-

SUPORT CURS

MANAGER PROIECT

TIP SPECIALIZARE

COD COR 242101

FORMATORI:

GLIGAN RAMONA-AURA

HELINDIAN VLAD

-NOIEMBRIE 2025-

MANUALUL MANAGERULUI DE PROIECT

INTRODUCERE

Manualul Managerului de Proiect se doreşte a fi un instrument ce cuprinde cunoştinţe fundamentale despre managementul proiectelor şi este adresat în special managerilor de proiect, neexcluzând însă ca grup ţintă pe toţi actorii care joacă diferite roluri în scrierea, implementarea, evaluarea proiectelor.

Scopul acestui Manual este acela de a elimina orice disfuncţionalitate în timpul oricărei faze a ciclului de proiect.

Materialul este structurat în cinci capitole în cuprinsul cărora se regăsesc noţiunile ce trebuiesc însuşite de orice manager/persoană desemnată să lucreze în cadrul unui proiect.

Necesitatea existenţei acestui instrument, Manualul, derivă din faptul că Managementul proiectelor este un domeniu destul de recent apărut, iar importanţa sa a cunoscut o creştere majoră datorită faptului că, la scară europeană şi internaţională, tot mai multe acţiuni se desfăşoară în cadrul unor proiecte. Resursele utilizate de aceste proiecte (mai ales cele financiare) au un rol din ce în ce mai mare (vezi sumele derulate prin programelePOIM, PHARE, SAPARD sau mai nou PDD) în dezvoltarea economică iar aria lor de aplicabilitate este în creştere. Un argument care întăreşte afirmaţia de mai sus este şi contextul naţional actual şi anume faptul că România, odată devenit stat membru, poate accesa fondurile structurale care le înlocuiesc pe cele de pre-aderare şi acest proces de absorbţie a fondurilor trebuie să aibă o rată ridicată pentru dezvoltarea socio-economică a ţării.

ABREVIERI

AFM - Administraţia Fondului pentru Mediu

ADR – Agenţia de Dezvoltare Regională

ANOFM - Agenţia Naţională de Ocupare a Forţei de Muncă

Analiza SWOT – analiza a situaţiei economice, sociale etc (S - puncte tari, W – puncte slabe, O – oportunităţi, T – ameninţări)

CDE – Centrul de Dezvoltare Economică

CE – Comisia Europeană

CNSC – Consiliul Naţional de Soluţionare a Contestaţiilor

CNSR – Cadrul Naţional Strategic de Referinţă

Diagrama Gantt – calendarul activităţilor desfăşurate în cadrul unui proiect

EMAS – Sistemul Comunitar de Management Ecologic şi Audit

ERR – Rata Rentabilităţii Economice

FC – Fondul de Coeziune

FEADR – Fondul European Agricol de Dezvoltare Regională

FEDR – Fondul European de Dezvoltare Regională

FEP – Fondul European pentru Pescuit

FRDS - Fondul Român de Dezvoltare Socială

FSE – Fondul Social European

IMM – întreprindere mică şi mijlocie

JOUE – Jurnalul Oficial al Uniunii Europene

MIMMCTPF - Ministerul pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii, Comerţ, Turism şi Profesii Liberale

MDLPL – Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice şi Locuinţelor

MEF - Ministerul Economiei şi Finanţelor

OCDE – Organizaţiei pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică

OIR – Organism Implementare

OTIMMC – Oficiul Teritorial pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii şi Cooperaţie

