analiza durabilității proiectului și a factorilor de risc care pot duce la un eșec, pentru a decide asupra elaborării studiului de fezabilitate (SF) și a altor studii necesare.

**Formularea** presupune planificarea detaliată a proiectului și prezentarea tuturor aspectelor economice și tehnice relevante, folosind informațiile conținute de SF și alte surse. În cadrul acestei etape, beneficiarul va desfășura și faza internă de auto-evaluare cu privire la aspectele calitative ale proiectului și compatibilitatea cu programul vizat pentru primirea finanțării.

**Finanțarea** proiectului implică asigurarea bugetului proiectului, în corelare cu activitățile eșalonate și cu principalele faze de implementare. Pachetul financiar este asigurat atât prin aprobarea cererii de finanțare înaintate, dar și prin stabilirea contribuțiilor concrete la care se angajează fiecare dintre parteneri.

**Implementarea** proiectului implică utilizarea resurselor materiale, umane și financiare pentru îndeplinirea scopului propus. Pe parcursul desfășurării activităților este monitorizat și raportat progresul fizic și financiar al proiectului, pentru a asigura conformitatea cu cererea de finanțare aprobată. Dacă este cazul, pot fi supuse aprobării AM și propuneri de ajustare ale proiectului, datorate schimbării condițiilor inițiale.

**Evaluarea** este etapa prin care se analizează felul în care au contribuit rezultatele obținute prin implementarea proiectului la îndeplinirea obiectivelor stabilite inițial. Această analiză permite stabilirea eficacității, impactului și durabilității proiectului. Evaluarea poate fi realizată în perioada de implementare ("evaluare intermediară"), la sfârșitul acesteia ("evaluare finală"), sau după perioada de implementare ("evaluare ex-post "). La nivelul proiectelor individuale, evaluarea realizată pe parcursul implementării poate determina schimbări ale abordării inițiale și acțiuni de corectare a unor efecte considerate negative. Principalul rol al evaluării este însă de a folosi experiența acumulată prin proiecte pentru a informa deciziile cu privire la programele aflate în desfășurare sau cele viitoare.



## 4.2 Analiza situației existente

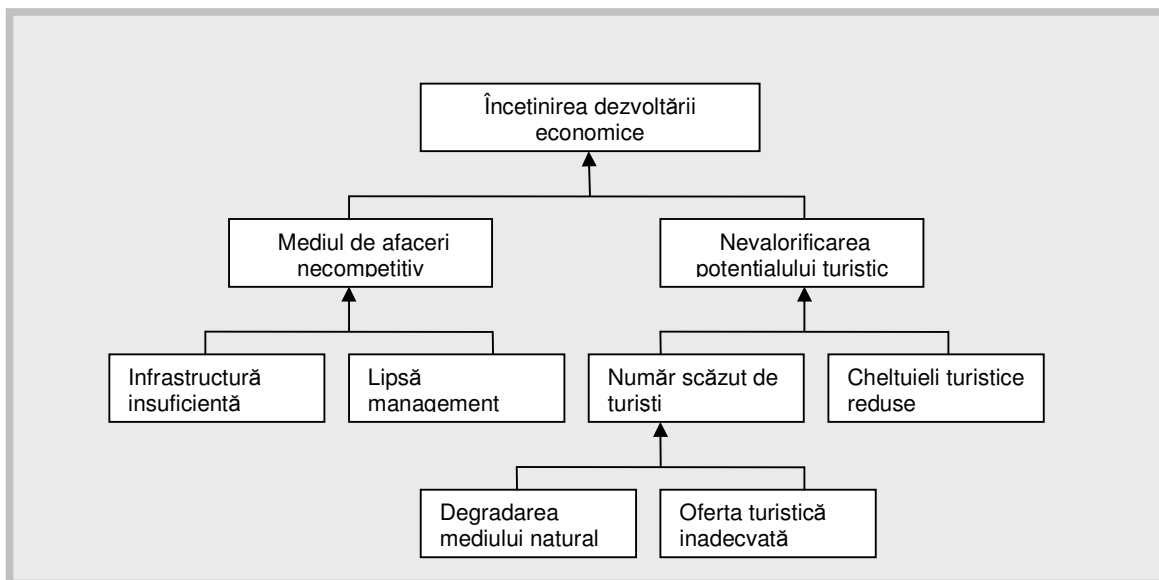
Punctul de pornire în procesul de identificare a proiectului este reprezentat de **analiza situației existente**, pe care se sprijină dezvoltarea viitoarelor proiecte. Deoarece succesul proiectului este direct influențat de soliditatea analizei, organizația care urmărește dezvoltarea proiectului trebuie să realizeze o **cercetarea amănunțită a pieței sau sectorului țintă vizat**. Această cercetarea nu trebuie să se bazeze pe supoziții cu privire la realitățile din piață, ci pe **informații de actualitate, provenite din surse pertinente**. Analiza situației existente se realizează prin intermediul unui număr de trei etape:

- **analiza problemelor** - exprimă o imagine a realității existente
- **analiza obiectivelor** - exprimă o imagine a unei situații îmbunătățite în viitor
- **analiza strategiilor** - crează opțiunile pentru alegerea proiectului

Un element important pentru asigurarea succesului proiectelor promovate de potențialii beneficiari ai finanțărilor este ca aceștia să acorde suficient timp **maturizării ideilor de proiect** și parcurgerii acestor etape.

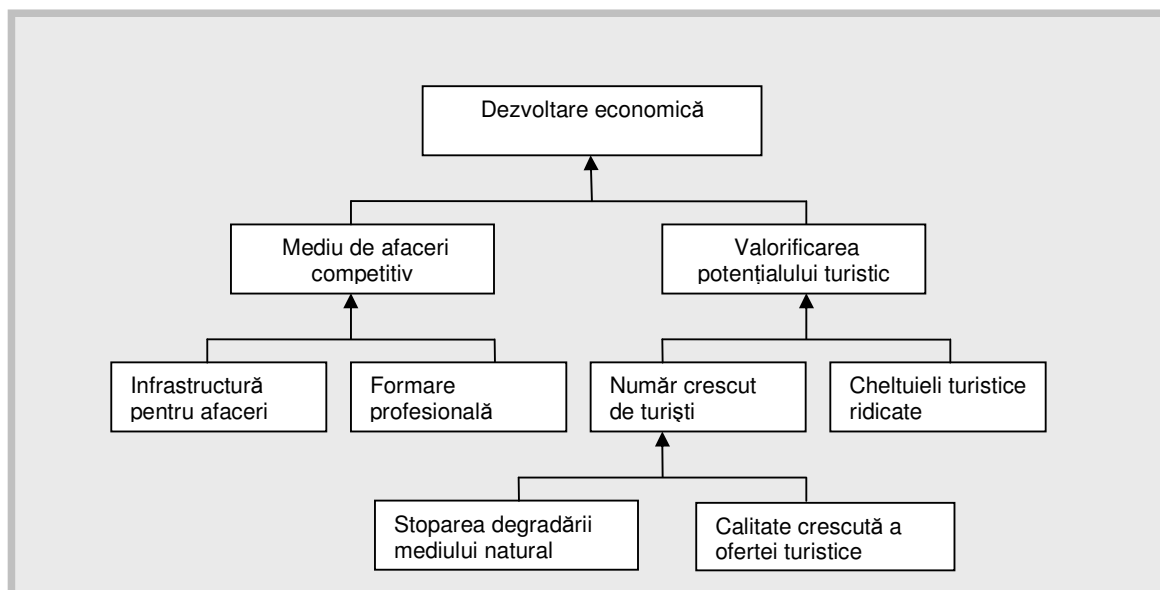


Pentru a realiza **analiza problemelor** se recomandă folosirea diagramei numită **arbore-problemă**, care pornește de la o problemă generală și urmărește, într-o relație de cauzalitate, seria de probleme care o generează. Un exemplu ipotetic de diagramă arbore-problemă este următorul: încetinirea dezvoltării economice a unei zone este cauzată de lipsa de competitivitate a afacerilor și de nevalorificarea potențialului turistic. Lipsa de competitivitate a afacerilor poate fi determinată de calitatea slabă a infrastructurii de afaceri și de lipsa personalului de management, iar nevalorificarea potențialului turistic poate să se datoreze numărului scăzut de turiști și cheltuielilor turistice reduse. Lanțul poate fi continuat oricât este necesar, prin identificarea detaliată a tuturor acelor cauze care generează problema majoră din piața sau sectorul țintă vizat. De exemplu, numărul scăzut de turiști se poate datora atât degradării mediului natural cât și ofertei turistice inadecvate.



**Arborele problemelor (relație cauză - efect)**

Prin etapa **analiza obiectivelor** se realizează transformarea situației negative constatate într-o situație pozitivă, urmărită prin intervenția viitoare a proiectului. Identificarea oportunităților de acțiune se realizează prin crearea unei replici fidele a arborelui-problemă, în care problemele sunt transformate în realizări.

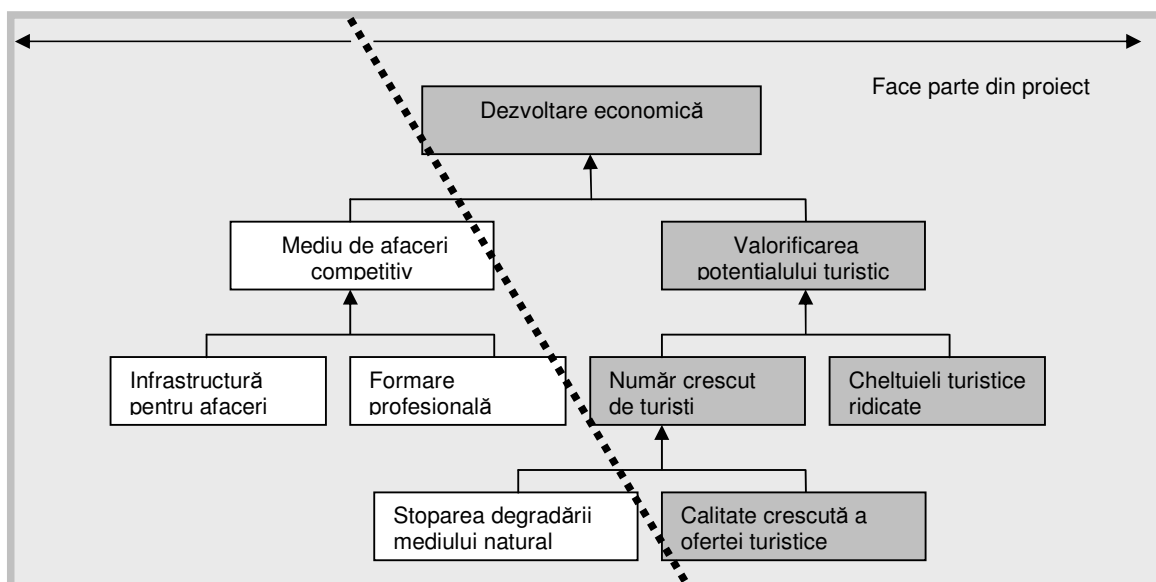


### Arborele obiectivelor (relație mijloc - scop)

Etapa de **analiză a strategiilor** este cea care presupune analiza diverselor strategii posibile și conduce la definirea proiectului și a intervenției acestuia. Trebuie realizată în primul rând o analiză a eligibilității propuse, care ne ajută să tragem următoarele concluzii:

- Realizarea infrastructurii pentru afaceri, în funcție de tipul structurilor vizate, poate fi finanțată atât prin POR cât și prin intermediul POS Competitivitate;
- Programele de formare profesională adresate mediului de afaceri nu pot fi finanțate decât prin intermediul POS Dezvoltarea Resurselor Umane;
- Obiectivul de protejare a mediului înconjurător se înscrie în prioritățile POS Mediu .

Se poate observa prin urmare că opțiunea de intervenție care răspunde cel mai bine POR este axată pe obiectivele specifice turismului. Alegerea strategiei se exprimă grafic prin separarea pe diagrama arborelui obiectivelor a zonei de intervenție.



### Alegerea strategiei/proiectului

Pe parcursul acestor etape menite să ofere instrumentele necesare unei identificări corecte a proiectului și a strategiei de intervenție, potențialii beneficiari trebuie să aibă în vedere următoarele elemente care asigură succesul întregului proces:

- Este esențială realizarea unei **evaluări corecte a problemelor existente** în piața sau sectorul vizat, care să conducă la identificarea celor mai importante oportunități de intervenție. Pentru a realiza o analiză corectă a problemelor, este necesară crearea unei baze de informații, prin consultarea strategiilor și analizelor relevante, realizarea analizei SWOT, consultarea cu partenerii, precum și cu alte grupuri formale și informale.
- În momentul în care am identificat oportunitatea pe care dorim să o urmărim, trebuie să realizăm **generarea opțiunilor de intervenție**. Pot exista soluții diferite care să răspundă aceluiași obiectiv general (de exemplu creșterea numărului de turiști) și care pot să determine configurații diferite ale zonei de intervenție și a numărului de realizări propuse. Proiectul și intervenția acestuia trebuie să fie definite ca urmare a **evaluării viabilității diverselor opțiuni de intervenție**, ținând cont de probabilitatea succesului și a asigurării

surselor de finanțare, relevanța pentru grupul țintă vizat, complementaritatea cu alte proiecte și inițiative, prioritățile celor implicați și ale partenerilor etc.

- Trebuie să evaluăm potențialul ca intervenția propusă să determine **schimbări benefice și durabile** în piața sau sectorul vizate. Chiar dacă durabilitatea proiectului depinde într-o mare măsură de păstrarea în decursul timpului a condițiilor inițiale, este importantă stabilirea de rezultate și activități care să poată fi susținute după încheierea asistenței financiare externe.
- Trebuie să verificăm dacă proiectul pe care îl propunem este unul strategic și **răspunde politicilor locale, regionale, naționale și ale UE**. Încadrarea în strategii și demonstrarea faptului că proiectul contribuie la implementarea politicilor relevante reprezintă o cerință obligatorie, mai ales în momentul în care se urmărește atragerea unei surse externe de finanțare.
- Propunerea de proiect trebuie să fie în **conformitate cu regulile și regulamentele naționale și ale UE**. Această verificare este una capitală deoarece orice încălcare a legislației duce automat la descalificarea proiectului și munca de dezvoltare a acestuia este inutilă.
- Trebuie să evaluăm **potențialul de creare a parteneriatului**, identificând toate acele organizații care pot fi interesate sau afectate de proiect. Parteneriatul este un principiu cheie al finanțărilor UE și calitatea acestuia depinde de: numărul partenerilor, diversitatea partenerilor (autorități publice, societate civilă, parteneri privați) și gradul de implicare al acestora (asigurarea finanțării sau/și implementării proiectului).
- Într-o ultimă etapă, prin **negocierea înțelegerilor parteneriale**, se urmărește asigurarea cofinanțării proiectului și conferirea durabilității necesare acestuia. Durabilitatea proiectului este dictată de implicarea în proiect a tuturor organizațiilor relevante și stabilirea de înțelegeri parteneriale pe termen lung, care să asigure menținerea beneficiilor proiectului în timp, după încheierea finanțării externe.

Chiar dacă existența unei surse externe de finanțare reprezintă un element foarte important în economia proiectului, este recomandabil ca potențialii beneficiari **să nu încerce identificarea sursei de finanțare** în momentul în care ideea de proiect este de-abia conturată. Principalul obiectiv al întregului proces este de a identifica soluția potrivită care să răspundă unei necesități reale, motiv pentru care trebuie urmărită **dezvoltarea naturală a proiectului**. De-abia în momentul în care logica intervenției este clară și se urmărește stabilirea surselor de finanțare, potențialii beneficiari trebuie să verifice **încadrarea cât mai bună a proiectului în cerințele finanțatorului extern** și fără a schimba însă esența acestuia. După cum se poate observa și în exemplul de mai sus, de-abia în faza de analiză a strategiilor am identificat și delimitat ideea de proiect care este eligibilă pentru primirea finanțării din Programul Operațional Regional.

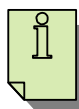
Pe lângă chestiunea esențială a asigurării compatibilității proiectului cu programul căruia se adresează, beneficiarii trebuie să acorde o atenție deosebită **procesului de consultare**. Consultarea are mai multe roluri în procesul de identificare a proiectului și este direct legată de obiectivele acordării finanțărilor UE, care urmăresc rezolvarea unor **probleme de interes public**. Această cerință face din consultare un proces obligatoriu, cu efect direct asupra calității proiectului:

- Contribuie la creșterea impactului proiectului, prin identificarea unei intervenții prioritare pentru comunitate și care afectează o arie geografică extinsă;

- Stabilește acele grupuri sau categorii ale comunității care sunt vizate sau afectate de intervenția propusă, permițând stabilirea corectă a grupului țintă căruia proiectul se adresează;
- Sprijină formarea parteneriatului, prin identificarea și cooptarea organizațiilor relevante pentru susținerea proiectului pe întreg parcursul finanțării, implementării și menținerii rezultatelor proiectului în timp;
- Asigură o primă verificare a susținerii comunității pentru intervenția propusă prin intermediul proiectului.

Strategiile de dezvoltare ar trebui să joace un **rol proeminent** în etapa de analiză a situației existente, furnizând mare parte din informațiile necesare identificării proiectelor prioritare. Dacă strategiile locale au fost elaborate în mod corect, dacă au o structură cuprinzătoare și sunt de actualitate, atunci acestea ar trebui să reflecte **situația existentă și prioritățile comunității**. Cerințele conținute în formatul cererii de finanțare pentru primirea sprijinului financiar al UE realizează o legătură directă între portofoliul de proiecte prioritare și strategii:

- Proiectele trebuie să demonstreze că sunt încadrate/ identificate în strategia locală de dezvoltare;
- Proiectele trebuie să răspundă temelor orizontale (dezvoltarea durabilă – protecția și îmbunătățirea mediului înconjurător și creșterea eficienței energetice, egalitatea de șanse și societatea informațională), demers dificil dacă aceste chestiuni nu sunt deja conținute de politicile și strategiile locale;
- Consultarea publică este obligatorie pentru justificarea proiectului și va reprezenta un demers de lungă durată, în cazul în care nu a fost realizat în mod corespunzător pentru elaborarea strategiei.



Nu trebuie neglijate cerințele cu privire la temele orizontale, care reprezintă elemente de noutate pentru beneficiarii din România, însă de maximă importanță pentru Uniunea Europeană și centrale pentru întreg procesul de implementare a Fondurilor Structurale.

Elementele de care proiectele individuale trebuie să țină cont pentru a răspunde **dezvoltării durabile** sunt:

- trebuie să demonstreze că au **impact pe termen lung** și că răspund legislației cu privire la **mediul înconjurător**;
- este necesară **planificarea pentru viitor** și existența unei strategii de ieșire, care să fie pusă în practică după încheierea intervenției finanțării nerambursabile;
- adoptarea principiilor de management care **protejează mediul**.

**Exemple de metode:** izolații de calitate și surse de iluminat economice pentru a asigura eficiența energetică; folosirea surselor regenerabile de energie; folosirea hârtiei reciclabile și printarea documentelor pe ambele părți ale paginii pentru a reduce efectele negative asupra mediului, etc.