PCM – Project Cycle Management

PDR – Planul de Dezvoltare Regională

PO – Program Operaţional

POR – Programul Operaţional Regional

OS CCE – Programul Operaţional Sectorial Creşterea Competitivităţii Economice

POS DRU – Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane

SDSCM – Schema de dezvoltare socială a comunităţilor miniere

SEAP – Serviciul Electronic de Achiziţii Publice

TIMM – Târgul pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii

TINCOOP – Târgului Naţional Cooperatist

UIP Regional – Unitatea de Implementare Regională

MANUALUL MANAGERULUI DE PROIECT

CUPRINS

I. MANAGEMENTUL PROIECTELOR

*I1 Fazele ciclului de proiec*t

I.1.1. Programarea

I.1.2. Identificarea nevoilor

I.1.3. Formularea cererilor de finanţare – studiu de caz

I.1.4. Finanţarea cererilor

I.1.5. Implementarea proiectelor

I.1.6 Evaluarea proiectelor

I2 Surse de finanţare

I.2.1. Surse de finanţare interne

I.2.2 Surse de finanţare externe

I3 Achiziţii publice

I.3.1. Sistemul achiziţiilor publice

I.3.2. Principii în achiziţia publică

I.3.3 Etapele procesului de achiziţie publică

I4 Financiar

I.4.1. Analiza cost-beneficiu

I.4.2. Planul de afaceri

I.4.3 Studiul de fezabilitate

II. MANAGERUL DE PROIECT

II.1. Definiţie

II.2. Aptitudinile managerului

II.3. Roluri şi responsabilităţi

II.4. Ce este un proiect? Prin ce se caracterizează?

II.5. De ce reuşesc sau eşuează proiectele?

II.6. Care sunt avantajele şi dezavantajele utilizării managementului în proiecte?

III. ÎNTREPRINDERILE MICI ŞI MIJLOCII

III.1. Ce este un IMM?

III.2. Cum poate obţine o finanţare?

III.3. Managementul instituţiei = Managementul de proiect?

IV. PROIECTE DE SUCCES

IV.1. Proiecte de succes din România

IV.2. Proiecte de succes din Europa

V. POLITICI NATIONALE ŞI EUROPENE PRIVIND MANAGEMENTUL PROIECTELOR

V.1 Autorităţi de management

V.2 Organisme de implementare a proiectelor

V.3 Cadrul strategic al finanţării proiectelor

1. MANAGEMENTUL PROIECTELOR

I.1. Fazele ciclului de proiect

Termenul de **Managementul proiectelor** sau, mai complet spus, **Managementul ciclului de proiect** este frecvent folosit în domeniul scrierii, implementării, evaluării proiectelor. Acest termen a fost adoptat în 1992, de către Comisia European (CE). **„Project Cycle Management (PCM)" ,** în traducere **Managementul Ciclului de Proiect,** reprezintă un set de instrumente pentru elaborarea şi managementul proiectului, bazat pe metoda de analiza a Cadrului Logic (Matricea Logic), metoda care era deja larg folosit de multe instituţii / organizaţii finanţatoare din lume, inclusiv din Statele Membre ale Uniunii Europene şi încurajat de Comitetul de Asistenţă pentru Dezvoltare al Organizaţiei pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică (OCDE).

Obiectivul PCM vizează îmbunătăţirea managementului proiectelor/programelor de toate tipurile prin luarea în considerare a tuturor aspectelor esenţiale şi a condiţiilor cadru, deopotrivă în elaborarea şi în implementarea proiectelor sau programelor. Aceste condiţii sunt:

1. *Obiective clare* şi *realiste pentru proiecte sau programe*:

- distincţie clară între obiective şi mijloacele de realizare a acestora;
- definiţie clară şi realistă a Scopului Proiectului, care trebuie să implice, întotdeauna, beneficii durabile pentru grupul(urile) ţintă şi beneficiarii finali;
- supoziţii şi pre-condiţii: factorii externi, majori, ai proiectului care ar putea influenţa semnificativ succesul acestuia.

2. "FACTORI AI CALITĂŢII" care întăresc beneficiile proiectului pe termen lung:

- un cadru politic stabil şi raţional asumat de beneficiar, în special pentru politicile sectoriale şi regionale;
- alegerea tehnologiilor potrivite, utilizând, de exemplu, resurse locale regenerabile;
- respectul pentru valorile socio-culturale ale grupurilor implicate;
- capacitatea de management a instituţiilor publice sau private care implementează proiectele şi programele;
- viabilitatea economică şi financiară a proiectelor sau programelor şi durabilitatea beneficiilor generate de acestea;
- integrarea aspectelor de protecţie a mediului;
- considerarea diferenţelor dintre bărbaţi şi femei, ce trebuie recunoscute, şi a tratamentului inechitabil între bărbaţi şi femei, ce trebuie eradicat;

3. *Consecventa şi contribuţia la "realizarea cuprinzătoare a obiectivelor politicii CE" prin proiecte şi programe*:

PCM este strâns legat de cadrul mai larg al cooperării externe promovate de Comisia Europeană, în care reducerea sărăciei este obiectivul central. Ariile strategice care derivă din Tratatul de la Maastricht sunt următoarele[1]:

o Dezvoltarea durabilă, în special prin promovarea unei dezvoltări echitabile a investiţiilor şi a politicilor de ocupare a forţei de muncă, a dezvoltării sociale şi umane şi a protecţiei mediului;

o Integrarea în economia mondială, prin sprijin acordat cooperării şi integrării regionale;

o Lupta împotriva sărăciei;

o Democraţia, drepturile omului, statul de drept, menţinerea păcii şi prevenirea conflictelor.