Pentru a răspunde **oportunităților egale**, proiectele trebuie să:

- urmărească **înlăturarea barierelor** de orice fel în cale participării;
- implementeze **legislația în vigoare**, urmărind depășirea standardelor stabilite sau, cel puțin, respectarea acestora;
- asigure **accesul egal la angajare**;
- țină cont de faptul că infrastructura care deservește întreaga comunitate **nu răspunde** principiului oportunităților egale.

**Exemple de metode:** obligativitatea existenței unei politici de oportunități egale pentru contractori, servicii de îngrijire a copiilor, program de lucru flexibil, accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități, etc.

Tema orizontală a **societății informaționale** ține de următoarele elemente:

- creșterea utilizării **tehnologiilor de informare și comunicare**
- promovarea **inovării** și a folosirii **metodelor de bună practică**
- **instruire**, pentru a permite accesul cât mai larg la nivelul societății

**Exemple de metode:** realizarea de cursuri de instruire pentru folosirea computerului, folosirea de programe de software pentru operarea infrastructurii, cât și pentru implementarea și monitorizarea proiectului, etc.

#### 4.3 Planificarea intervenției proiectului

Dacă în prima etapă a procesului de identificare a proiectului am realizat analiza situației existente și am definit intervenția proiectului, cea de-a doua etapă urmărește **planificarea intervenției proiectului**. Proiectul propus poate fi exprimat într-o formă concisă prin intermediul Matricei Cadru Logic (MCL), instrument prin intermediul căruia se realizează testarea, într-un mod consistent, a logicii intervenției.

În procesul de elaborare a MCL pornim de la rezultatele etapei de analiză a situației existente:

- primul nivel devine **obiectivul general** al proiectului (Dezvoltarea economică)
- al doilea nivel devine **scopul proiectului** (Valorificarea în economie a potențialului turistic existent)
- al treilea nivel reprezintă **rezultatele proiectului** (Atragerea unui număr mai mare de turiști și creșterea cheltuielilor turistice)
- nivelelor deja identificate li se adaugă și un al patrulea nou nivel, reprezentat de **activitățile proiectului**

MCL este elaborată sub forma unui tabel cu patru coloane, care prezintă, într-un mod comprimat, întreg conținutul proiectului:

- coloana obiectivelor, rezultatelor și activităților;
- coloana indicatorilor de măsurare a realizării obiectivelor și rezultatelor;
- coloana surselor de verificare a indicatorilor;
- coloana ipotezelor și pre-condițiilor pentru implementarea activităților și obținerea rezultatelor

|                           | Descrierea proiectului | Indicatori verificabili | Surse de verificare | Ipoteze      |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|
| <b>OBIECTIV GENERAL</b>   |                        |                         |                     |              |
| <b>SCOPUL PROIECTULUI</b> |                        |                         |                     |              |
| <b>REZULTATE</b>          |                        |                         |                     |              |
| <b>ACTIVITĂȚI</b>         |                        | Mijloace                | Costuri             |              |
|                           |                        |                         |                     | Pre-condiții |

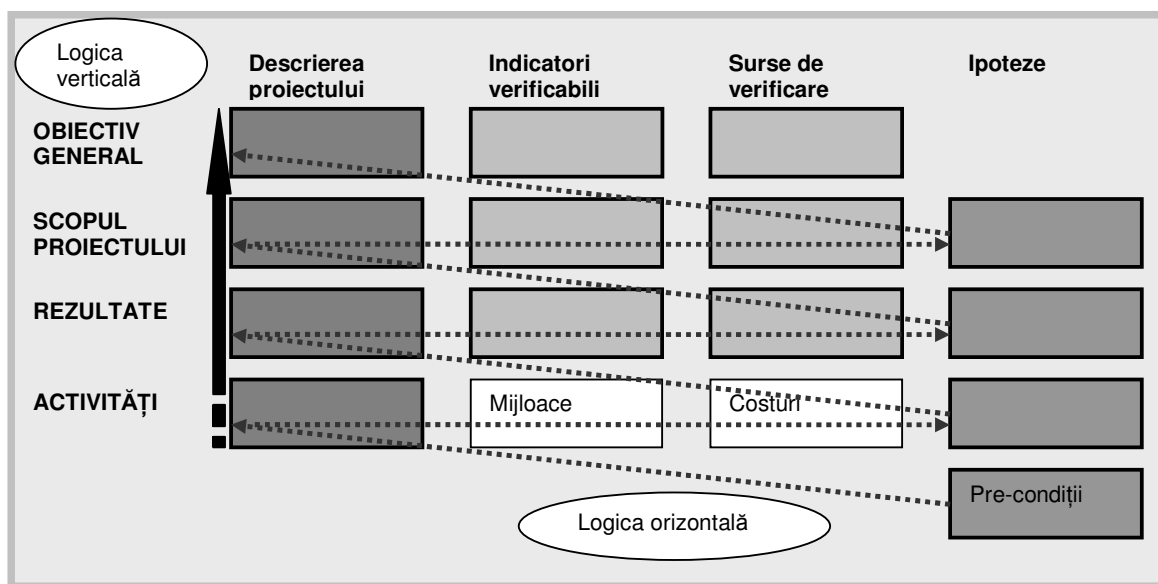
## Matricea Cadru Logic

Prima coloană de intervenție logică descrie în mod concis proiectul și permite preluarea elementelor principale necesare cererii de finanțare. Prin intermediul acestei coloane, putem **verifica logica verticală a MCL**:

- DACĂ sunt asigurate **resursele** necesare, ATUNCI se pot iniția **activitățile**
- DACĂ activitățile au fost demarate, ATUNCI pot să apară **rezultatele** urmărite
- DACĂ sunt obținute rezultatele, ATUNCI va fi atins **scopul proiectului**
- DACĂ este atins scopul proiectului, ATUNCI contribuim la atingerea **obiectivului general**

Folosind MCL, logica intervenției este verificată pe ambele axe, orizontală și verticală:

- DACĂ **pre-condițiile** sunt îndeplinite (de exemplu autorizațiile emise de autorități) și avem asigurate **resursele** necesare, ATUNCI **activitățile** pot fi inițiate
- DACĂ ipotezele stabilite sunt adevărate și există legături solide între activitățile demarate și rezultate, ATUNCI vor fi obținute **rezultatele specificate**
- DACĂ cel de-al doilea set de ipoteze stabilite este corect și există legături solide între rezultate și scopul proiectului, ATUNCI **scopul proiectului** va fi atins
- DACĂ scopul proiectului este atins și premisele privind legăturile sale cu obiectivul general sunt îndeplinite, ATUNCI proiectul nostru va contribui la atingerea **obiectivului general**



## MCL - ipoteze și ierarhia obiectivelor

Putem concluda că proiectul este determinat și condiționat de o anumită situație conjuncturală și presupune desfășurarea anumitor activități (de obicei investiții) pentru obținerea rezultatelor urmărite, necesare atingerii unui scop specificat, prin care se contribuie la realizarea unui obiectiv general.

**Activitățile planificate** ale proiectului pot fi desfășurate numai prin utilizarea **resurselor umane, materiale și financiare**. În cadrul MCL, pentru activitățile propuse de proiect, trebuie înscrise pe coloanele 2 și 3 **mijloacele** (utilaje specifice, forță de muncă) și **costurile** (sume de bani cheltuite). Costurile unui proiect reprezintă traducerea în **termeni financiari a tuturor resurselor** necesare pentru a desfășura activitățile planificate, precum și a activităților de management care nu sunt

incluse în matricea proiectului. În cazul proiectelor finanțate din diverse surse se recomandă clasificarea costurilor pe baza originii bugetului: UE, bugetul de stat, parteneri, grup țintă sau alți donatori.

Fiecare dintre elementele MCL este definitoriu atât pentru logica internă a proiectului, dar și pentru relația proiectului cu influențele externe:

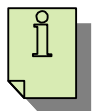
- **Obiectivul general** reflectă cadrul în care proiectul este implementat, dictat atât de strategiile de la nivel local, regional și național, cât și de politicile UE și cerințele specifice ale programului căruia se adresează. Prin obiectivul general stabilit, trebuie urmărite ambele aspecte ale **eligibilității și relevanței** proiectului.
- **Scopul proiectului** reprezintă elementul de referință pentru măsurarea succesului proiectului, reflectat de obținerea beneficiilor durabile adresate **grupului țintă stabilit**.
- **Ipotezele** sunt acei factori exteriori a căror evoluție nu poate fi prevăzută și care au potențialul de a afecta desfășurarea proiectului. În funcție de probabilitatea de apariție și de impactul asupra proiectului, trebuie identificați acei factori de risc care pot cauza eșecul proiectului.
- **Pre-condițiile** sunt factorii externi fără de care nu pot fi declanșate activitățile proiectului, motiv pentru analiza trebuie să pornească de la identificarea lor.

Există o serie de circumstanțe în care este de așteptat ca factorii de risc ai proiectului să aibă o **probabilitate mare**:

- atunci când ceva se face pentru prima dată și nu există experiență practică
- când se folosește o tehnologie de ultimă oră, care nu este cunoscută și testată suficient
- când scopul proiectului nu este foarte clar și precis.

Pentru a răspunde factorilor de risc identificați, trebuie luate în calcul metodele de management al riscului:

- **Acceptă riscul**, în cazul în care probabilitatea de apariție a acestuia este mică și are un impact redus (posibile probleme de transport într-o anumită perioadă).
- **Transferă riscul**, în cazul în care probabilitatea de apariție a acestuia este mică dar are un impact ridicat (asigurarea unei clădiri cu risc seismic mare).
- **Crează flexibilitate**, în cazul în care impactul este inacceptabil de ridicat (sisteme de rezervă pentru a preveni accidente aviatice).
- **Ia măsuri suplimentare**, prin care să reduci nivelul de risc al întregului proiect.
- **Planifică acțiuni de răspuns adresate diverselor riscuri**, care să poată fi puse în practică în momentul în care acestea au loc.



În faza de identificare a proiectului, **MCL nu poate fi considerată definitivă!** Este posibil ca, pe parcursul procesului de dezvoltare a proiectului, informații noi sau schimbări de context să determine operarea unor modificări, în special asupra palierelor inferioare din tabelul MCL. De exemplu, din cauza lipsei de informații și date, activitățile nu vor putea fi detaliate suficient în această fază.

**Indicatorii verificabili în mod obiectiv (IVO)** au rolul de a descrie obiectivul general, scopul proiectului și rezultatele în termeni operaționali măsurabili. IVO trebuie să răspundă simultan mai multor întrebări:

- Cantitate – Cât?
- Calitate – Ce?
- Grup țintă – Cine?
- Timp, durată – Când începem și cât durează?

➤ Locație – Unde?

În plus, IVO trebuie să fie definiți respectând regula SMART:

- **Specifici** obiectivului pe care trebuie să-l măsoare
- **Măsurabili** (privind calitatea sau cantitatea)
- **Abordabili** la un cost acceptabil
- **Relevanți** nevoilor informaționale ale managerului
- **Temporali** (limitați în timp) – pentru a ști dacă putem accepta obiectivul/sarcina pe care o avem de îndeplinit

O metodă pentru identificarea indicatorilor potriviți este aceea de a porni de la o **listă cât mai completă** de posibili indicatori, verificând care dintre aceștia răspunde cel mai bine condițiilor specifice ale proiectului. Un indicator va fi considerat potrivit dacă este **relevant** pentru proiect, **cuantificabil**, iar **verificarea sa este ușoară** și nu presupune costuri semnificative. În cazul în care este dificil de găsit un indicator potrivit pentru a realiza măsurarea directă a unui rezultat/ obiectiv, trebuie căutați **indicatori apropiați** (de ex: numărul de pachete turistice vândute, pentru a măsura în mod indirect nivelul veniturilor).

În stabilirea IVO, potențialii beneficiari ai finanțărilor din FS trebuie să țină cont de cerințele specifice ale programelor vizate. De exemplu, prin intermediul „Ghidului Solicitantului”, au fost stabiliți **indicatori de program**, precum și **alți indicatori** relevanți, pentru fiecare dintre axele prioritare ale POR. Acești indicatori vor juca un rol important în **procesul de evaluare și selecție a proiectelor**. Deoarece fiecare proiect finanțat trebuie să contribuie la implementarea POR, indicatorii de la nivelul programului trebuie să fie reflectați de IVO ai proiectelor individuale, pornind de la **IVO pentru obiectivul general al proiectului**.

Prin definirea indicatorilor sunt identificate și măsurate performanțele proiectului, proces prin intermediul căruia se realizează **evaluarea proiectului în faza sa inițială**. Odată stabiliți, IVO devin elementele de referință pentru progresul proiectului, pe parcursul fazelor de implementare, monitorizare și audit. Prin intermediul cererii de finanțare, angajamentul atingerii anumitor indicatori devine parte a contractului legal dintre potențialii beneficiari și finanțator. Stabilirea unor indicatori nerealști, prea ambițioși, poate fi considerată o **formă de sinucidere**, deoarece neîndeplinirea acestora poate duce la **pierdere parțială sau totală a finanțării acordate**. În aceeași măsură, definirea greșită a indicatorilor are repercursiuni dezastruase asupra proiectului, deoarece îndeplinirea unor indicatori care nu au fost prezentați în cererea de finanțare nu este luată în considerare atunci când sunt evaluate performanțele proiectului.

Verificarea IVO se realizează prin intermediul **surselor interne și externe** proiectului. Spre deosebire de sursele interne, care se află la îndemâna echipei de proiect, **soliditatea surselor externe trebuie verificată**. Criteriile pe baza cărora sunt selectate sursele, atât interne cât și externe, sunt legate de credibilitatea, specificitatea, accesibilitatea și costurile reduse de utilizare. Este obligatorie identificarea unei surse de verificare pentru fiecare dintre IVO stabiliți. Dacă acest lucru nu este posibil pentru un anumit IVO, atunci acesta va trebui înlocuit.

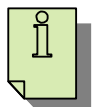


Puteți vedea mai jos o variantă posibilă a MCL, pe baza exemplului prezentat anterior:

|                           | Descrierea proiectului                                                                          | Indicatori verificabili obiectiv    | Surse de verificare                | Ipoteze/ pre-condiții                                                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obiectiv general</b>   | Dezvoltarea economică a zonei                                                                   | % sau sumă                          | Statistici regionale și locale     | Competitivitatea ridicată a celorlalte sectoare economice                                                             |
| <b>Scopul proiectului</b> | Valorificarea potențialului turistic                                                            | %                                   | Statistici regionale și locale     | Protejarea mediului și menținerea atracțiilor turistice                                                               |
| <b>Rezultate</b>          | R1 Număr crescut de turiști                                                                     | % sau număr de turiști              | Statistici, rapoartele proiectului | Promovarea zonei de către autoritățile publice și agenții                                                             |
|                           | R2 Creșterea cheltuielilor turistice                                                            | % sau sumă                          | Statistici, rapoartele proiectului | Sezon de schi favorabil                                                                                               |
| <b>Activități</b>         | - Amenajarea și marcarea traseelor turistice<br>- Înființarea unui punct de informare turistică | Utilaje specifice și forță de muncă | EURO                               | Achiziționarea terenului necesar<br>Obținerea proprietății asupra clădirii destinate punctului de informare turistică |
|                           | - Construcția unei părții de schi                                                               | Utilaje specifice și forță de muncă | EURO                               |                                                                                                                       |

În final, mai trebuie verificate următoarele aspecte:

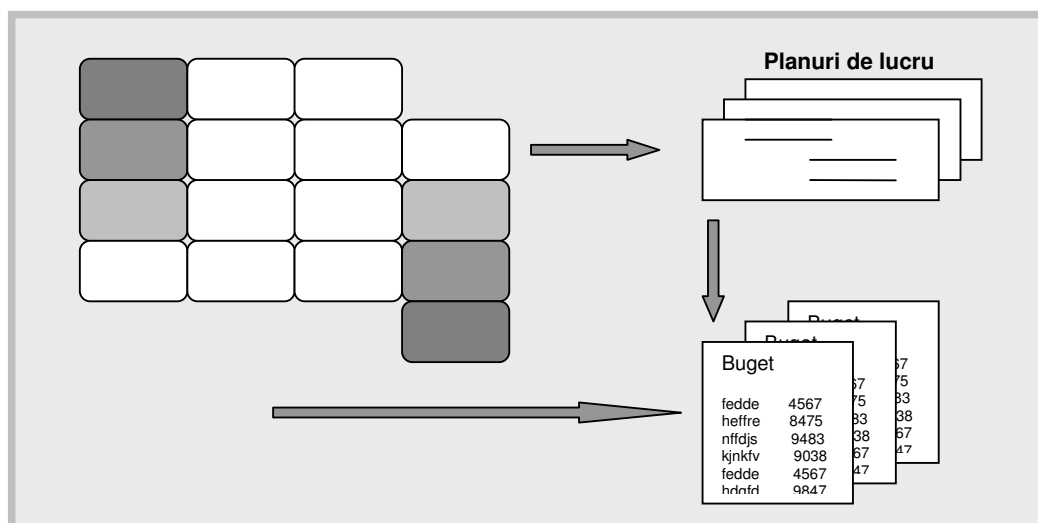
- cât de completă și corectă este logica verticală (prima coloană din stânga)
- accesibilitatea și siguranța indicatorilor și surselor de verificare
- dacă ipotezele și pre-condițiile sunt realiste și nu omit nimic
- dacă au fost luați în considerare factorii de durabilitate în stabilirea activităților, rezultatelor și ipotezelor
- dacă riscurile sunt acceptabile
- dacă beneficiile acoperă costurile



După finalizarea MCL, se poate realiza planificarea incipientă a activităților și resurselor:

- **Planificarea activităților** presupune determinarea succesiunii activităților și a relațiilor de interdependență, estimarea duratei de desfășurare a diverselor activități și posibilele responsabilități corespondente activităților
- **Planificarea resurselor** se sprijină în mod direct pe etapa de planificare a activităților și atribuie resursele umane, materiale și financiare necesare fiecărei activități stabilite

### Planificarea operațională



## 5. EVALUAREA IMPACTULUI ASUPRA MEDIULUI

### 5.1 Dezvoltarea durabilă

Dezvoltarea durabilă reprezintă una dintre **temele orizontale** ale Uniunii Europene, lucru care presupune existența unei **viziuni și situații comune**, împărtășită la nivelul întregii comunități. Situația reală de la nivelul UE este că mediul a devenit o **nouă industrie**, lucru demonstrat de cifrele statistice:

- peste 1,5 milioane de locuri de muncă în Germania, mai mult decât sectorul alimentar și al construcției de automobile
- peste 2,2 milioane de locuri de muncă la nivelul UE ocupate în industriile eco-tehnologice

Prioritatea acțiunilor cu privire la mediu este ilustrată foarte bine de costurile estimate ale **lipsei oricărei intervenții**:

- în cazul în care nu ar mai fi luate nici un fel de măsuri cu privire la calitatea aerului, costurile viitoare din sănătate ar fi cuprinse între 50 și 100 miliarde de euro
- din cauza schimbărilor climatice, pierderile estimate pentru 2010 în industria asigurărilor s-ar ridica la 100 miliarde de euro

**Politica de mediu** trebuie să urmărească dezvoltarea durabilă prin:

- regenerarea resurselor naturale și păstrarea stocului natural la un nivel acceptabil
- reducerea poluării și a perturbărilor la un nivel minim
- respectarea limitelor pentru conservarea biodiversității
- evitarea ireversibilității proceselor economice și biologice

Comisia Europeană a identificat dezvoltarea durabilă ca o temă orizontală care trebuie incorporată în toate programele Fondurilor Structurale. Proiectele individuale vor trebui să demonstreze cum anume vor avea în vedere cele trei fațete ale dezvoltării durabile: economică, socială și de mediu. Dezvoltarea durabilă poate fi descrisă ca o **combinație** a:

- menținerii unor niveluri ridicate și stabile de creștere economică și ocupare a forței de muncă
- realizarea progresului social care trebuie să răspundă nevoilor tuturor
- protecția mediului și utilizarea prudentă a resurselor naturale

Având în vedere implicațiile pe termen lung ale oricărei decizii, se poate trage concluzia că **numai abordarea integrată** a acestor aspecte poate conduce la asigurarea unei dezvoltări durabile.

Există două aspecte ale inechității care se reflectă asupra dezvoltării durabile. În primul rând, generația actuală suportă pagubele trecutului și este necesar să privească spre generațiile viitoare. În al doilea rând, inechitatea se manifestă în cadrul aceleiași generații și este determinată de distribuția bunurilor, distribuția pagubelor produse prin degradarea mediului și datorită faptului că mediul natural reprezintă un bun public. **Scopul dezvoltării economice** trebuie să fie de a răspunde nevoilor generației prezente, fără a submina abilitatea generațiilor viitoare de a-și îndeplini propriile nevoi.

### 5.2 Evaluarea impactului asupra mediului

Evaluarea impactului asupra mediului (EIM) reprezintă o **procedură de evaluare** aplicată anumitor proiecte de mediu, publice și private. **Obligativitatea** desfășurării acestei proceduri de către statele membre este stipulată prin Directiva 97/11/EEC: "Statele membre trebuie să adopte măsuri pentru a se asigura că proiectele având un impact potențial negativ asupra mediului, direct/ indirect, vor face obiectul unei solicitări de efectuare a unei evaluări de mediu, înaintea aprobării lor".

EIM reprezintă un **proces organizat** de culegere a informațiilor, pentru a identifica și înțelege efectele determinate de implementarea proiectelor propuse asupra mediului înconjurător, cât și asupra mediului social și economic al populației potențial afectate. Realizarea analizei efectelor pe care le produce un proiect în **primele etape ale planificării**, conduce la identificarea și evaluarea din timp a **posibilelor efecte negative** asupra mediului. Factorii de mediu pe care îi urmărește EIM sunt:

- sol, apă, aer, climă, peisaj
- faună, floră, așezări umane
- bunuri materiale și mostenire culturală
- interacțiunea factorilor menționați mai sus

Legislația internațională de mediu prevede ca EIM să fie realizată **cât mai devreme posibil**, în vederea eliberării **acordului de mediu**. Prin această măsură se asigură reducerea riscului irosirii resurselor materiale și de timp pentru proiectarea unei activități care ulterior să nu întrunească condițiile de autorizare din punct de vedere al protecției mediului. EIM trebuie să fie realizată în faza de pregătire a documentației care fundamentează **fezabilitatea proiectului**.

**Cadrul legal** pentru EIM la nivelul Comunității Europene este dictat de Directiva 85/337/CEE, modificată prin Directivele 97/11/CE și 2003/35/CE, privind evaluarea efectelor anumitor proiecte publice și private asupra mediului. Obiectivele urmărite de legislația UE sunt legate de **evaluarea impactului asupra mediului** al proiectelor și **asigurarea participării publicului** la luarea deciziilor. Armonizarea legislației naționale de mediu cu cea a UE, a fost realizată prin HG nr.1213/2006 (M.Of. nr.802/25.09.2006) privind stabilirea procedurii-cadru de evaluare a impactului asupra mediului și pentru aprobarea listei proiectelor publice sau private supuse acestei proceduri. Legislația prevede elaborare EIM pentru proiectele de **infrastructură**, precum și pentru proiectele din domeniul **managementului apei și deșeurilor**. Lista proiectelor supuse în mod obligatoriu EIM este stabilită prin HG 1213/2006, Anexa 1; OM 860/2002, anexa 1.1.

Prin realizarea EIM se urmărește obiectivul abordării explicite a problemelor de mediu și incorporarea lor în **procesul de luare a deciziilor**. Evaluarea permite apoi stabilirea de **acțiuni corective** de anticipare, evitare, minimizare sau compensare a efectelor nefavorabile semnificative. Alte obiective urmărite de EIM sunt **protejarea productivității sistemelor naturale** și a proceselor ecologice care mențin funcțiile acestora, precum și **promovarea dezvoltării durabile** și optimizarea utilizării resurselor.

Există o serie de grupuri direct interesate de rezultatele EIM: inițiatorul proiectului, proiectantul, autoritățile de mediu, autoritățile legislative, autoritățile locale, autoritățile regionale și autoritățile guvernamentale. Beneficiile pe care le crează EIM pentru aceste grupuri sunt:

- Oferă o bază de date solidă pentru luarea deciziilor;
- Mărește competența salariaților în privința problemelor de mediu;
- Identifică modalitățile de economisire;
- Mărește credibilitatea organizației în exterior;
- Permite conducerii să identifice și să recompenseze performanțele legate de mediu;
- Oferă date de asigurare sau de finanțare suplimentară;
- Trage alarma din timp asupra dezastrelor iminente;
- Reduce cheltuielile de exploatare.

Prin EIM trebuie urmărită verificarea acelor proiecte de dezvoltare cu **efecte potențiale importante**, cât mai devreme în procesul de luare a deciziilor, de preferat în faza de **pre-fezabilitate** a proiectului. Măsurile propuse de EIM se ghidează după următoarele valori centrale:

- **durabilitatea** – se propun măsuri de protecție a mediului asociate cu desfășurarea activităților economice sau sociale
- **conformarea** – este asigurată conformitatea activităților cu standardele în vigoare
- **utilitatea** – EIM furnizează informațiile necesare factorilor de decizie

EIM se aplică anumitor **proiecte publice sau private**, care pot avea efecte semnificative asupra mediului prin **natura, dimensiunea sau localizarea** lor. EIM se finalizează cu emiterea sau respingerea **acordului de mediu** pentru respectivul proiect. Acordul de mediu reflectă decizia autorității competente pentru protecția mediului și dă dreptul titularului de proiect să implementeze proiectul; acesta mai are nevoie doar de obținerea autorizației de construcție. **Condițiile și procedura de autorizare** trebuie să asigure o abordare integrată, prin informarea și consultarea tuturor autorităților implicate, în cadrul unui **colectiv de analiză tehnică (CAT)**. CAT include în mod obligatoriu reprezentanți ai: administrației publice locale, Inspectoratului de Sănătate Publică, Inspectoratului Teritorial de Protecția Muncii, Administrației Naționale „Apele Române”, brigăzii/grupului de pompieri militari, precum și alți reprezentanți relevanți.

Clasificarea activităților în funcție de impactul asupra mediului:

#### ➤ Activități cu impact nesemnificativ

Sunt avute în vedere activități rezidențiale, din gospodării individuale sau dependințe ale acestora, destinate exclusiv satisfacerii necesităților locuinței și/ sau gospodăriei proprii și care nu sunt amplasate în zone cu regim special de protecție. O altă categorie este reprezentată de activitățile pentru care, conform prevederilor legale în vigoare, nu se emit autorizații de mediu. Pentru acest tip de activități, inclusiv pentru proiecte de investiții noi și modificarea celor existente aferente acestora, nu se emite un acord de mediu.

#### ➤ Activități cu impact redus asupra mediului

Sunt considerate cu impact redus asupra mediului activitățile (prezentate în anexa nr. I.2 la HG nr.1213/2006) pentru care, în urma parcurgerii etapei de încadrare, s-a stabilit că nu se supun procedurii de evaluare a impactului asupra mediului, la fel ca și alte activități supuse prevederilor legale în vigoare privind autorizarea prin Biroul Unic. Pentru aceste activități se emit doar autorizații de mediu, iar proiectele aferente acestor activități care vizează investiții noi sau modificarea celor existente, inclusiv prin dezafectarea acestora, sunt supuse unei proceduri simplificate de avizare de mediu pentru obținerea Acordului Unic.

#### ➤ Activități și/ sau instalații cu impact semnificativ asupra mediului

Sunt considerate cu impact semnificativ asupra mediului activitățile (prezentate în anexa nr. 1 și 2 la HG nr.1213/2006) care, în urma parcurgerii etapei de încadrare, se supun procedurii de evaluare a impactului asupra mediului. Pentru proiectele de investiții noi sau modificarea substanțială a celor existente, inclusiv pentru proiectele de dezafectare aferente acestor activități, se emit acorduri de mediu sau acorduri integrate de mediu. Documentația depusă pentru obținerea acordului de mediu va sta la baza emiterii autorizației sau a autorizației integrate de mediu, înainte de punerea în funcțiune a obiectivului.

### **Etapele EIM:**

#### **1. Etapa de încadrare**

- Titularul de proiect depune documentația;
- Autoritatea publică pentru protecția mediului verifică încadrarea, evaluează documentația, verifică amplasamentul, întocmește lista de control a etapei de încadrare;
- **Este convocat CAT** – prezentarea proiectului, lista de control, propunere procedură;
- Se prezintă decizia titularului și se publică decizia etapei de încadrare;

- Dacă nu este necesară EIM – se aplică procedura simplificată – avizare fișă tehnică.

## 2. Etapa de definire a domeniului evaluării

- **CAT** adoptă decizia finală de încadrare a EIM;
- Autoritatea publică pentru protecția mediului analizează informațiile și definitivează lista de control a definirii domeniului;
- **Convocare CAT** – prezintă proiectul și lista de control, propunere etapă de încadrare;
- Autoritatea publică pentru protecția mediului întocmește îndrumarul cu problemele specifice ridicate în CAT – în vederea realizării studiului de impact asupra mediului;
- Pentru acordurile integrate de mediu se specifică cerințele referitoare la stabilirea limitelor poluanților admiși.

## 3. Etapa de analiza a calitatii raportului la studiul EIM

- Se organizează dezbateri publice și se anunță în mass-media și pe pagina web a autorității publice pentru protecția mediului;
- Se analizează propunerile ridicate la dezbaterile publice;
- Se analizează raportul studiului de impact asupra mediului;
- **Convocare CAT** – se prezintă concluziile raportului studiului de impact asupra mediului, se consemnează opiniile CAT, se stabilește decizia de emitere sau respingere a proiectului;
- Decizia se afișează la sediu autorității publice pentru protecția mediului și pe pagina web
- Contestațiile se primesc în termen de 30 zile, iar dacă nu există contestații, se emite acordul de mediu

Pentru proiectele de investiții noi și pentru orice modificare sau extindere care poate avea **efecte semnificative asupra mediului**, inclusiv pentru proiectele de dezafectare aferente activităților stipulate prin HG nr. 918/2002 privind stabilirea procedurii-cadru de evaluare a impactului asupra mediului și OUG nr. 34/2002, aprobată cu modificări prin Legea nr. 645/2002, **este obligatorie solicitarea acordului de mediu**.

Solicitarea pentru emiterea acordului de mediu, însoțită de fișă tehnică privind condițiile de protecție a mediului (anexă la certificatul de urbanism), se depune la autoritatea publică pentru protecția mediului pe raza căreia se află amplasamentul ales al proiectului.

Formularele fișelor tehnice se pun la dispoziția solicitanților, contra cost, odată cu certificatul de urbanism, pentru a fi utilizate în faza de proiectare și de pregătire a autorizării.

Fișa tehnică, anexată la certificatul de urbanism, se completează de către proiectant, pe proprie răspundere, cu datele și elementele tehnice rezultate din proiect, în conformitate cu cerințele avizatorului.

În funcție de impactul asupra mediului al proiectului supus autorizării, autoritatea publică pentru protecția mediului stabilește procedura care va fi urmată:

- **Clasarea proiectului ca având impact nesemnificativ asupra mediului** și aplicarea pe fișă tehnică a ștampilei de tip A, cu inscripția: „*Se supune CAU3. Nu face obiectul procedurii de mediu*”.
- Fișa tehnică pe care s-a aplicat ștampila de tip A se transmite solicitantului în termen de 5 zile lucrătoare de la data primirii solicitării.

---

<sup>3</sup> CAU – Comisia pentru Acord Unic

- Aplicarea unei **proceduri simplificate de avizare pentru proiectele sau activitățile cu impact redus asupra mediului** și aplicarea pe fișa tehnică a ștampilei de tip B, cu inscripția: „Se supune CAU. Face obiectul procedurii de mediu fără acord de mediu”.

Fișa tehnică privind protecția mediului pentru emiterea acordului unic se depune, împreună cu toate documentele prevăzute în legislația privind autorizarea executării lucrărilor de construcții, la Ghișeul unic, urmând a fi avizată de autoritatea competentă pentru protecția mediului, în cadrul ședinței Comisiei de Acord Unic.

**Vizarea fișei tehnice** se realizează în termen de **20 de zile lucrătoare**.

Avizarea fișei tehnice se va face cu impunerea obligativității solicitării și obținerii **autorizației de mediu** la punerea în funcțiune a investiției aferente activităților cu impact redus asupra mediului.

- **Aplicarea procedurii de evaluare a impactului asupra mediului** în vederea emiterii **acordului/ acordului integrat de mediu** și aplicarea pe fișa tehnică a ștampilei de tip B, cu inscripția: „Se supune CAU. Face obiectul procedurii de mediu cu acord/ acord integrat de mediu”

Pentru acele proiecte care fac obiectul procedurii de mediu cu acord de mediu, **studiul de impact asupra mediului va fi anexat la cererea de finanțare**. Înainte de punerea în funcțiune a investițiilor aferente activităților cu impact semnificativ asupra mediului, pentru care s-a obținut acordul de mediu/ acordul integrat de mediu, titularii sunt obligați să depună solicitarea și să obțină autorizația de mediu/ autorizația integrată de mediu.

## 6. ELABORAREA CERERII DE FINANȚARE

### 6.1 Etapa formulării

Înainte de a putea începe elaborarea cererii de finanțare, solicitantul **trebuie să verifice** dacă informațiile obținute pe parcursul etapei de pregătire și dezvoltare a proiectului sunt suficiente pentru a răspunde cerințelor acestei etape.

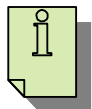
Se poate considera că un proiect este suficient de bine dezvoltat în momentul în care cuprinde cel puțin următoarele elemente:

- s-a realizat analiza oportunităților oferite de piața sau sectorul vizat;
- au fost consultați factorii interesați de proiect, reprezentanți de potențialii parteneri, grupuri țintă și comunitate;
- s-a stabilit o idee de proiect clară, bine încadrată în logica de ansamblu a programului/ axei tematice prioritare/ domeniului de intervenție vizate;
- a fost elaborat un plan de investiții care cuprinde inclusiv resursele umane, materiale și financiare necesare;
- a fost stabilit un obiectiv general și un scop, precum și o listă de activități, rezultate și impacte pe care proiectul urmărește să le realizeze.

**Identificarea lipsurilor** în dezvoltarea proiectului poate fi realizată prin folosirea unei liste de verificare, elaborată pe baza cerințelor conținute de formatul cererii de finanțare și de „Ghidului

Solicitantului”. Putem folosi exemplul „Ghidului Solicitantului” pentru una dintre axele tematice prioritare ale POR pentru a analiza un rezumat a ceea ce conține pachetul informativ al licitației:

- **Informații generale:** Programul Operațional Regional 2007 – 2013, prezentarea axei prioritare (obiectiv, indicatori de program, alocarea financiară indicativă), glosar de termeni, prevederile cu privire la ajutorul de stat.
- **Completarea cererii de finanțare:** note explicative pentru fiecare aspect conținut de cererea de finanțare și referințe la informațiile mai detaliate conținute de „Ghidul Solicitantului”, prezentarea anexelor/ documentelor care trebuie să însoțească cererea, lista de verificare a cererii de finanțare și procedurile pentru depunerea acesteia, prezentarea drepturilor și obligațiilor beneficiarului.
- **Prezentarea procesului de evaluare și selecție:** criteriile de eligibilitate, criteriile de evaluare și selecție, etapele procesului de selecție (verificarea conformității administrative, verificarea eligibilității, evaluarea tehnică și financiară, evaluarea strategică a proiectului), prezentarea condițiilor precontractuale (depunerea și analiza proiectului de execuție, verificarea documentelor de eligibilitate).



Pe parcursul implementării programului pot fi publicate și alte ghiduri suplimentare și/ sau documente suport. Astfel de documente au rolul de a veni în sprijinul potențialilor beneficiari ai finanțărilor cu informații privind unele aspecte specifice cu impact asupra elaborării cererii de finanțare și/ sau a implementării/ monitorizării proiectului, cum sunt: proiectele de sprijinire a afacerilor, instrumente și metode privind asigurarea egalității de șanse, proceduri și reguli privind achizițiile publice, modele de bună practică, etc.

Pe baza informațiilor cuprinse în „Ghidul Solicitantului” și al formatului cererii de finanțare, solicitanții vor descoperi faptul că este necesară dezvoltarea suplimentară a proiectului, pentru a răspunde **aspectelor orizontale**, precum și celor legate de **monitorizarea și evaluarea** proiectului. O altă zonă care nu este în totalitate acoperită în această fază a dezvoltării proiectului, necesitând îmbunătățiri din partea potențialilor solicitanți, este cea de stabilire a legăturii cu documentele strategice la nivel național și/ sau regional și de integrarea/ corelarea cu alte proiecte și programe.

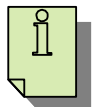
## 6.2 Cererea de finanțare pentru POR

În etapa de elaborare a cererii de finanțare sunt utilizate abordările și informațiile rezultate ca urmare a procesului de pregătire a proiectului, cu scopul transunerii acestora într-o descriere **coerentă și completă** a proiectului. Trebuie avut în vedere faptul că proiectul va fi evaluat **doar pe baza cererii de finanțare și a documentelor suport**. Orice element care nu este inclus în cererea de finanțare, în conformitate cu formatul standard cuprins în „Ghidul Solicitantului”, poate să ducă la depunerea proiectului sau descalificarea cererii de finanțare de către comitetul de selecție.

Cererea de finanțare pentru POR cuprinde următoarele secțiuni:

- Înregistrarea cererii de finanțare – se completează de către Organismul Intermediar
- 1. Informațiile privind solicitantul
- 2. Descrierea proiectului
- 3. Concordanța cu politicile UE și legislația națională
- 4. Informații privind finanțarea proiectului
- 5. Certificarea aplicației.

În cazul anumitor domenii de intervenție, formularul cererii de finanțare a fost simplificat (vezi, spre exemplu, Ghidul solicitantului pentru domeniul de intervenție 4.3. „Sprijinirea dezvoltării microîntreprinderilor”).