PCM abordează aceste aspecte încercând să se asigure că proiectele şi programele sunt consecvente şi contribuie la îndeplinirea acestor obiective generale ale politicii de cooperare externă ale CE. După anul 1993, utilizarea PCM s-a extins de la abordarea proiectului tradiţional la programele sectoriale, pentru care principiile şi metodologia PCM sunt, în egala măsură, aplicabile. La nivel operaţional, metodologia PCM caută să aducă îmbunătăţiri prin includerea studiilor de fezabilitate, ca şi prin monitorizarea, evaluarea, şi elaborarea documentaţiei, a deciziilor în stadiile cheie ale elaborării şi implementării proiectelor şi programelor. PCM solicită participarea activa a factorilor interesaţi (grupuri ţintă, beneficiari, instituţii locale şi factori de decizie) de-a lungul întregului Ciclu de Proiect sau Program.

În sfârşit, PCM reprezintă o colecţie de concepte şi instrumente, dezvoltate prin tehnici relativ simple, incluzând:

- conceptul de ciclu al proiectului, analiza factorilor interesaţi (factori interesaţi – stakeholders, în limba engleză);
- instrumentul de planificare "Cadrul Logic" ("Matricea Logic");
- indicatori cheie ai calităţii;
- planuri de activităţi şi resurse;
- structuri standardizate, coerente pentru documentele cheie ale proiectului.

In terminologia PCM, utilizarea acestor concepte, instrumente şi documente standardizate de-a lungul duratei de viaţă (ciclului) a unui proiect poartă numele de "abordare integrată". Eficacitatea PCM depinde în mare măsură de calitatea informaţiilor disponibile (în special de la beneficiari şi grupurile ţintă vizate) şi de utilizarea cât mai corecta a conceptelor, tehnicilor şi instrumentelor

---

1 COM (2000) 212, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE

specifice create pentru acest scop.

Literatura de specialitate oferă mai multe definiţii ale Managementului ciclului de proiect însă în esenţă toate se rezuma la utilizarea câtorva verbe definitorii pentru acest proces şi acestea sunt: **a organiza, a gestiona, a controla, a atinge obiectivele stabilite, a înlătura legal orice piedică ce ar putea afecta desfăşurarea proiectului.**

Managementul de proiect constă în planificarea, organizarea şi gestionarea (controlul) sarcinilor şi resurselor ce urmăreşte atingerea unui anumit obiectiv, în condiţiile existenţei unor constrângeri referitoare la timp, resurse şi costuri.

Acest proces este dinamic, condus în contextul unui anumit set de constrângeri, care organizează şi utilizează resursele adecvate într-un mod controlat şi structurat cu scopul de a realiza obiectivele stabilite. Acest proces implică o mare varietate de capacităţi manageriale şi abilităţi personale. În managementul proiectelor ariile de competenţă se suprapun (vezi Fig. 1).

1 – competenţe profesionale referitoare la cunoştinţe şi practici ale managementului proiectelor;

2 – **competenţe manageriale** referitoare la cunoştinţe generale de management;

3 – **competenţe tehnice** care au în vedere aplicarea proiectelor.

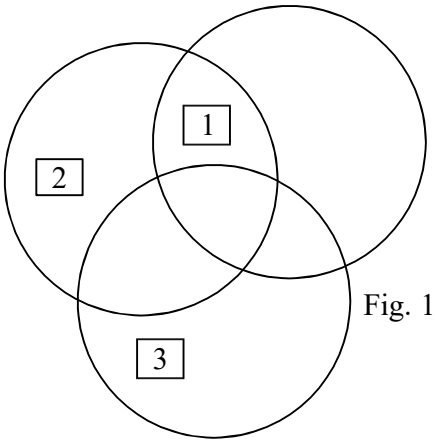


Fig. 1 – Suprapunerea ariilor de competenţă în managementul proiectelor.