În momentul elaborării cererii de finanțare, beneficiarul trebuie să analizeze cu atenție formatul cererii de finanțare și anexele solicitate pentru axa prioritară a POR vizată de proiect, documente care sunt prezentate și explicate în „Ghidul Solicitantului”. Verificarea folosirii formatului corect este **obligatorie**, deoarece există formate (modele standard) specifice fiecărei axe prioritare!

Conținutul cererii de finanțare trebuie să fie clar, complet și sintetic. Este nevoie de **claritate** pentru a vă asigura că informațiile oferite sunt **ușor de urmărit** și nu conțin nici un **echivoc**. Trebuie să oferiți în cererea de finanțare **informația completă**, așa cum a fost ea solicitată, pentru a nu risca **depunctarea** sau chiar **respingerea** cererii de finanțare. Nu în ultimul rând, trebuie să abordați un stil **sintetic**, care să **capteze interesul** evaluatorului și să transmită un maxim de informație cu un minim de cuvinte.

În fiecare dintre secțiunile cererii de finanțare, trebuie avute în vedere o serie de aspecte de care depinde succesul prezentării proiectului și obținerea finanțării:

- **Titlul proiectului** – trebuie să fie clar, complet, unic și sintetic. Titlul crează o primă impresie asupra propunerii conținute de cererea de finanțare, motiv pentru care **stabilirea unui titlu atractiv** reprezintă un prim pas spre succes. Este de reținut faptul că un **titlu scurt** este de preferat, lucru demonstrat și de cerința obligatorie ca titlul să **nu depășească 300 de caractere**.
- **Informații privind solicitantul** – este necesară o înțelegere fără echivoc a cerințelor și se recomandă **colectarea din timp a tuturor informațiilor administrative, fiscale și legale necesare**. Trebuie verificat statutul solicitantului, în conformitate cu legislația românească, aspect determinant pentru stabilirea eligibilității acestuia în cadrul axei prioritare și a domeniului de intervenție vizate.
- **Banca/ trezoreria** – în această secțiune trebuie menționat **contul curent** al solicitantului.
- **Sprijin primit din fonduri publice și/ sau împrumuturi** – este de reținut faptul că formularea face referire la **toate proiectele**, finanțate din fondurile UE, naționale și/ sau din împrumuturi de la instituții financiare internaționale, de care solicitantul sau oricare dintre partenerii acestuia (daca este cazul) au beneficiat sau beneficiază. De asemenea, trebuie acordată o atenție deosebită informațiilor legate de finanțarea proiectului (sau părți din acesta) pentru care se depune cererea de finanțare.
- **Axa prioritară și domeniul major de intervenție** – informațiile din această secțiune sunt predefinite în documentul „Ghidul Solicitantului”.
- **Obiectivul proiectului** – obiectivul proiectului trebuie să fie corelat cu **obiectivul axei prioritare** și să fie conectat în mod logic cu **indicatorii stabiliți**. Obiectivul trebuie să fie susținut de o strategie realistă și fezabilă.
- **Context** – trebuie precizat dacă proiectul pentru care se solicită finanțarea este o **componentă a unei inițiative mai complexe de investiții** și dacă există alte inițiative

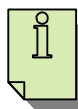


complexe/ proiecte care **depind de realizarea proiectului** care face obiectul cererii de finanțare.

- **Justificarea** – trebuie făcută referire la **indicatorii clari și măsurabili** care demonstrează nevoia și necesitatea implementării proiectului.
- **Grupul țintă** – reprezintă utilizatorii finali, toate acele categorii sociale și economice care vor obține **beneficii durabile**, rezultate ca urmare a implementării proiectului. Trebuie folosite toate informațiile existente, pentru a realiza o descriere cât mai clară și cuantificabilă a grupului țintă vizat de proiect.
- **Activitățile** – 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 trebuie completată în același timp cu cea a calendarului activităților și cea a managementului proiectului, pentru a asigura corelarea acestora.
- **Calendarul activităților** – prezintă **activitățile și sub-activitățile relevante** ale proiectului. Completarea tabelului trebuie să urmărească obținerea unui echilibru între tendința prezentării cât mai **complete** a activităților și necesitatea realizării unei **sinteze** a informațiilor relevante.
- **Resursele materiale** – se referă la **echipamentele și materialele** care vor fi utilizate pentru implementarea proiectului. Această secțiune este importantă în demonstrarea capacității operaționale a beneficiarului de a implementa proiectul.
- **Rezultate anticipate** – trebuie completate toate **rezultatele** obținute ca urmare a desfășurării activităților proiectului.
- **Managementul proiectului** – se vor preciza **resursele umane prezente și viitoare** alocate pentru implementarea proiectului, care dovedesc existența capacității necesare pentru a implementa proiectul. Pe lângă identificarea echipei de proiect și rolului fiecărei persoane în implementare, trebuie numit un **manager de proiect**, persoană responsabilă de coordonarea tuturor aspectelor de ordin administrativ, financiar și tehnic.
- **Durata proiectului** – reprezintă perioada de timp dintre momentul începerii proiectului (fezabilitate, design) și finalizarea acestuia (momentul în care infrastructura devine operațională). Durata proiectului nu coincide cu durata contractului de finanțare (respectiv, perioada în care contractul de finanțare este în vigoare). Astfel, trebuie făcută diferența dintre durata proiectului și durata de implementare care trebuie menționată în cererea de finanțare, aceasta din urmă reprezentând perioada cuprinsă între data semnării contractului de finanțare și data finalizării ultimei activități prevăzute în cadrul proiectului (în acest sens, nu este luată în considerare perioada de la data la care ideea de proiect a început să fie dezvoltată și până la semnarea contractului de finanțare).
- **Indicatorii proiectului** – trebuie să contribuie la **atingerea indicatorilor programului** și reprezintă elemente de referință pentru toate procesele **aprobării, monitorizării și evaluării proiectului**.

- **Parteneriatul** – este necesară formalizarea sa prin **negocierea termenilor acordului de parteneriat** și stabilirea între parteneri de **relații contractuale clare și pe termen lung** pentru finanțarea, implementarea și asigurarea durabilității proiectului.
- **Relația cu alte programe/ strategii/ proiecte** – vor fi menționate strategiile naționale și regionale, planurile locale de dezvoltare economică, planurile de urbanism și alte proiecte de investiții relevante pentru proiectul pentru care se depune cererea de finanțare. Trebuie prezentat felul în care proiectul **răspunde și relaționează cu documentele strategice identificate**, precum și cu celelalte proiecte derulate.
- **Taxa pe valoarea adăugată** – eligibilitatea TVA-ului depinde de **statutul fiscal legal** al solicitantului și nu de decizii temporare cu privire la modalitatea tratării TVA-ului în cadrul bugetului propriu.
- **Generarea de venit** – valoarea veniturilor generate în cadrul proiectului trebuie **estimată** și are un efect direct de **reducere a ratei de intervenție (mărima finanțării nerambursabile)** din Fondurile Structurale. Modalitatea de calculare a valorii asistenței financiare nerambursabile acordată proiectelor generatoare de venit nu se aplică în cazul proiectelor care intră sub incidența ajutorului de stat.
- **Impactul asistenței** – justificarea trebuie să facă referire la **statutul și situația solicitantului**, precum și la (in)disponibilitatea folosirii altor surse de finanțare pentru implementarea proiectului. Este o condiție a aditionalității proiectului ca răspunsul pentru ambele întrebări să fie unul **pozitiv**, fără de care nu ar fi justificată primirea sprijinului nerambursabil.
- **Sustenabilitatea proiectului** – trebuie demonstrată **capacitatea menținerii beneficiilor** proiectului, după momentul încheierii sprijinului extern. Trebuie făcută referire la legislația în vigoare și la obligațiile statutare, precum și la sursele viabile de asigurare a finanțării pentru menținerea și operarea rezultatelor proiectului.
- **Informare și publicitate** – asigurarea conformității cu regulile UE se va reflecta în stabilirea de **prevederi și soluții specifice** pentru diverse categorii de proiecte. Este de așteptat ca realizarea unui drum să implice obligații diferite legate de informare și publicitate, comparativ cu cerințele pentru un proiect de instruire.
- **Concordanța cu politicile UE și legislația națională** – temele orizontale (dezvoltarea durabilă, egalitatea de șanse, societatea informațională) reprezintă **cerințe obligatorii** ale Comisiei Europene, a căror realizare trebuie să fie urmărită în mod consistent în **toate etapele proiectului**: dezvoltarea proiectului, elaborarea cererii de finanțare, implementarea și monitorizarea.
- **Dezvoltarea durabilă și eficiența energetică** – **maximizarea beneficiilor** și reducerea efectelor negative asupra zonei economice, sociale și legată de mediul înconjurător.
- **Egalitatea de șanse** – **nediscriminarea** pe criterii de rasă, sex, religie, dizabilitate, vârstă, în procesul de elaborarea și implementare a proiectului, activitățile proiectului și managementul proiectului.

- **Societatea informațională** – urmărește utilizarea pe scară largă, la nivelul întregii societăți, a **tehnologiilor de informare și comunicare**.
- **Achizițiile publice** – reprezintă un element de **conformitate** al proiectului, care are reguli și proceduri clar stabilite prin legislația națională și a căror respectare este obligatorie. Trebuie realizată o estimare cât mai corectă a graficului pentru achizițiile de servicii, bunuri și lucrări, necesare implementării proiectului.
- **Bugetul** – elaborat pe baza **categoriilor de cheltuieli pre-definite**. Pentru elaborarea bugetului vor fi folosite informațiile conținute de studiul de fezabilitate al proiectului. Trebuie verificată cu atenție eligibilitatea cheltuielilor, ținând cont de informațiile conținute în „Ghidul Solicitantului”, specificul proiectului și statutul legal al beneficiarului.
- **Surse de finanțare** – pentru **stabilirea planului de finanțare** trebuie înțelese în mod clar prevederile axei prioritare căreia proiectul se adresează, eligibilitatea cheltuielilor și regulile aplicate proiectelor generatoare de venituri.
- **Certificarea aplicației** – conotația acestei părți a cererii de finanțare este ușor de sesizat din faptul că nu poate fi semnată decât de reprezentantul legal al solicitantului sau de o persoană împuternicită să reprezinte solicitantul. Această declarație face parte din contractul legal stabilit între finanțator și solicitant și permite respingerea cererii de finanțare cât și retragerea în orice moment a sprijinului nerambursabil acordat, dacă beneficiarul nu își respectă în totalitate obligațiile stabilite în cererea de finanțare aprobată. Cererea de finanțare (inclusiv documentele atașate la aceasta) devine parte din contractul de finanțare.
- **Anexele** – sprijină cu dovezi suplimentare afirmațiile făcute și sunt parte integrantă a pachetului cererii de finanțare, căzând sub incidența aceluiași contract legal dintre finanțator și solicitant. Prin „Ghidul Solicitantului” se stabilește care sunt acele anexe solicitate pentru fiecare axă prioritară, însă în general anexele vor fi următoarele: rezumatul proiectului, documente statutare, acorduri de parteneriat, situații financiare, declarații și hotărâri ale partenerilor, CV-uri, documente care atestă dreptul la proprietate, diverse studii, autorizații și avize.



Solicitantul trebuie să identifice **surse proprii de finanțare** pentru acoperirea costurilor **eligibile și neeligibile** ce îi revin, cât și pentru asigurarea **banilor lichizi** necesari pentru implementarea proiectului!

Este esențială realizarea unei **estimări corecte** a perioadei necesare pentru desfășurarea diverselor etape de implementare, inclusiv momentele estimate pentru rambursarea cheltuielilor eligibile realizate!

Este foarte important să fixați un **calendar realist al acțiunilor** și să alocați suficient timp la finalul proiectului pentru plata tuturor facturilor și elaborarea raportului final, efectuarea evaluărilor și solicitarea plății finale!

### 6.3 Evaluarea și selecția proiectelor finanțate prin POR

Sistemul de evaluare și selecție a proiectelor cuprinde **mai multe etape**. Pe parcursul derulării acestora, rolul și atribuțiile organismelor și structurilor implicate la nivel național și/ sau regional se bazează pe proceduri și reglementări clare și coerente. Procesul de selecție descris mai jos detaliază

etapele parcurse de cererile de finanțare ale tuturor tipurilor de solicitanți și se aplică pentru toate domeniile de intervenție ale POR.

### 1. Verificarea conformității administrative a cererilor de finanțare (CF)

- Solicitantul depune CF la registratura Organismului Intermediar (OI) și primește un număr unic de înregistrare;
- OI verifică conformitatea administrativă (existența și forma CF și a tuturor documentelor solicitate în „Ghidul Solicitantului”);
- OI poate solicita clarificări/completări la CF;
- CF neconforme sunt respinse, iar solicitantul este informat asupra respingerii și a motivelor de respingere;
- CF conforme sunt acceptate pentru etapa următoare, verificarea eligibilității, iar solicitantul este informat asupra acceptării CF.

### 2. Verificarea eligibilității cererilor de finanțare

- OI verifică eligibilitatea CF pe baza criteriilor de eligibilitate specifice fiecărui domeniu de intervenție. Se verifică eligibilitatea solicitantului și a activităților cuprinse în proiect;
- OI poate solicita clarificări la CF;
- CF neeligibile sunt respinse, iar solicitantul este informat asupra respingerii și a motivelor de respingere;
- CF eligibile sunt acceptate pentru următoarea etapă, evaluarea tehnică și financiară, iar solicitantul este informat asupra acceptării CF.

### 3. Evaluarea tehnică și financiară a CF

- Este realizată de către evaluatori independenți contractați de către Autoritatea de Management;
- Evaluarea tehnică și financiară vizează, în principal, stabilirea gradului în care proiectul contribuie la realizarea obiectivelor POR și a calității, maturității și sustenabilității proiectului;
- Cererile de Finanțare vor fi punctate de la 0 la 6. CF care obțin un punctaj egal sau mai mare de 3,5 sunt acceptate ca proiecte viabile, urmând a fi evaluate din punct de vedere strategic, de către CRESC . ***În cazul în care proiectul obține 0 puncte la oricare dintre subcriteriile din grila de evaluare tehnică și financiară, este respins automat.***
- Organismul Intermediar poate solicita clarificări la CF;
- Solicitantul este informat asupra rezultatului evaluării.

### 4. Evaluarea strategică a CF

- Este realizată de către Comitetul Regional de Evaluare Strategică și Corelare;
- CRESC primește lista CF acceptate în urma evaluării tehnice și financiare (care au obținut un punctaj tehnico-economic mai mare de 3,5), împreună cu rezumatul fiecărei CF, precum și raportul asupra evaluării tehnice și economice a acestor CF;
- CRESC analizează proiectele din punct de vedere strategic, evaluând măsura în care proiectele răspund strategiilor de dezvoltare regională și reprezintă o prioritate pentru regiune;

- CRESC realizează totodată corelarea POR cu celelalte programe operaționale.

## 5. Etapa pre-contractuală și decizia de finanțare

### a. Pentru proiecte care includ execuția de lucrări

- În urma ședințelor de evaluare strategică, solicitantul este informat asupra termenului limită în care trebuie să depună proiectul tehnic;
- Evaluatorii independenți analizează proiectele tehnice, urmărind concordanța acestora cu informațiile cuprinse în CF (studiul de fezabilitate);
- În cazul în care proiectele tehnice nu sunt complete, se va cere solicitanților completarea/modificarea acestora;
- OI efectuează vizite la fața locului, verificând existența documentelor de eligibilitate (certificat de înregistrare fiscală, documentele legale privind proprietatea, în original), a autorizației de construire etc;
- AM emite decizia de finanțare;
- OI întocmește și semnează contractul de finanțare cu solicitantul .

### b. Pentru proiecte care nu includ execuția de lucrări

- OI efectuează vizite la fața locului, verificând existența documentelor de eligibilitate;
- AM emite decizia de finanțare;
- OI întocmește și semnează contractul de finanțare cu solicitantul.

## 7. LEGISLAȚIA ROMÂNEASCĂ PRIVIND ACHIZIȚIILE PUBLICE

**Articolul 7 - OBLIGAȚIILE PĂRȚILOR** alineatul 9 din Anexa 6 Modelul de contract precizează: „Achiziții publice - Pentru implementarea Proiectului care face obiectul prezentului contract, Beneficiarul, în calitate de Autoritate Contractantă așa cum este definită de legislația națională în domeniul achizițiilor publice, are obligația de a respecta legislația națională în domeniul achizițiilor publice, în caz contrar cheltuielile efectuate fără respectarea acesteia nu sunt eligibile, conform legislației în vigoare”.

În acest sens prezentăm în continuare câteva dintre aspectele relevante precizate în **legislația românească privind achizițiile publice**.

În contextul angajamentelor asumate de România față de Uniunea Europeană în cadrul capitolului 1 “Libera circulație a mărfurilor” și a recomandărilor Comisiei Europene, a fost adoptată Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 34/2006<sup>4</sup>, aprobată cu modificări prin Legea nr.337/2006<sup>5</sup>, Legea 128/2007<sup>6</sup>, OUG94/2007<sup>7</sup>, și legislația secundară<sup>8</sup>, privind atribuirea contractelor de **achiziție publică**, a contractelor de **concesiune de lucrări publice** și a contractelor de **concesiune de servicii**.

<sup>4</sup> Publicată în Monitorul Oficial nr.418 / 15 mai 2006

<sup>5</sup> Publicată în Monitorul Oficial nr. 625 / 20 iulie 2006

<sup>6</sup> Monitorul Oficial nr. 309 din 9 mai 2007

<sup>7</sup> Monitorul Oficial nr. 676 din 4 octombrie 2007

<sup>8</sup> Hotărârea de Guvern nr. 925/2006 pentru aprobarea Normelor de aplicare a OUG nr.34/2006, publicată în Monitorul Oficial nr. 625 / 20 iulie 2006, Hotărârea de Guvern nr. 782/2006 pentru aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare al Consiliului Național de Soluționare a Contestațiilor, publicată în Monitorul Oficial nr.553 / 27 iunie 2006

**Scopul legislației îl constituie:**

- Promovarea concurenței între operatorii economici;
- Garantarea tratamentului egal și nediscriminarea operatorilor economici;
- Asigurarea transparenței și integrității procesului de achiziție publică;
- Asigurarea utilizării eficiente a fondurilor publice prin aplicarea procedurilor de atribuire.

### **Tipuri de contracte de Achiziție Publică**

Contractele de achiziție publică sunt:

- contracte de lucrări
- contracte de furnizare
- contracte de servicii

**Contractul de lucrări** este acel contract de achiziție publică care are ca obiect:

- a) fie execuția de lucrări, legate de una dintre activitățile cuprinse în anexa nr. 1 - OUG34/2006, sau execuția unei construcții;
- b) fie atât proiectarea, cât și execuția de lucrări legate de una dintre activitățile cuprinse în anexa nr. 1 – OUG34/2006, sau atât proiectarea, cât și execuția unei construcții;
- c) fie realizarea prin orice mijloace a unei construcții care corespunde necesității și obiectivelor autorității contractante, în măsura în care acestea nu corespund prevederilor lit. a) și b).

Prin construcție se înțelege rezultatul unui ansamblu de lucrări de construcții de clădiri sau lucrări de geniu civil, destinat să îndeplinească prin el însuși o funcție tehnică sau economică.

**Contractul de furnizare** este acel contract de achiziție publică, altul decât contractul de lucrări, care are ca obiect furnizarea unuia sau mai multor produse, prin cumpărare, inclusiv în rate, închiriere sau leasing, cu sau fără opțiune de cumpărare.

Contractul de achiziție publică ce are ca obiect principal furnizarea de produse și, cu titlu accesoriu, operațiuni/lucrări de instalare și punere în funcțiune a acestora este considerat contract de furnizare.

**Contractul de servicii** este acel contract de achiziție publică, altul decât contractul de lucrări sau de furnizare, care are ca obiect prestarea unuia sau mai multor servicii, astfel cum acestea sunt prevăzute în anexele nr. 2A și 2B – OUG34/2006.

Contractul de achiziție publică care are ca obiect principal prestarea unor servicii și, cu titlu accesoriu, desfășurarea unor activități dintre cele prevăzute în anexa nr. 1 este considerat contract de servicii.

Contractul de achiziție publică care are ca obiect atât furnizarea de produse, cât și prestarea de servicii este considerat:

- a) contract de furnizare, dacă valoarea estimată a produselor este mai mare decât valoarea estimată a serviciilor prevăzute în contractul respectiv;
- b) contract de servicii, dacă valoarea estimată a serviciilor este mai mare decât valoarea estimată a produselor prevăzute în contractul respectiv.

### **Sistemul achizițiilor publice**

Scopul general al sistemului achizițiilor publice este dedicat satisfacerii interesului public, respectiv dezvoltarea și îmbunătățirea mediului de viață al comunității. Sistemul achizițiilor publice desemnează totalitatea regulilor și acțiunilor referitoare la cheltuirea banilor publici și în care cererea lansată de organisme de interes public se întâlnește cu oferta propusă de un operator economic.

## Relațiile între elementele sistemului

Relațiile care se stabilesc între elementele sistemului sunt, în genere:

- **de comerț**, unde o parte solicită să cumpere produse, servicii și lucrări și cealaltă să le vândă
- **de suport**, unde o parte solicită sprijin pentru aplicarea regulii jocului și cealaltă îl oferă
- **de supraveghere**, unde o parte aplică regula jocului și cealaltă verifică aplicarea corectă a acesteia
- **de înfăptuire a dreptății**, unde partea lezată își valorifică un drept pe calea acțiunii în instanță

Regula jocului este creată de autoritatea de reglementare și constă în normele aplicabile în procedurile de atribuire a contractului de achiziție publică.

## Supraveghetorii sistemului achizițiilor publice

1. Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice;
2. Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor;
3. Unitatea pentru Coordonarea și Verificarea Achizițiilor Publice
4. Curtea de Conturi

## Autorități Contractante

- De drept public
- De drept privat

## Operatori economici

Operatorii economici joacă, în cadrul sistemului achizițiilor publice, rolul:

- vânzătorului
- prestatorului
- executantului

## Principii în achizițiile publice:

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

## SEAP sistemul electronic de achiziții publice

Desemnează sistemul informatic de utilitate publică, accesibil prin internet la o adresă dedicată, utilizat în scopul aplicării prin mijloace electronice a procedurilor de atribuire.

## CPV - vocabularul comun al achizițiilor publice

*Desemnează nomenclatorul de referință aplicabil contractelor de achiziție publică, adoptat Regulamentul (CE) nr. 2151/2003 al COMISIEI din 16 decembrie 2003 de modificare a Regulamentului (CE) nr. 2195/2002 al Parlamentului European și al Consiliului privind Vocabularul Comun al achizițiilor publice (CPV), care asigură corespondența cu alte nomenclatoare existente.*

Dispozițiile ordonanței și a actelor normative date în aplicare sunt obligatorii pentru:

- atribuirea contractului de achiziție publică

- încheierea acordului-cadru
- organizarea concursului de soluții
- atribuirea contractului de concesiune de lucrări publice și a contractului de concesiune de servicii
- atribuirea contractului de servicii de către un operator economic care nu are calitatea de autoritate contractantă, în cazul în care se îndeplinesc în mod cumulativ următoarele condiții:
  - a) respectivul contract este subvenționat în mod direct, în proporție de mai mult de 50%, de către o autoritate contractantă;
  - b) valoarea estimată a respectivului contract este mai mare decât echivalentul în lei a 125.000 euro
- atribuirea contractului de lucrări de către un operator economic care nu are calitatea de autoritate contractantă, în cazul în care se îndeplinesc în mod cumulativ următoarele condiții:
  - a) respectivul contract este subvenționat în mod direct, în proporție de mai mult de 50%, de către o autoritate contractantă;
  - b) valoarea estimată a respectivului contract este mai mare decât echivalentul în lei a 2.500.000 euro

În cazul atribuirii de către un operator economic care nu are calitatea de autoritate contractantă a unui contract de furnizare care este subvenționat în mod direct, în proporție de mai mult de 50%, de către o autoritate contractantă, aceasta din urmă are obligația, pentru atribuirea contractului respectiv, de a impune prin contractul de finanțare:

- a) fie aplicarea prevederilor ordonanței de urgență;
- b) fie aplicarea unei proceduri specifice stabilite prin norme interne de către respectiva autoritate contractantă, cu condiția asigurării transmiterii unei invitații de participare către cel puțin 3 operatori economici la procedura respectivă.

Aceste prevederi sunt aplicabile și în cazul atribuirii contractelor de servicii și lucrări, subvenționate în mod direct în proporție de mai mult de 50% de către o autoritate contractantă, dar a caror valoare estimată este mai mică sau egală cu pragurile valorice prevăzute mai sus.

### **Procesul de achiziție publică**

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

### **Alegerea procedurii**

În luarea deciziei de selectare a unei anumite proceduri de achiziție publică, autoritatea contractantă va avea în vedere:

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



## Domeniul de aplicare

Dispozițiile actelor normative date în aplicare sunt obligatorii pentru:

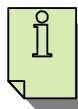
- atribuirea contractului de achiziție publică;
- încheierea acordului-cadru;
- organizarea concursului de soluții.

Proceduri de achiziție conform legislației sunt:

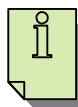
- licitație deschisă;
- licitație restrânsă;
- dialog competitiv;
- negocierea cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
- negocierea fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
- concursul de soluții;
- cererea de oferte - se aplică dacă valoarea estimată, fără TVA, a contractului de achiziție publică este mai mică sau egală decât echivalentul în lei a următoarelor praguri:
- pentru contractul de furnizare: 75.000 euro
- pentru contractul de servicii: 75.000 euro
- pentru contractul de lucrări: 500.000 euro

***Procedurile de licitație deschisă și licitație restrânsă reprezintă regula generală de atribuire a oricărui contract.***

Reprezintă excepții de la regula de atribuire dialogul competitiv, negocierea, cererea de oferte, cumpărarea directă.



**Atenție! Alegerea procedurilor de atribuire care reprezintă excepții de la regulă, intră în responsabilitatea exclusivă a autorității contractante.**

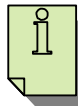


**Atenție! Este interzisă divizarea unui contract în mai multe contracte de valoare mai mică în scopul evitării anumitor proceduri de achiziție.**

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

### Licitația deschisă

Licitația deschisă reprezintă procedura de atribuire a contractului de achiziție publică la care orice operator economic interesat are dreptul de a depune oferta. Se desfășoară de regulă, într-o singură etapă.



**Atenție! Se poate decide organizarea unei etape suplimentare de licitație electronică, dar numai dacă se specifică acest lucru în anunțul de participare și în documentația de atribuire.**

Licitația deschisă se inițiază prin transmiterea spre publicarea a unui anunț de participare prin care se solicită operatorilor economici să depună oferte.

### Licitația restrânsă

Licitația restrânsă reprezintă procedura la care orice operator economic are dreptul de a-și depune candidatura, urmând ca numai candidații selectați să aibă dreptul de a depune oferta.

Procedura se desfășoară, de regulă, în doua etape:

- A. Etapa de selectare a candidaților
- B. Etapa de evaluare a ofertelor

Procedura de licitație restrânsă se utilizează atunci când oferta este excedentară.



**Atenție! Se poate decide organizarea unei etape suplimentare de licitație electronică, dar numai dacă se specifică acest lucru în anunțul de participare și în documentația de atribuire.**

### **Dialog competitiv**

Dialogul competitiv reprezintă procedura la care orice operator economic are dreptul de a-și depune candidatura și prin care autoritatea contractantă conduce un dialog cu soluții cu candidații admiși, în scopul identificării uneia sau mai multor soluții apte să răspundă necesităților sale, urmând ca, pe baza soluției sau soluțiilor identificate, candidații selectați să elaboreze oferta finală.



**Atenție! Se aplică doar atunci când sunt îndeplinite cumulativ condițiile:**

- contractul în cauză este considerat "a fi de complexitate deosebită";
- aplicarea procedurii de licitație deschisă sau restrânsă nu ar permite atribuirea contractului de achiziție publică în cauză, respectiv nu se poate elabora cu precizie.

Contractul de complexitate deosebită este considerat a fi acel contract de achiziție publică pentru care autoritatea contractantă nu este, în mod obiectiv, în măsură:

- să definească specificațiile tehnice capabile să îi satisfacă necesitățile și exigențele; și/sau
- să stabilească montajul financiar și/sau cadrul juridic de implementare a proiectului.

Procedura de dialog competitiv se desfășoară în trei etape: etapa de preselecție a candidaților, etapa de dialog cu candidații admiși în urma preselecției și etapa de evaluare a ofertelor finale depuse.

### **Negocierea**

Negocierea reprezintă procedura prin care autoritatea contractantă derulează consultări cu candidații selectați și negociază clauzele contractuale, inclusiv prețul, cu unul sau mai mulți dintre aceștia.

Negocierea poate fi:

- negociere cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare;
- negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare.



**Atenție! Se poate decide organizarea unei etape suplimentare de licitație electronică, dar numai dacă se specifică acest lucru în anunțul de participare și în documentația de atribuire.**

### **Negociere cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare**

Se aplică atunci când:

a) în urma aplicării licitației deschise, licitației restrânse, a dialogului competitiv sau a cererii de ofertă nu a fost depusă nicio ofertă sau au fost depuse numai oferte inacceptabile ori neconforme.



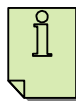
**Atenție! Aplicarea procedurii de negociere în cazul de mai sus este posibilă numai după anularea procedurii inițiale de licitație deschisă, licitație restrânsă sau dialog competitiv și numai dacă cerințele inițiale prevăzute în documentația de atribuire nu sunt modificate substanțial.**

b) în situații excepționale, temeinic motivate, atunci când natura lucrărilor/ produselor/ serviciilor sau riscurile implicate de executarea/ livrarea/ prestarea acestora, nu permit o estimare inițială globală a prețului viitorului contract de achiziție publică;

c) atunci când serviciile care urmează să fie achiziționate, îndeosebi serviciile financiare, așa cum sunt acestea prevăzute în categoria 6 din anexa nr. 2A, sau serviciile intelectuale, cum ar fi cele care implică proiectarea lucrărilor, sunt de așa natură încât caietul de sarcini nu poate fi elaborat cu

precizia pe care o impune atribuirea unui contract de achiziție publică prin aplicarea licitației deschise sau licitației restrânse;

d) atunci când lucrările ce urmează a fi executate sunt necesare exclusiv în scopul cercetării științifice, experimentării sau dezvoltării tehnologice, și numai dacă acestea nu se realizează pentru obținerea unui profit și nici nu urmăresc acoperirea costurilor aferente.



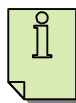
**Atenție! Nota justificativă de alegere a procedurii conține justificarea încadrării într-una dintre situațiile prevăzute de ordonanță.**

#### **Negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare**

Se aplică atunci când:

a) Din motive tehnice, artistice sau pentru motive legate de protecția unor drepturi de exclusivitate, contractul de achiziție publică poate fi atribuit numai unui anumit operator economic;

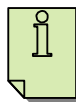
b) Ca o măsură strict necesară, atunci când perioadele de aplicare a licitației deschise, a licitației restrânse, a negocierii cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare sau a cererii de ofertă nu pot fi respectate din motive de extremă urgență determinate de evenimente imprevizibile și care nu se datorează sub nici o formă unei acțiuni sau inacțiuni a autorității contractante.



**Atenție! Autoritatea contractantă nu are dreptul de a stabili durata contractului pe o perioada mai mare decât cea necesară pentru a face față situației de urgență care a determinat aplicarea procedurii de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare.**

c) Produsele ce urmează a fi livrate sunt fabricate exclusiv în scopul cercetării științifice, experimentării, studiilor sau dezvoltării tehnologice, și numai dacă acestea nu se realizează pentru obținerea unui profit și nici nu urmăresc acoperirea costurilor aferente;

d) Este necesară achiziționarea, de la furnizorul inițial, a unor suplimentare de produse destinate înlocuirii parțiale sau extinderii echipamentelor/ instalațiilor livrate anterior, și numai dacă schimbarea furnizorului inițial ar pune autoritatea contractantă în situația de a achiziționa produse care, datorită caracteristicilor tehnice diferite de cele deja existente, determină incompatibilități sau dificultăți tehnice sporite de operare și întreținere.



**Atenție! Perioada în care astfel de contracte pot fi atribuite nu trebuie să depășească, de regulă, 3 ani de la atribuirea contractului de furnizare inițial.**

e) Pentru achiziționarea de materii prime cotate la bursele de mărfuri, achiziția acestora realizându-se ca urmare a tranzacțiilor de pe piața de disponibil;

f) Produsele pot fi achiziționate în condiții deosebit de avantajoase, de la un operator economic care își lichidează definitiv afacerile, de la un judecător-sindic care administrează afacerile unui operator economic în stare de faliment sau lichidare, printr-un aranjament cu creditorii, ori printr-o altă procedură similară cu cele anterioare, reglementată prin lege;

g) Ca urmare a unui concurs de soluții, contractul de servicii trebuie să fie atribuit, conform regulilor stabilite inițial, concurentului câștigător sau unuia dintre concurenții câștigători ai concursului respectiv, în acest din urmă caz, autoritatea contractantă având obligația de a transmite invitație la negocieri tuturor concurenților câștigători;

h) Este necesară achiziționarea unor lucrări sau servicii suplimentare sau adiționale, care nu au fost incluse în contractul inițial, dar care, datorită unor circumstanțe neprevăzute au devenit necesare pentru îndeplinirea contractului în cauză, și numai dacă se respectă, în mod cumulativ, următoarele condiții:

- atribuirea să fie făcută contractantului inițial;
- lucrările sau serviciile suplimentare/adiționale nu pot fi, din punct de vedere tehnic și economic, separate de contractul inițial fără apariția unor inconveniente majore pentru

autoritatea contractantă sau, deși separabile de contractul inițial sunt strict necesare în vederea îndeplinirii acestuia;

- valoarea cumulată a contractelor care vor fi atribuite sau a actelor adiționale care vor fi încheiate pentru lucrări și/sau servicii suplimentare ori adiționale nu depășește 50 % din valoarea contractului inițial;

i) Ulterior atribuirii unui contract de lucrări sau de servicii, autoritatea contractantă își propune să achiziționeze noi lucrări, respectiv noi servicii, care sunt similare lucrărilor sau serviciilor achiziționate prin atribuirea contractului inițial și numai dacă se respectă, în mod cumulativ, următoarele condiții:

- atribuirea se face contractantului inițial iar noile lucrări, respectiv noile servicii, constau în repetarea unor lucrări sau servicii similare celor prevăzute în contractul atribuit inițial și sunt conforme cu cerințele prevăzute în caietul de sarcini elaborat cu ocazia atribuirii respectivului contract;
- contractul de lucrări/ servicii inițial a fost atribuit prin procedura de licitație deschisă sau restrânsă;
- valoarea estimată a contractului inițial de lucrări/servicii s-a determinat prin luarea în considerare inclusiv a lucrărilor/ serviciilor similare care pot fi achiziționate ulterior;
- în anunțul de participare la procedura aplicată pentru atribuirea contractului inițial s-a precizat faptul că autoritatea contractantă are dreptul de a opta pentru achiziționarea ulterioară de noi lucrări similare, respectiv noi servicii similare, de la operatorul economic a cărui ofertă va fi declarată câștigătoare în cadrul procedurii respective;
- autoritatea contractantă are dreptul de a aplica această procedură într-un interval care nu poate depăși 3 ani de la atribuirea contractului inițial.

### **Cererea de oferte**

Cererea de oferte reprezintă procedura simplificată prin care autoritatea contractantă solicită oferte de la mai mulți operatori economici.

Se aplică numai dacă valoarea estimată, fără TVA, a contractului de achiziție publică este mai mică sau egală decât echivalentul în lei a următoarelor praguri:

- pentru contractul de furnizare: 75.000 euro;
- pentru contractul de servicii: 75.000 euro;
- pentru contractul de lucrări: 500.000 euro

### **Concursul de soluții**

Concursul de soluții reprezintă procedura prin care se achiziționează, în special în domeniul amenajării teritoriului, al proiectării urbanistice și peisagistice, al arhitecturii sau cel al prelucrării datelor, un plan sau un proiect, prin selectarea acestuia pe baze concurențiale de către un juriu, cu sau fără acordarea de premii.

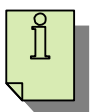
Se poate organiza ca:

- o procedura independentă, în care concurenții pot obține premii și/sau prime de participare;
- parte a unei alte proceduri care conduce la atribuirea unui contract de servicii.

### **Cumpărarea directă**

Cumpărarea directă se aplică în cazul în care se achiziționează produse, servicii sau lucrări a căror valoare (fără TVA) cumulată pe parcursul unui an, nu depășește echivalentul în lei a 10.000 euro.

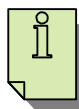
Cumpărarea directă se realizează pe bază de document justificativ, care se consideră a fi contract de achiziție publică.



**Atenție!** Cumpărarea directă se realizează pe bază de document justificativ care se consideră a fi baza legală pentru plată, ex. factură fiscală.

#### **Acordul-cadru**

Acordul-cadru reprezintă înțelegerea scrisă intervenită între una sau mai multe autorități contractante și unul sau mulți operatori economici, al cărei scop este stabilirea elementelor/condițiilor esențiale care vor guverna contractele de achiziție publică ce urmează a fi atribuite într-o perioadă dată, în mod special în ceea ce privește prețul și, după caz, cantitățile avute în vedere.



**Atenție!** Acordul-cadru nu reprezintă bază legală pentru angajarea fondurilor publice.

În baza acordului-cadru se atribuie contracte subsecvente care constituie temei legal pentru plată. Autoritatea contractantă are obligația de a încheia acordul-cadru, de regulă, prin aplicarea procedurilor de licitație deschisă sau licitație restrânsă.

Prin excepție se pot aplica și alte proceduri numai în circumstanțele specifice prevăzute în ordonanță.