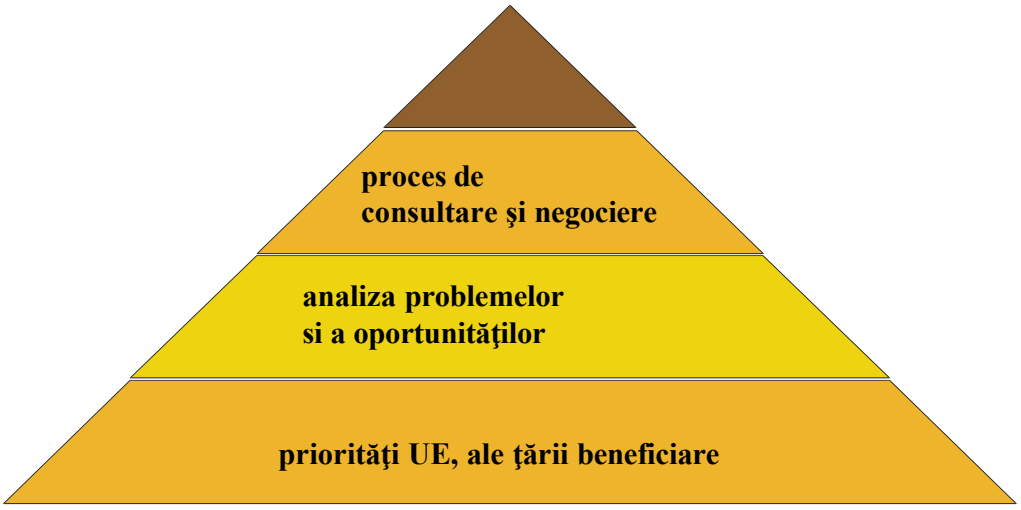
Cu ajutorul acestor competenţe proiectul va parcurge toate fazele ciclului de proiect fără incidente.

EUROPEAN PARLIAMENT: The European Community's Development Policy.

I.1.1 Programarea

Programarea reprezintă prima fază a ciclului de proiect şi constă în stabilirea cadrului general de cooperare al Uniunii Europene cu o anumită ţară sau regiune a unei ţări. Printr-un proces de consultare şi negociere între guvernul naţional, donatori şi alţi factori interesaţi, urmărind analiza problemelor şi a oportunităţilor de dezvoltare ale ţării sau regiunii în cauză şi ţinând cont în acelaşi timp de priorităţile Uniunii Europene şi ale ţării beneficiare, ca şi de acţiunile altor organizaţii finanţatoare, de capacitatea financiară a Uniunii Europene şi a ţării sau regiunii receptoare, se convine acordarea sprijinului pe anumite domenii de activitate şi se schiţează idei de programe. Rezultatul se regăseşte într-un Document Strategic Naţional sau Regional.

În Documentul Strategic de ţară sau regional (Exemplu: Planul Regional de Dezvoltare) sunt identificate şi prezentate domeniile de activitate care să fie sprijinite de UE, la nivel naţional sau regional. Redăm mai jos un scurt extras din Planul de Dezvoltare Regională, care face referire la sectorul IMM-



urilor.

Planul de Dezvoltare Regională pentru Regiunea Nord-Vest , în cap. 4.4, „Sectorul IMM”, după o analiză atentă a situaţiei din ultimii ani precizează care sunt caile de urmat în vederea dezvoltării acestui sector, după cum urmează:

“ - continuarea pregătirii sectoriale a IMM din punct de vedere al preluării standardelor europene;

- dezvoltarea serviciilor destinate micro-întreprinderilor, prin centrele de dezvoltare a IMM;

- susţinerea orientării IMM-urilor în faza de iniţiere a afacerilor, în special prin incubatoare de afaceri şi tehnologice;

- specializarea, pe sectoare economice, a programelor destinate IMM (finanţate de bănci, din surse guvernamentale sau fonduri structurale);

- susţinerea IMM inovative în special prin sistemul de garantare şi de capital de risc;

- continuarea acţiunilor de dezvoltare a spiritului antreprenorial;

- continuarea acţiunilor de dezvoltare a serviciilor de consultanţă specializate orientate către nevoile IMM-urilor."