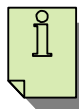
#### **Elaborarea și transmiterea anunțului de intenție**

Anunțul de intenție se transmite spre publicare obligatoriu atunci când se urmărește să se beneficieze de reducere a termenelor și dacă:

- valoarea totală estimată a contractelor sau a acordurilor-cadru, care urmează să fie atribuite, respectiv încheiate în următoarele 12 luni pentru achiziționarea de produse din aceeași grupa CPV, este egală sau mai mare decât echivalentul în lei a 750.000 euro;
- valoarea totală estimată a contractelor sau a acordurilor-cadru, care urmează să fie atribuite, respectiv încheiate în următoarele 12 luni pentru achiziționarea de servicii care sunt din aceeași categorie prevăzute în anexa nr. 2A, este egală sau mai mare decât echivalentul în lei a 750.000 euro;
- valoarea estimată a contractelor sau a acordurilor-cadru de lucrări, care urmează să fie atribuite, respectiv încheiate în următoarele 12 luni, este egală sau mai mare decât echivalentul în lei a 5.000.000 euro.

#### **Anunțul de intenție se publică:**

- în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, prin SEAP, la adresa de web <http://simap.europa.eu>
- în SEAP, la adresa de internet [www.e-licitatie.ro](http://www.e-licitatie.ro)
- în Monitorul Oficial al României, Partea a VI-a - Achiziții publice;
- sau
- numai în SEAP cu condiția ca, înainte de publicare, să fi fost transmis un anunț simplificat de informare prealabilă către Comisia Europeană.

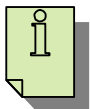


**Atenție!** În ultimul caz anunțul de intenție trebuie să conțină și data transmiterii anunțului simplificat către Comisia Europeană.

**Atenție! Publicarea anunțului de intenție nu creează autorității contractante obligația de a efectua respectiva achiziție publică.**

#### **Documentația de atribuire**

Documentația de atribuire reprezintă acele documente care conțin cerințele formale, tehnice și financiare, care permit descrierea obiectivă a obiectului contractului de achiziție publică și pe baza căruia operatorul economic își va elabora oferta.



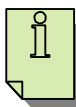
**Atenție! Documentația de atribuire trebuie să fie clară, completă și fără echivoc. Aceasta trebuie să fie finalizată înainte de transmiterea:**

- spre publicare a anunțului de participare;
- sau
- invitației de participare către operatorii economici.

**Caietul de sarcini** sau, după caz, **documentația descriptivă** - reprezintă descrierea obiectivă a produselor, serviciilor sau lucrărilor necesare autorității contractante (conține obligatoriu specificațiile tehnice).

Specificațiile tehnice definesc, după caz:

- caracteristici referitoare la nivelul calitativ, tehnic și de performanță;
- cerințe privind impactul asupra mediului înconjurător,
- siguranța în exploatare;
- dimensiuni, terminologie, simboluri, teste și metode de testare, ambalare, etichetare, marcare și instrucțiuni de utilizare produs, tehnologii și metode de producție;
- sisteme de asigurare a calității și condiții pentru certificarea conformității cu standarde relevante sau altele asemenea.



**Atenție!**

Dacă se solicită îndeplinirea anumitor caracteristici de mediu, atunci se pot utiliza, integral sau parțial, specificații definite prin:

- "etichete ecologice" europene;
- "etichete ecologice" multinaționale;
- orice alte "etichete ecologice",

și numai dacă se îndeplinesc, în mod cumulativ, următoarele condiții:

- specificațiile sunt adecvate pentru definirea caracteristicilor produselor sau serviciilor a căror furnizare/prestare reprezintă obiectul contractului de achiziție publică;
- cerințele pentru "eticheta ecologică" au fost elaborate pe baze științifice;
- "eticheta ecologică" a fost adoptată printr-o procedură specifică care a permis implicarea tuturor părților interesate - organisme guvernamentale, consumatori, producători, distribuitori, organizații de mediu;
- "eticheta ecologică" este accesibilă sau disponibilă oricărei persoane interesate.

**Contractul de achiziție** publică reprezintă instrumentul juridic prin care organismele publice intră în relații comerciale cu operatorii economici pentru a-și satisface necesitățile de produse, servicii sau lucrări.

**Cerințele minime de calificare (selectare)** sunt acele condiții și sau cerințe minime impuse, ce trebuie îndeplinite de către operatorul economic care dorește să devină parte într-un contract de achiziție publică.

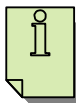
Criteriile de calificare și selecție se referă numai la:

- situația personală a candidatului sau ofertantului;
- capacitatea de exercitare a activității profesionale;
- situația economică și financiară;
- capacitatea tehnică și/sau profesională;
- standarde de asigurare a calității;
- standarde de protecție a mediului, dacă este cazul.

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

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

Criteriul de atribuire a contractului de achiziție publică se precizează în mod obligatoriu în anunțul de participare și în cadrul documentației de atribuire.



**Atenție! Dacă, atribuirea contractului de achiziție publică se realizează prin aplicarea procedurii de dialog competitiv, atunci criteriul de atribuire utilizat trebuie să fie numai oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic.**

Documentația de atribuire trebuie să conțină următoarele formulare:

- Fișa de date a achiziției;
- Formularul de ofertă;
- Formularul de contract;
- Formularele de scrisoare de garanție - dacă se solicită;
- Formularele privind declarațiile.

### ***Garanția de participare***

Garanția de participare protejează autoritatea contractantă față de riscul unui eventual comportament necorespunzător al ofertantului pe întreaga perioadă derulată până la încheierea contractului de achiziție publică.

Garanția de participare se constituie numai dacă autoritatea contractantă solicită expres prin documentația de atribuire.



### **Atenție!**

Cuantumul garanției de participare se stabilește:

- în sumă fixă;
- într-un cuantum de maximum 2% din valoarea estimată a contractului de achiziție publică.

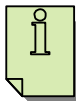
Valabilitatea garanției de participare va fi cel puțin egală cu perioada de valabilitate a ofertei.

### **Verificare procedurală**

Conform HG 942/2006 și OUG30/2006, se notifică Ministerul Economiei și Finanțelor, respectiv Unitatea Centrală pentru Verificarea Achizițiilor Publice, privind verificarea procedurală.

Sunt supuse verificării procedurale:

- contractele de lucrări a căror valoare estimată, fără TVA, este mai mare sau egală cu 250.000 euro;
- contractele de servicii a căror valoare estimată, fără TVA, este mai mare sau egală cu 40.000 euro;
- contractele de furnizare a căror valoare estimată, fără TVA, este mai mare sau egală cu 40.000 euro;
- acordurile-cadru încheiate în vederea atribuirii contractelor cu valori mai mari decât pragurile de mai sus.



**Atenție!** Autoritatea contractantă are obligația ori de câte ori atribuie un contract pentru care este obligatorie verificarea procedurală să anunțe Ministerul Finanțelor Publice cu privire la atribuirea acestuia.

### ***Elaborarea și publicarea anunțului de participare***

Anunțul de participare trebuie transmis spre publicare atunci când:

- se inițiază procedura de:
  - licitație deschisă,

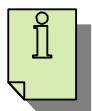
- licitație restrânsă,
- dialog competitiv,
- negociere cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare,
- se lansează un sistem dinamic de achiziție
- se organizează un concurs de soluții

În cazul procedurii de cerere de oferte se transmit invitații de participare și se publică o invitație de participare în SEAP.

### ***Punerea la dispoziție a documentației de atribuire***

Documentația de atribuire se poate obține prin următoarele modalități:

- asigurarea accesului direct, nerestricționat și deplin, prin mijloace electronice;
- punerea la dispoziția oricărui operator economic care a înaintat o solicitare în acest sens sau, după caz, căruia i s-a transmis o invitație de participare, a unui exemplar, pe suport de hârtie și/sau pe suport magnetic.



**Atenție! Punerea la dispoziție a documentației de atribuire/ selectare/ preselectare, la cerere trebuie făcută într-o perioadă care nu trebuie să depășească 4 zile de la primirea solicitării, dar cu cel puțin 2 zile înainte de data limită de depunere a ofertelor.**

### ***Răspunsuri la solicitările de clarificări***

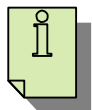
Autoritatea contractantă are obligația de a răspunde, în mod clar, complet și fără ambiguități în cel mult 3 zile lucrătoare de la primirea unei solicitări de clarificări.

În măsura în care clarificările sunt solicitate în timp util, răspunsul autorității contractante la aceste solicitări trebuie să fie transmis nu mai târziu de 6 zile înainte de data limită stabilită pentru depunerea ofertelor.

### ***Reguli de comunicare și transmitere a datelor***

Orice comunicare, solicitare, informare, notificare și altele asemenea trebuie să se transmită în scris.

Documentele scrise pot fi transmise prin oricare din următoarele modalități: prin poștă; prin fax; prin mijloace electronice; prin orice combinație a celor de mai sus.



**Atenție! Când participarea este solicitată prin telefon, trebuie confirmată în scris cât mai curând posibil. Dacă solicitarea de participare este transmisă prin fax, se poate solicita confirmarea acesteia prin scrisoare transmisă prin poștă sau prin mijloace electronice, într-un termen rezonabil.**

### ***Asocierea***

Mai mulți operatori economici au dreptul de a se asocia cu scopul de a depune candidatura sau oferta comună, fără a exista obligația legalizării. Legalizarea asocierii se poate solicita numai dacă oferta comună este declarată câștigătoare și o astfel de solicitare reprezintă o condiție necesară pentru îndeplinirea viitorului contract.

### ***Subcontractarea***

Ofertantul are dreptul de a include în propunerea tehnică posibilitatea de a subcontracta o parte din contractul respectiv. Dacă se solicită, ofertantul are obligația de a preciza:

- partea/ părțile din contract pe care intenționează să o/ le subcontracteze și
- datele de recunoaștere ale subcontractanților.

### ***Interdicții***

Operatorul economic nu are dreptul, în cadrul aceleiași proceduri:



- să participe în două sau mai multe asocieri;
- să depună o candidatură/ofertă individuală și o altă candidatură/ofertă comună;
- să depună o ofertă individuală și să fie nominalizat ca subcontractant în cadrul unei alte oferte.

Operatorul economic nu poate depune în cadrul aceleiași proceduri decât o singură ofertă.

### **Conflictul de interese**

Un conflict de interese reprezintă situația în care angajatul public are un interes personal care ar putea influența în mod necorespunzător îndeplinirea sarcinilor și obligațiilor sale de serviciu.

Conflictul de interese poate fi împărțit în interese:

- financiare;
- nefinanciare.

### **Oferta**

Prin ofertă se înțelege actul juridic prin care operatorul economic își manifestă voința de a se angaja din punct de vedere juridic într-un contract de achiziție publică; oferta cuprinde propunerea financiară și tehnică.

Prin ofertă alternativă se înțelege acea ofertă care se poate abate într-o anumită măsură de la cerințele documentației de atribuire și pe care ofertanții o pot depune numai în cazul în care criteriul de atribuire este „cea mai avantajoasă ofertă din punct de vedere economic”.

### **Primirea candidaturilor și selectarea/preselectarea candidaților**

Candidaturile se depun numai în cazul aplicării procedurilor de licitație restrânsă, dialog competitiv sau negociere.

Pentru depunerea candidaturilor se acorda o perioadă de cel puțin 37 de zile de la data transmiterii spre publicare a anunțului de participare.

### **Posibilități de reducere a termenelor în cazul candidaturilor:**

#### **Licitație restrânsă**

1. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene:

| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor | Termenul minim nu poate fi respectat din motive de urgență | Dacă se transmite electronic la JOUE | Dacă se transmite electronic la JOUE, iar perioada minimă nu poate fi respectată din motive de urgență |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 37                                                                   | 15                                                         | 30                                   | 10                                                                                                     |

2. Dacă valoarea estimată a contractului este egală sau mai mică decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene:

| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor<br>Dacă se transmite în SEAP |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16                                                                                                |

#### **Dialog competitiv**

1. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene:

| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor | Dacă se transmite electronic la JOUE |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 37                                                                   | 30                                   |

2. Dacă valoarea estimată a contractului este egală sau mai mică decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene:

| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor<br>Dacă se transmite în SEAP |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30                                                                                                |

#### *Negociere cu anunț prealabil de participare*

1. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene:

| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor | Termenul minim nu poate fi respectat din motive de urgență | Dacă se transmite electronic la JOUE | Dacă se transmite electronic la JOUE, iar perioada minimă nu poate fi respectată din motive de urgență |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 37                                                                   | 15                                                         | 30                                   | 10                                                                                                     |

2. Dacă valoarea estimată a contractului este egală sau mai mică decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene:

| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor<br>Dacă se transmite în SEAP |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12                                                                                                |

#### ***Derularea rundelor de discuții***

Rundele de discuții se derulează în cazul procedurilor de dialog competitiv și negociere. Acestea se inițiază prin transmiterea unei invitații de participare, concomitent, tuturor candidaților admiși.

#### ***Termene pentru elaborarea ofertelor, posibilități de reducere a termenelor***

##### *Licitație deschisă*

1. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și nu a fost publicat un anunț de intenție atunci:

| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor | Dacă se transmite electronic la JOUE | Dacă documentația este accesibilă în SEAP | Dacă se transmite electronic la JOUE, iar documentația este accesibilă în SEAP |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 |                                      |                                           |                                                                                |

|    |    |    |    |
|----|----|----|----|
| 52 | 45 | 47 | 40 |
|----|----|----|----|

2. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și a fost publicat un anunț de intenție atunci:

|                                                                 |                                      |                                           |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor | Dacă se transmite electronic la JOUE | Dacă documentația este accesibilă în SEAP | Dacă se transmite electronic la JOUE, iar documentația este accesibilă în SEAP |
| 36                                                              | 29                                   | 31                                        | 24                                                                             |

3. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mică sau egală cu pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și exista doar obligația publicării anunțului de participare în SEAP atunci:

|                                                                                             |                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor , dacă se transmite în SEAP | Dacă documentația este accesibilă în SEAP |
| 28                                                                                          | 23                                        |

#### *Licitație restrânsă*

În cazul licitației restrânse ofertele se depun în etapa a II-a a acestei proceduri, după ce s-a realizat într-o primă etapă selectarea candidaților.

1. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și nu a fost publicat un anunț de intenție atunci:

|                                                                 |                                                                   |                                           |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor | Dacă perioada minimă nu poate fi respectată din motive de urgență | Dacă documentația este accesibilă în SEAP | Dacă se transmite electronic la JOUE, iar perioada minimă nu poate fi respectată din motive de urgență |
| 40                                                              | 12                                                                | 35                                        | 12                                                                                                     |

2. Dacă valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene și a fost publicat un anunț de intenție atunci:

|                                                                 |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor | Dacă perioada minimă nu poate fi respectată din motive de urgență |
| 22                                                              | 12                                                                |

3. Dacă valoarea estimată a contractului este egală sau mai mică decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene atunci:

|                                                                 |                                           |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor | Dacă documentația este accesibilă în SEAP | Dacă perioada minimă nu poate fi respectată din motive de urgență |
| 22                                                              | 17                                        | 12                                                                |

### *Cerere de ofertă*

Invitația de participare trebuie trimisă spre SEAP cu cel puțin 10 de zile înainte de data limită de depunere a ofertelor

|                                                 |                                           |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Invitația de participare este publicată în SEAP | Dacă documentația este accesibilă în SEAP |
| 10                                              | 6                                         |

### *Dialog competitiv*

În cazul aplicării procedurii de dialog competitiv, data limită pentru depunerea ofertelor finale se stabilește de comun acord cu candidații preselecți în cadrul rundelor de dialog.

### *Negociere*

În cazul aplicării procedurii de negociere, oferta finală se depune în ultima ședință de negociere stabilită de către autoritatea contractantă.

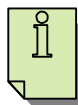
### *Concursul de soluții*

Pentru depunerea ofertelor se acorda o perioadă de cel puțin 52 de zile de la data transmiterii spre publicare a anunțului de participare. Numarul de zile dintre data publicării anunțului de participare și data depunerii proiectelor trebuie să fie stabilit astfel încât operatorii economici să beneficieze de o perioadă rezonabilă pentru elaborarea acestora.

### ***Desfășurarea ședinței de deschidere***

Autoritatea contractantă are obligația de a deschide ofertele la data, ora și locul indicate în anunțul de participare, în măsura în care nu a devenit necesară decalarea termenului de depunere a ofertelor. Orice ofertant are dreptul de a fi prezent la ședința de deschidere a ofertelor. În prima etapă a licitației restrânse, dialogului competitiv și a negocierii prezența candidaților nu este obligatorie.

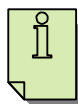
Comisia de evaluare nu are dreptul de a respinge o ofertă având ca singură motivație absența de la deschidere a ofertantului care a depus oferta respectivă. În cadrul ședinței de deschidere a ofertelor, comisia de evaluare verifică modul de respectare a regulilor formale de depunere și prezentare a ofertelor și a documentelor care le însoțesc.



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

Orice decizie cu privire la calificarea ofertanților, respectiv candidaților sau, după caz, cu privire la evaluarea ofertelor, va fi luată de către comisia de evaluare în cadrul unor ședințe ulterioare ședinței de deschidere a ofertelor. Comisia de evaluare va întocmi un proces-verbal de deschidere care va fi semnat de către membrii comisiei și de către reprezentanții ofertanților care sunt prezenți la deschiderea ofertelor.

Orice decizie a comisiei de evaluare trebuie să întrunească votul a cel puțin 2/3 din numărul membrilor săi. Dacă stabilirea ofertei câștigătoare se face pe bază de punctaj, votul membrilor comisiei de evaluare se reflectă prin punctajul individual acordat fiecărei oferte în parte.

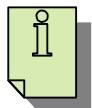


**Atenție! În cazul în care comisia de evaluare nu ajunge la un acord, decizia finală se adoptă cu majoritate simplă.**

### ***Viciile de formă***

Prin viciu de forma se înțelege o eroare sau omisiune, din cadrul unui document, a cărei corectare nu creează un avantaj evident în raport cu ceilalți participanți și nu alterează sensul și conținutul informațiilor existente inițial în documentul respectiv.

Viciile de formă ale documentelor și ofertelor prezentate de către operatorul economic, se remediază de către comisia de evaluare, dar numai cu acceptul acestuia.



**Atenție! Dacă operatorul economic nu acceptă remedierea acestora, atunci oferta se consideră neconformă.**

### ***Erori aritmetice***

Erorile aritmetice se pot corecta numai cu acceptul ofertantului.

În cazul în care ofertantul nu acceptă corecția acestor erori, atunci oferta se consideră a fi neconformă.

Erorile aritmetice se corectează după cum urmează:

- dacă există o discrepanță între prețul unitar și prețul total, trebuie luat în considerare prețul unitar, iar prețul total va fi corectat corespunzător;
- dacă există o discrepanță între litere și cifre, trebuie luată în considerare valoarea exprimată în litere, iar valoarea exprimată în cifre va fi corectată corespunzător.

Prin **ofertă inacceptabilă** se înțelege oferta care:

- a fost depusă după data și ora limită de depunere a ofertelor;
- a fost depusă la o altă adresă decât cea stabilită în anunțul de participare;
- nu au fost însoțite de Garanția de participare așa cum a fost solicitată în documentația de atribuire;
- a fost depusă de un ofertant care nu îndeplinește cerințele minime de calificare;
- constituie o alternativă la prevederile caietului de sarcini, alternativă care nu poate fi luată în considerare din următoarele motive:
  - în anunțul de participare nu este precizată în mod explicit posibilitatea depunerii unor oferte alternative;
  - respectiva ofertă alternativă nu respectă cerințele minime prevăzute în caietul de sarcini;
- nu asigură respectarea reglementărilor obligatorii referitoare la condițiile specifice de muncă și de protecție a muncii, atunci când această cerință este solicitată;
- conține în propunerea financiară un preț care depășește valoarea fondurilor care pot fi disponibilizate pentru îndeplinirea contractului de achiziție publică respectiv;
- prezintă un preț neobișnuit de scăzut în raport cu ceea ce urmează a fi furnizat, executat sau prestat, iar justificările primite nu au fost concludente.
- a fost depusă de un ofertant care în ultimii doi ani, din motive imputabile acestuia, nu și-a îndeplinit sau și-a îndeplinit în mod defectuos obligațiile contractuale, fapt care a produs sau este de natură să producă grave prejudicii beneficiarilor acestuia.

Prin **ofertă neconformă** se înțelege oferta care:

- nu satisface cerințele caietului de sarcini;
- conține propuneri referitoare la clauzele contractuale care sunt în mod evident dezavantajoase pentru autoritatea contractantă;
- conține în cadrul propunerii financiare preturi care nu sunt rezultatul liberei concurențe și care nu pot fi justificate;

- conține vicii de formă sau erori aritmetice a caror remediere nu a fost acceptată de ofertant;
- este revocată/modificată ulterior deschiderii, cu excepția licitației electronice

Prin **ofertă admisibilă** se înțelege oferta care nu a fost respinsă.

### **Stabilirea ofertei câștigătoare**

Comisia de evaluare are obligația de a stabili oferta câștigătoare, dintre ofertele admisibile, pe baza aplicării criteriului pentru atribuirea contractului de achiziție publică.

Dacă criteriul utilizat a fost "*oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic*", atunci evaluarea ofertelor se realizează prin acordarea, pentru fiecare ofertă în parte, a unui punctaj rezultat ca urmare a aplicării algoritmului de calcul stabilit în documentația de atribuire. Clasamentul se întocmește în ordinea descrescătoare a punctajului acordat. Punctajul obținut de fiecare ofertă reprezintă media aritmetică a punctajelor acordate de fiecare membru al comisiei de evaluare în parte.

Dacă criteriul utilizat a fost "*prețul cel mai scăzut*", atunci evaluarea ofertelor se realizează prin compararea prețurilor, fără TVA, a fiecărei oferte în parte și prin întocmirea, în ordine descrescătoare a prețurilor respective, a clasamentului pe baza căruia se stabilește oferta câștigătoare.

Oferta care a fost stabilită câștigătoare nu poate fi modificată și constituie parte integrantă a contractului de achiziție publică care urmează să fie încheiat.

### **Anularea procedurii de achiziție publică**

Procedura de atribuire a contractului se anulează atunci când:

- nu a fost posibilă asigurarea unui nivel satisfăcător al concurenței;
- au fost depuse numai oferte inacceptabile și/sau neconforme;
- nu a fost depusă nicio ofertă sau au fost depuse oferte care, desi pot fi luate în considerare, nu pot fi comparate datorită modului neuniform de abordare a soluțiilor tehnice și/sau financiare;
- abateri grave de la prevederile legislative afectează procedura de atribuire sau este imposibilă încheierea contractului.

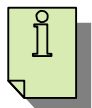
### **Notificarea rezultatului**

Ofertantul/ofertanții câștigător/câștigători sunt informați cu privire la acceptarea ofertei/ofertelor prezentate.

Ofertanții/candidații care au fost respinși sau a căror ofertă nu a fost declarată câștigătoare sunt informați asupra motivelor care au stat la baza deciziei respective, după cum urmează:

- fiecărui candidat respins, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere a candidaturii sale;
- pentru fiecare ofertă respinsă, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere

Fiecarui ofertant care a prezentat o ofertă admisibilă, dar care nu a fost declarată câștigătoare, caracteristicile și avantajele relative ale ofertei/ofertelor câștigătoare în raport cu oferta sa, numele ofertantului căruia urmează să i se atribue contractul de achiziție publică sau, după caz, ale ofertanților cu care urmează să se încheie un acord- cadru.



**Atenție! Comunicarea către ofertantul/ofertanții declarați câștigători trebuie să conțină și invitația pentru semnarea contractului, sau după caz, a acordului – cadru.**

### ***Perioada de așteptare***

Contractul de achiziție publică se semnează după o perioadă de așteptare. Perioada de așteptare poate fi utilizată de persoanele care se simt lezate de un act al autorității contractante în legătura cu procedura de achiziție publică, pentru a-l contesta.

În cazul procedurilor de licitație pentru care valoarea estimată a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene perioada de așteptare până la semnarea contractului este de 10 zile<sup>9</sup> de la notificarea rezultatului. În rest perioada de așteptare până la semnarea contractului este de 5 zile<sup>10</sup> de la notificarea rezultatului.

### ***Semnarea contractului sau încheierea acordului-cadru***

Procedura de atribuire a contractului se finalizează prin semnarea contractului de achiziție publică sau încheierea acordului-cadru.

### ***Transmitere spre publicare a anunțului de atribuire***

Când se publică anunțul de atribuire?

Anunțul de atribuire se publică în cel mult 48 de zile după ce:

- a) s-a finalizat procedura de:
  - licitație deschisă;
  - licitație restrânsă;
  - dialog competitiv;
  - negociere cu/fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare,
  - cerere de ofertă.
- b) s-a finalizat un concurs de soluții prin stabilirea concurentului câștigător;
- c) s-a atribuit un contract de achiziție publică printr-un sistem dinamic de achiziții.

### ***Soluționarea contestațiilor***

Persoana care se consideră vătămată într-un drept al său ori într-un interes legitim printr-un act al autorității contractante, cu încălcarea dispozițiilor legale în materia achizițiilor publice, are dreptul de a contesta actul respectiv pe cale administrativ-jurisdicțională, în condițiile prezentei ordonanțe de urgență, sau în justiție, în condițiile Legii contenciosului administrativ nr. 554/2004, cu modificările ulterioare. În acest sens există Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor, organism cu activitate administrativ-jurisdicțională, care funcționează pe lângă Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice.

### ***Garanția de bună execuție***

Garanția de bună execuție a contractului asigură autoritatea contractantă de îndeplinirea cantitativă, calitativă și în perioada convenită a contractului.

Autoritatea contractantă are dreptul de a nu solicita ofertanților constituirea garanției de bună execuție:

- în cazul atribuirii unui contract de furnizare sau de servicii, cu excepția serviciilor de proiectare, a cărui valoare estimată este mai mică decât valoarea de 75.000 euro;
- precum și pentru contractul atribuit în urma aplicării procedurii de negociere fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare.

Pentru acordul cadru Garanția de bună execuție se constituie pentru fiecare contract subsecvent.

---

<sup>9</sup> În cazul în care autoritatea contractantă nu transmite comunicarea privind rezultatul aplicării procedurii și prin fax sau prin mijloace electronice, atunci termenul se majorează cu 5 zile.

<sup>10</sup> În cazul în care autoritatea contractantă nu transmite comunicarea privind rezultatul aplicării procedurii și prin fax sau prin mijloace electronice, atunci termenul se majorează cu 5 zile.

### ***Intrarea în efectivitate a contractului***

Contractul intră în efectivitate:

- fie după constituirea garanției de bună execuție, dacă a fost solicitată;
- fie la termenul convenit de părți.

### ***Recepția finală***

Recepția finală reprezintă operațiunea prin care autoritatea contractantă își exprimă acceptarea cu privire la produsele/serviciile/lucrările rezultate în urma unui contract de achiziție publică și pe baza căruia efectuează plata finală.

### ***Eliberarea garanției de buna execuție***

Restituirea garanției de bună execuție se efectuează potrivit clauzelor contractuale și dacă nu s-au ridicat pretenții asupra ei.

Când se reține Garanția de bună execuție?

Autoritatea contractantă are dreptul de a emite pretenții asupra garanției de bună execuție, în limita prejudiciului creat, dacă contractantul nu își îndeplinește obligațiile asumate prin contract, cu obligația de a notifica pretenția precizând obligațiile ce nu au fost respectate.

## **8. MANAGEMENTUL ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTULUI**

**Scopul** etapei de implementare constă în:

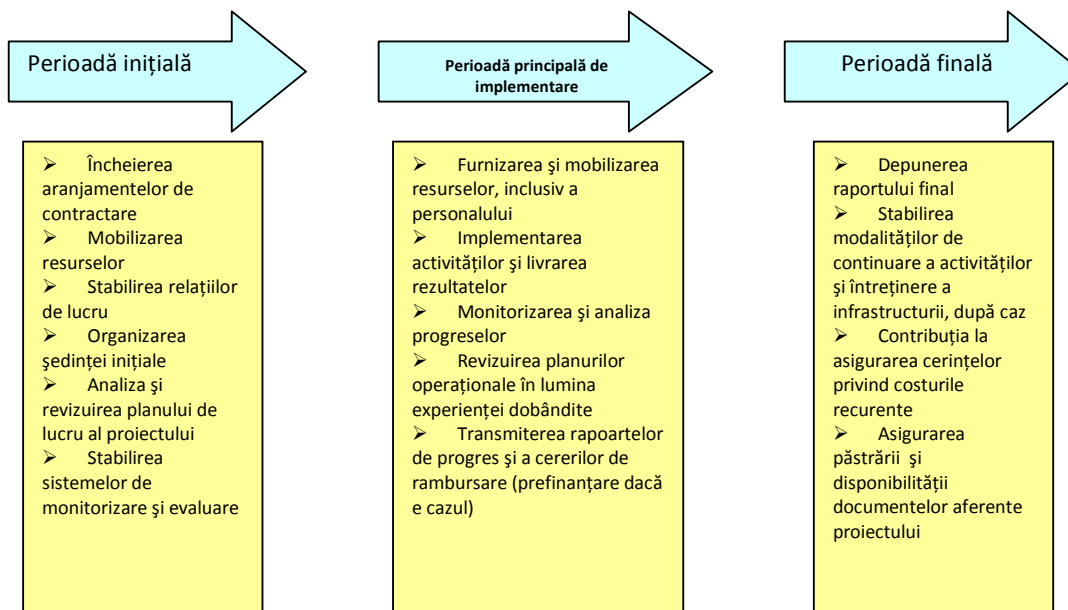
- realizarea activităților propuse, obținerea rezultatelor anticipate și atingerea obiectivelor stabilite,
- gestionarea resurselor disponibile în mod eficient și
- desfășurarea la termenele stabilite a activităților propuse.

Etapă 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.

În cadrul etapei de implementare pot fi identificate următoarele secvențe:

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

Activitățile cheie asociate cu fiecare din aceste perioade sunt reprezentate mai jos.





Odată proiectul contractat principală responsabilitate a managerului de proiect o reprezintă respectarea planului de activități, a termenelor și a bugetului.

S-ar putea considera că după o planificare foarte meticuloasă membrii echipei vor urma pur și simplu planul iar totul *"va merge de la sine"*.

Totuși lucrurile nu stau chiar așa în practică. Este similar situației în care un avion pilotat de pilotul automat întâlnește crestele unor munți care nu au fost *"înregistrate"* și, pentru a face față acestei situații, este nevoie de intervenția unui pilot *"real"* care să preia controlul.

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.

Cu alte cuvinte, *"a monitoriza"* înseamnă a cerceta ceea ce se întâmplă în timp ce se întâmplă.

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.

Proiectarea unui sistem 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.

#### *1. Analiza obiectivelor proiectului*

Între 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 lui. 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?; CÂND?; CÂT DE MULT?; DE CE?; PENTRU CINE?; DE CÂTRE CINE?

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

## *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.

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.

## *3. Înțelegerea indicatorilor*

Principalele probleme în 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.

## *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.

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.

Nu este suficient ca un membru al echipei să raporteze simplu *“lucrurile merg conform planului”*, el trebuie să furnizeze și dovezi pentru a-și susține afirmația.

#### *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.

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.

Monitorizarea acoperă câteva aspecte relevante cum ar fi:

- derularea activităților în comparație cu planul;
- volumul de muncă;
- calitatea muncii;
- cheltuielile efectuate, prin comparație cu costurile prevăzute în buget;
- cooperarea și comunicarea între membrii echipei;
- informarea Organismului Intermediar despre stadiul în care se află proiectul;
- asigurarea unei justificări pentru *“ajustările”* care se fac;
- permite comparația între planul curent al proiectului și cel inițial.

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

#### *i) Redactarea unor rapoarte interne utile*

Rapoartele interne, întocmite de membrii echipei de proiect, constituie o metodă importantă de identificare a progreselor înregistrate, dar și a problemelor.

Managerul de proiect trebuie să-i încurajeze pe membrii echipei să trateze întocmirea rapoartelor cu seriozitate maximă și, totodată, să-i învețe să le întocmească și să le interpreteze.

Periodic, la termene stabilite de la bun început de către managerul de proiect și comunicate membrilor echipei, fiecare dintre aceștia trebuie să întocmească rapoarte care să evidențieze progresele înregistrate și problemele apărute în activitatea de implementare a proiectului.

Managerul de proiect, la rândul său, trebuie să centralizeze toate rapoartele într-un singur material, să adauge comentarii, să extragă concluziile și să emită recomandările privind activitățile viitoare și schimbările ce trebuie operate, înainte ca acest material să fie trimis fiecărui membru al echipei. Prin intermediul rapoartelor interne periodice, managerul de proiect poate să descopere discrepanțele între ceea ce a fost prevăzut în planul de proiect și ceea ce se întâmplă de fapt. Astfel de discrepanțe apar mereu, datorită faptului că nici un plan, oricât de bine ar fi întocmit, nu poate să prevadă, în detaliu, fiecare secvență care trebuie parcursă până la finalul proiectului. Important însă, este ca aceste discrepanțe să fie cunoscute din timp, astfel încât să poată fi luate măsurile ce se impun.

#### *ii) Organizarea unor ședințe periodice ale echipei de proiect*

Întocmirea și interpretarea rapoartelor interne periodice nu vor fi niciodată de ajuns pentru a duce proiectul la bun sfârșit.

Întâlnirile periodice cu membrii echipei de proiect reprezintă o componentă indispensabilă pentru administrarea proiectului. Ședințele echipei de proiect reprezintă ocazii pentru membrii acesteia de a rezolva problemele care apar. Totodată, în cadrul lor, se poate discuta despre stadiul în care se află proiectul la momentul respectiv și despre ceea ce s-a făcut până în acel moment în direcția atingerii obiectivelor.

Ședințele trebuie să fie scurte, iar discuțiile la obiect. La sfârșitul a 3 ore de discuții nimănui nu-i mai pasă de ceea ce are de făcut.

#### *iii) Urmărirea unor aspecte privind derularea proiectului de către managerul de proiect*

Managerul de proiect nu trebuie să se bazeze niciodată exclusiv pe rapoartele scrise și pe ceea ce declară membrii echipei în cadrul ședințelor, atunci când dorește să-și dea seama de progresele înregistrate. Adesea, oamenii nu menționează anumite probleme în rapoartele scrise ori în ședințe, din teama de a nu fi sancționați sau din jenă față de ceilalți.

Pentru astfel de motive, managerul de proiect trebuie să folosească și propriile-i observații, precum și comunicarea directă cu fiecare membru al echipei, în evaluarea progreselor înregistrate în cadrul proiectului.

#### *iv) Folosirea informațiilor din surse externe organizației*

Pe lângă informațiile provenite din interiorul organizației, informațiile sosite din afara ei pot fi de mare utilitate. Opinia altor structuri din cadrul organizației, ale partenerilor sau ale altor organizații implicate în implementare sau vizate de rezultatele proiectului poate fi deosebit de prețioasă în a constata modul în care evoluează proiectul. Articolele apărute în presa scrisă sau relatările în cadrul unor emisiuni de radio sau televiziune pot fi, de asemenea, elemente de luat în seamă în monitorizarea proiectului.

#### *v) Compararea, în permanență, a planului cu ceea ce se întâmplă în realitate*

Un mod ușor de a monitoriza derularea proiectului constă în ținerea unei evidențe folosind două coloane, într-una urmând a fi trecute activitățile așa cum sunt ele derulate, iar în cealaltă, așa cum au fost prevăzute în plan. Același lucru se poate face și pentru compararea cheltuielilor. Această comparație vă permite să vă dați imediat seama de problemele pe care le ridică planul proiectului și să stabiliți o prioritate în privința nevoilor de adaptare a planului sau în cea a măsurilor care trebuie luate în ceea ce privește modul de derulare a activităților.

#### *vi) Monitorizarea și controlul bugetului*

Pentru a ține cheltuielile sub control, este recomandat să fie stabilite procedurile ce trebuie urmate de către persoanele implicate în implementarea proiectului.

În cazul în care, în monitorizarea execuției financiare, managerul de proiect se bazează pe rapoartele periodice întocmite de managerul financiar, trebuie avut în vedere faptul că, din aceste rapoarte s-ar putea să fie evidențiate sume necheltuite mai mari decât în realitate. Acest lucru se datorează faptului că, de regulă, cheltuielile se fac pe bază de contracte încheiate între organizație și firme care furnizează bunuri, servicii, lucrări. Astfel de cheltuieli se fac cu un anumit timp înainte ca ele să poată fi înregistrate prin chitanțe și facturi. Rapoartele financiare se întocmesc, de regulă, pe baza chitanțelor și a facturilor și nu iau în calcul chitanțe și facturi care nu au fost recepționate, dar care privesc cheltuieli ce au fost deja făcute.

În cazul în care absolut toate cheltuielile se derulează prin departamentul contabil, acesta poate să emită rapoarte care să țină seama și de cheltuielile care nu sunt acoperite, pentru moment, prin facturi și chitanțe.

În cazul organizațiilor mici este posibil ca managerul de proiect și chiar unii membrii ai echipei să administreze direct sumele pe baza cărora pot angaja contracte cu diverși furnizori.

În aceste cazuri, fiecare dintre cei care fac cheltuieli trebuie să înregistreze orice fel de contract și să-l menționeze într-un raport financiar periodic pe care să-l întocmească.

Astfel, managerul de proiect poate avea o viziune de ansamblu asupra tuturor cheltuielilor efectuate în perioada de raportare.

#### *vii) Folosirea informațiilor obținute în procesul de monitorizare*

Odată informațiile adunate, managerul de proiect poate să analizeze stadiul în care se află proiectul și să decidă asupra măsurilor ce trebuie luate pentru menținerea acestuia pe drumul către succes.

Acest lucru presupune doi pași. Primul constă în actualizarea planului de proiect astfel încât să reflecte stadiul actual al proiectului, iar al doilea constă în revizuirea schimbărilor operate la nivelul planului împreună cu membrii echipei de proiect, pentru a se realiza consensul cu privire la revizuirea planului.

#### **Controlul conflictelor**

Conflictele în cursul derulării unui proiect sunt inevitabile. Nu toate conflictele, au un impact negativ asupra proiectului, parte din ele reprezentând o sursă de energie și de idei pentru proiect. Capacitatea de a face diferența între conflictele negative și cele aducătoare de avantaje este vitală pentru managerul de proiect.

Există 4 feluri de conflicte în rândul membrilor echipei, în funcție de modul în care ele se manifestă:

- intra-personal – un membru al echipei simte că nu se ridică la nivelul așteptărilor, are o anume frustrare;
- inter-personal – doi membrii ai echipei nu pot lucra unul cu celălalt sau unul din membri nu poate lucra cu restul echipei;
- intra-grup – divergențe frecvente între persoanele care lucrează în același grup ce se ocupă de o anumită latură a proiectului;
- inter-grup – ostilitate sau rivalitate între două grupuri aparținând aceleiași echipe de proiect.

Conflictele “pozitive” pot stimula creșterea intensității muncii, apariția unor idei noi, competiție în sensul bun al termenului.

Conflictele “negative” duc la scăderea moralului, a productivității și chiar la stoparea anumitor activități.

Bineînțeles, conflictele care cer o rezolvare sunt cele negative. Însă, înainte de a rezolva un conflict, trebuie știut care este sursa acestuia.

Principalele surse de conflict:

A) *Obiective diferite și incompatibile.* Dintr-o simplă neînțelegere, pot apare diferențe de percepție în ceea ce privește obiectivele între, spre exemplu, obiectivele managerului de proiect și obiectivele membrilor echipei.

B) *Lipsa unor sarcini specifice.* Managerul de proiect trebuie să ofere instrucțiuni cât mai detaliate tuturor membrilor echipei.

C) *Lipsa unor proceduri administrative.* În timpul derularii unui proiect pot apărea conflicte datorită faptului ca nu se știe exact cine cui trebuie să raporteze sau cine cu cine trebuie să facă schimb de informații. De regulă, cei care dețin poziții de conducere au tendința de a ține în secret cât mai multe informații, în timp ce persoanele de la nivelul de execuție se plâng mai tot timpul de faptul că nu-și pot îndeplini sarcinile datorită lipsei de informații. Aceste aspecte pot fi evitate dacă există documente (proceduri) în care să se specifice clar la ce informație are acces fiecare, cum și cui se transmit diferitele tipuri de informații, cui se raportează, etc.

D) *Roluri incerte.* Un tip destul de frecvent de conflict poate apărea atunci când există în cadrul echipei persoane care nu știu care le este exact rolul în echipa respectivă. Managerul de proiect trebuie să aibă grijă ca, încă de la început, fiecărui membru al echipei de implementare să-i fie foarte clar rolul pe care-l are.

E) *Alocarea resurselor.* Modul în care sunt alocate resursele și tipurile de sarcini în cadrul echipei de proiect poate reprezenta o sursă de conflict. Este important ca toți cei care au nevoie de o anumită resursă să poată avea acces la ea, iar dacă resursele sunt limitate (de exemplu număr mai mic de echipamente decât numărul membrilor echipei de proiect), fiecare membru al echipei trebuie să aibă asigurat accesul un timp suficient pentru îndeplinirea sarcinilor repartizate. De asemenea, în stabilirea atribuțiilor membrilor echipei se va avea în vedere tipul de competențe necesare și repartizarea acestora corespunzătoare pe sarcini (de exemplu, de rutină, cu un grad ridicat de creativitate, implicând un anumit nivel de decizie, etc)

F) *Timpul de care dispune fiecare pentru îndeplinirea sarcinilor.* "Încărcarea" diferită a membrilor echipei constituie mai întotdeauna o sursă de conflict. Oamenii au tendința de a considera întotdeauna că nu le ajunge timpul pentru a-și îndeplini sarcinile așa cum trebuie. De aceea, cei care se consideră mai ocupați, îi privesc cu ostilitate pe cei care au un program mai lejer. Pe de altă parte, depășirea termenelor duce la conflicte între cei care "reușesc" acest lucru și managerul de proiect. De multe ori, membrii echipei care se află în astfel de situații sunt revoltați că li s-a dat prea mult de făcut într-un timp scurt.

Spre deosebire de ei, managerul de proiect consideră, de obicei, că astfel de situații apar din vina celor care nu știu să-și folosească timpul într-un mod eficient.

Pentru rezolvarea unor astfel de conflicte, este bine să se procedeze la revizuirea întregului plan de lucru, împreună cu toți membrii echipei, pentru a se putea observa unde există neconcordanțe între planificare și ceea ce se întâmplă în realitate.

G) *Conflictul de personalitate.* Uneori, cei care dețin poziții mai importante în echipă sau au responsabilități mai mari îi tratează de sus pe ceilalți, pe care îi percep ca fiind mai puțini importanți. În alte situații se poate constata că membrii aceleiași echipe împărtășesc valori diferite sau au opinii divergente cu privire la muncă și calitate. Câteodată, pur și simplu, este vorba de incompatibilități de caracter ce nu pot fi explicate. Efectul negativ al acestor conflicte poate fi minimizat prin promovarea unei comunicări permanente și deschise între membrii echipei.

### ***Perioada finală (Faza de încheiere)***

În faza de încheiere, în 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;
- 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.

### ***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.

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;

Înainte de evaluarea propriu-zisă, managerul de proiect trebuie să ceară rapoarte scrise de la fiecare membru al echipei de implementare.

După adunarea acestor informații, trebuie planificată o întâlnire cu persoanele care au jucat un rol cheie în proiect, în cadrul căreia acestea să fie rugate să-și exprime părerea despre proiect și să spună ce ar putea îmbunătăți într-o eventuală ocazie viitoare.

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 eficienți și momentele în care s-ar fi putut lucra mai bine.

### ***Raportul final***

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

Principalele aspecte care trebuie cuprinse:

- a) Descrierea pe scurt a proiectului, în conformitate cu planificarea inițială;
- b) Rezumatul principalelor rezultate;
- c) Analiza măsurii în 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 în 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.

### ***Munca zilnică într-o echipă de proiect***

#### **Sarcini:**

- Vizită și verificare, evaluare și control pe teren, unde lucrează subcontractorii;
- Participare la întâlniri cu alte persoane decât membrii echipei;
- Actualizarea plăților efectuate;
- Actualizarea plăților previzionate;
- Actualizarea lucrărilor efectuate;
- Actualizarea lucrărilor previzionate;
- Întocmirea rapoartelor (rapoarte de progres, raportul final, s.a.);
- Întocmirea cererilor de rambursare;
- Urmărirea zilnică a fluxului de numerar;
- Pregătirea dosarelor de achiziții;
- Păstrarea pistelor de audit;
- Înregistrarea tuturor documentelor elaborate sau primite în timpul implementării proiectului;
- Derularea activităților de informare și publicitate în conformitate cu anexele la contract;
- Respectarea procedurilor de achiziție;
- Asigurarea comunicării interne în cadrul echipei;
- Sprijin acordat celorlalți membri ai echipei;
- Păstrați o relație de comunicare excelentă cu Organismul Intermediar și Autoritatea de Management a Programului;
- Păstrați echipa unită;
- Motivați echipa;
- Motivați fiecare membru al echipei;
- Asigurați-vă că membrii echipei au capacitatea și mijloacele necesare implementării proiectului.

#### **Provocări obișnuite**

- Numerar indisponibil;
- Lipsa informațiilor;
- Lipsa abilităților;
- Întârzieri sistematice în cazul activităților programate (ex. realizarea rapoartelor, semnarea documentelor, transmiterea documentelor);
- Fuga de responsabilitate a unor membri, responsabilitatea este transferată de la un membru al echipei la altul;
- Lipsa sau reprimarea inițiativei;
- Lipsa sprijinului din partea organizației beneficiarului;
- Relații interumane în echipă;
- “Revoluționar” în echipă;
- Lipsa de încredere în sine a managerului de echipă.



### Bune practici care se adresează unor provocări obișnuite

- Comunicarea cu persoana **direct** responsabilă asigură înțelegerea și evaluarea provocării;
- Dacă cele de mai sus nu sunt eficiente, comunicarea cu cine **nu este direct** implicat poate fi folositoare (ex. e-mail trimis celui **direct** implicat și în același timp trimiterea unei copii a acelui e-mail către cel care **nu este direct** implicat);
- Dacă provocarea se repetă în mod sistematic, folosiți o abordare tranșantă;
- Dacă provocarea vine din interiorul echipei, folosiți o abordare mai blândă, dovediți că vă pasă și concentrați-vă mai mult pe membrii echipei decât pe persoanele din afara ei.
- Prevedeți aceste provocări și fiți proactivi. „Nu vă preocupați de o problemă înainte ca aceasta să apară, doar fiți pregătiți pentru ea.”

## 9. LEGISLAȚIE ȘI SURSE DE INFORMARE

Politica de Coeziune 2007-2013: Fișe informative

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/atlas2007/fiche\\_index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/atlas2007/fiche_index_en.htm)

Regulamentele FS 2007-2013

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/newregl0713\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/newregl0713_en.htm)

Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor - Dezvoltarea regională în România (informații la zi privind POR și Programele CTE)

<http://www.mdlpl.ro/index.php?p=159>

Informații la zi despre Fondurile Structurale (PND, Programe Operaționale și Complement)

<http://www.fonduri-structurale.ro/>

<http://www.fonduristructurale.info.ro/>

Politicile orizontale

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/themes/environ\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/themes/environ_en.htm)

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/themes/employ\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/themes/employ_en.htm)

[http://europa.eu/pol/socio/index\\_en.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_en.htm)

[http://europa.eu.int/information\\_society/research/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/research/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/themes/resear\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/themes/resear_en.htm)

Ghid pentru atribuirea contractelor de achiziție publică

[http://www.anrmap.ro/index.php?option=com\\_content&task=view&id=75&Itemid=4&lang=ISO-8859-2](http://www.anrmap.ro/index.php?option=com_content&task=view&id=75&Itemid=4&lang=ISO-8859-2)

Manualul PCM 2004 (EN)

[http://ec.europa.eu/comm/europeaid/qsm/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/comm/europeaid/qsm/index_en.htm)

Manualul PCM 2001 (RO)

<http://www.ier.ro/Proiecte/Publicatii/Manual%20PCM.pdf>

Baza de date SCAD (politicile și activitățile UE; include referințele legislative)  
[http://europa.eu/scadplus/scad\\_en.htm](http://europa.eu/scadplus/scad_en.htm)

Baza de date EurLex (legislația europeană on-line)  
<http://www.europa.eu.int/eur-lex/lex/en/index.htm>

## **Date de contact:**

### **Programul Operațional Regional**

**Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor (MLDPL)**  
**Direcția Generală Autoritatea de Management a Programului Operațional Regional**  
Str Apolodor nr 17, sector 5 Bucuresti, 050741, București  
Director General Gabriel FRIPTU  
Tel: 0372111412  
Fax: 0372111630  
Email: [info@mdlpl.ro](mailto:info@mdlpl.ro); [www.inforegio.ro](http://www.inforegio.ro)

### **Regiunea Nord Est**

#### **ADR Nord-Est**

Str. Lt. Draghescu, nr. 9, cod 610125 Piatra Neamț, jud. Neamț  
Tel. (0233) 218.071  
Fax (0233) 218.072  
E-mail: [adnrdest@adnrdest.ro](mailto:adnrdest@adnrdest.ro); [www.adnrdest.ro](http://www.adnrdest.ro)

### **Regiunea Sud-Est**

#### **ADR Sud-Est**

Piata Independentei, nr.1, et 5810210 Braila  
Tel. (0239) 401.018; 401.019; 402.020  
Fax (0239) 401.017  
E-mail: [adrse@adrse.ro](mailto:adrse@adrse.ro); [www.adrse.ro](http://www.adrse.ro)

### **Regiunea Sud-Muntenia**

#### **ADR Sud-Muntenia**

Str. 1 Decembrie 1918, nr.1, 910019 Calarasi  
Tel: (0242) 331.769  
Fax (0242) 313.167  
E-mail: [office@adrmuntenia.ro](mailto:office@adrmuntenia.ro); [oi@adrmuntenia.ro](mailto:oi@adrmuntenia.ro); [www.adrmuntenia.ro](http://www.adrmuntenia.ro)

### **Regiunea Sud-Vest Oltenia**

#### **ADR Sud-Vest Oltenia**

Str. Unirii, nr.19, 200585 Craiova  
Tel. (0251) 414.904  
Fax (0251) 419.496  
E-mail: [office@adroltenia.ro](mailto:office@adroltenia.ro); [www.adroltenia.ro](http://www.adroltenia.ro)

### **Regiunea Vest**

#### **ADR Vest**

Str. Proclamația de la Timisoara, nr.5, 300054 Timisoara

Tel: (0256) 491.923

Fax (0256) 491.981

E-mail: [office@adrvest.ro](mailto:office@adrvest.ro); [www.adrvest.ro](http://www.adrvest.ro)

### **Regiunea Nord-Vest**

#### **ADR Nord-Vest**

Str. Sextil Puscariu, nr.2, 400111 Cluj-Napoca

Tel. (0264) 431.550

Fax (0264) 439.222

E-mail: [adrvn@mail.dntcj.ro](mailto:adrvn@mail.dntcj.ro); [www.nord-vest.ro](http://www.nord-vest.ro)

### **Regiunea Centru**

#### **ADR Centru**

Piața Consiliului Europei 32D, 510096, Alba Iulia

Tel. (0258) 818.616; 815.622

Fax (0258) 818.613

E-mail: [office@adrcentru.ro](mailto:office@adrcentru.ro); [www.adrcentru.ro](http://www.adrcentru.ro)

### **Regiunea Bucuresti-Ilfov**

#### **ADR Bucuresti-Ilfov**

Calea Victoriei, nr.16-20, sc. A, et 2, Bucuresti, sector 3

Punct de lucru: Str. Leonida nr 19 , sector 2, cod postal 020555, București.

Tel. (021) 3159.659

Fax (021) 3159.665

E-mail: [contact@adrbi.ro](mailto:contact@adrbi.ro); [www.adrbi.ro](http://www.adrbi.ro)

### **Ministerul pentru Întreprinderi Mici și Miiiloci, Comerț , Turism și Profesii Liberales Victoriei nr 152, sector 1, București**

Direcția Gestionare Fonduri Comunitare pentru Turism

Tel. 0372 202 54 91; 0372 165 491

Fax. 0372 202 54 91; 0372 165 491

Email. [gabriela.bostanescu@mturism.ro](mailto:gabriela.bostanescu@mturism.ro); Web.<http://www.mturism.ro/>

### **Programele de Cooperare Teritorială Europeană**

#### **Direcția de Cooperare Teritorială Internațională**

#### **PO România – Bulgaria**

Cătălin Glăvan, Cordonator de program

Tel. 0372.111.339

E-mail: [catalin.glavan@mdlpl.ro](mailto:catalin.glavan@mdlpl.ro)

### ***Programul de Cooperare Transfrontalieră România-Serbia***

#### **Autoritatea de Management**

Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor

Bulevardul Libertății, nr.12, București, sector 5, ROMÂNIA

Tel.: +40.372.111.366

Fax: +40.372.111.456

E-mail: [romania-serbia@mdlpl.ro](mailto:romania-serbia@mdlpl.ro); [www.romania-serbia.net](http://www.romania-serbia.net); [www.mdlpl.ro](http://www.mdlpl.ro)

**Secretariatul Tehnic Comun**

Biroul Regional de Cooperare Transfrontalieră Timișoara

Strada Proclamația de la Timișoara, nr.5, CP.300054, Timișoara, județul Timiș, ROMÂNIA

Tel.: +40.356.426.360

Fax: +40.356.426.361

E-mail: [cristina.imbri@brct-timisoara.ro](mailto:cristina.imbri@brct-timisoara.ro)

**Antena Secretariatului Tehnic Comun**

Centar Millennium, Poslovna Kula, III Floor, 17 Omladinski Trg St., Vršac

REPUBLICA SERBIA

Tel.: +381.13.800.115

Fax: +381.13.800.113

E-mail: [marcel.bajka@mfin.sr.gov.yu](mailto:marcel.bajka@mfin.sr.gov.yu); [www.evropa.sr.gov.yu](http://www.evropa.sr.gov.yu)

**Programul Operațional Comun România-Ucraina-Moldova**

**Autoritatea Comună de Management**

**Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor, România**

**Direcția Cooperare Teritorială Internațională**

Adresa: Bulevardul Libertății, nr.12, Sector 5, București

Tel: +4 0372111313

Fax: +40372111456

E-mail: [info.ro-ua-md@mdlpl.ro](mailto:info.ro-ua-md@mdlpl.ro)

Website: [www.ro-ua-md.net](http://www.ro-ua-md.net)

**Secretariatul Tehnic Comun**

**Biroul Regional pentru Cooperare Transfrontalieră Suceava**

Adresa: Str. Mihai Eminescu, nr. 8, Suceava, România

Telefon: +40230530049

Fax: +40230530055

E-mail: [info.ro-ua-md@brct suceava.ro](mailto:info.ro-ua-md@brct suceava.ro)

**Biroul Regional pentru Cooperare Transfrontalieră Iași**

Adresa: Str. Sărăriei, nr.171 A, Iași, România

Telefon: +40232270646

Fax: +40232260646

E-mail: [info.ro-ua-md@brctiasi.ro](mailto:info.ro-ua-md@brctiasi.ro)

**Programul Operațional Comun de Cooperare în Bazinul Mării Negre**

**Autoritatea Comună de Management**

Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor

Bulevardul Libertății, nr.12, București, sector 5, ROMÂNIA

Tel.: +40.372.111.309

Fax: +40.372.111.456

E-mail: [sorina.canea@mdlpl.ro](mailto:sorina.canea@mdlpl.ro); [www.blacksea-cbc.net](http://www.blacksea-cbc.net)

**PO Ungaria – România**

Anamaria Marinescu, Cordonator național de program

Tel. 0372.111.318

E-mail: [anamaria.marinescu@dr.mie.ro](mailto:anamaria.marinescu@dr.mie.ro)

**Programul Sud Estul Europei**

Simona Ena, Coordonator program

Tel. 0372.111.326

E-mail: [simona.fintinariu@mdlpl.ro](mailto:simona.fintinariu@mdlpl.ro)

**Programul INTEREREG IVC**

Andreea Țuțuianu, Coordonator program

Tel. 0749.196.163

E-mail: [andreea.tutuianu@mdlpl.ro](mailto:andreea.tutuianu@mdlpl.ro)

**Programul URBACT II**

Roxana Racoviță Jalova, Coordonator program

Tel. 0372.111.375

E-mail: [roxana.racovita@mdlpl.ro](mailto:roxana.racovita@mdlpl.ro)

**Programul INTERACT 2007-2013**

Simona Petcu, Coordonator program

Tel. 0372.111.375

E-mail: [simona.petcu@mdlpl.ro](mailto:simona.petcu@mdlpl.ro)



## Proiect Phare

“Instruire la nivel național și regional pentru sporirea capacității de absorbție a fondurilor structurale alocate prin Programul Operațional Regional”

Cod contract servicii: RO2004/016-72.04.03.01.03.02

Publicație editată de Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Locuințelor  
IANUARIE 2008

Conținutul acestui material nu reflectă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.

Pentru sesizări Phare: contactați: [CFCU.PHARE@mfinante.ro](mailto:CFCU.PHARE@mfinante.ro)