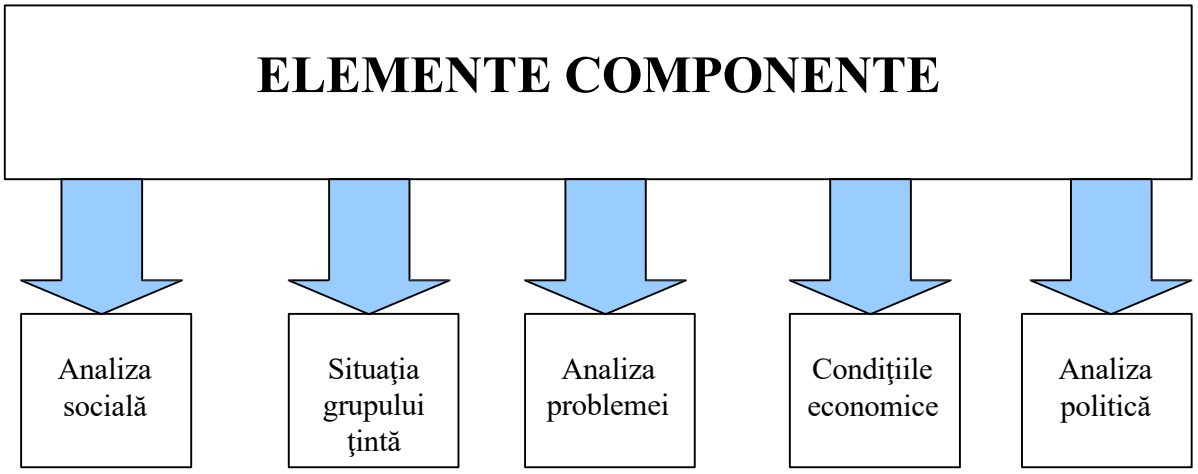
După depăşirea acestei etape de programare urmează:

I.1.2 Identificarea nevoilor

Conform cadrului stabilit de Documentul Strategic al ţării sau al regiunii se analizează problemele(situaţiile dificile, care nu convin şi pe care dorim să le depăşim), nevoile şi interesele posibililor factori interesaţi şi să identifice acele idei de proiecte care urmează să fie aprofundate.

In această fază se elaborează, când este necesar, **studii de pre-fezabilitate** (SPF). Aceste studii ajută la identificarea, selectarea şi analiza comparativă a unor opţiuni specifice şi recomandă studiile ulterioare necesare pentru formularea proiectului. Rezultatul studiului dă indicaţii asupra oportunităţii de a continua studiul pentru ideea de proiect aleasă. Exemple de SPF: pentru înfiinţarea unui parc industrial, construcţia unei staţii de epurare a apelor uzate, construcţia unei autostrăzi, construcţia unei ferme etc.

In vederea identificării nevoilor se realizează o analiză a situaţiei existente care are următoarele componente:



SITUAŢIA SOCIALĂ GENERALĂ

Odată identificate necesităţile şi stabilite obiectivele ce urmează a fi îndeplinite trebuie iniţiat proiectul. Paşii caracteristici fazei de iniţiere a proiectului sunt următorii:

1. Stabilirea ideilor noi de proiecte care au la bază *probleme reale*;

2. Stabilirea „mărimii *nevoii*" pentru demararea fiecărui proiect;

3. Estimarea *termenului limită* de derulare şi *bugetului* pentru fiecare proiect;

4. Estimarea *FEZABILITĂŢII (presupuneri)* fiecărui proiect - trebuie verificată:

- legalitatea: statutul juridic şi financiar al aplicantului / partenerilor, documente de proprietate, contracte/declaraţii de parteneriat, imparţialitatea etc
- oportunitatea: cât de necesar este proiectul?
- eficienţa: cât de mult ameliorează proiectul problema identificată?
- eficacitatea: care este maximum de rezultate ce se pot obţine cu fondurile alocate?

5. Estimarea *riscului de eşec* al fiecărui proiect;

6. Cererea *opiniei potenţialilor membri ai echipei şi potenţialilor beneficiar*i ai proiectelor;

7. Stabilirea *proiectului/proiectelor PRIORITARE*;

După parcurgerea acestor paşi veţi avea imaginea **analizei SWOT** cu ajutorul căreia veţi decide dacă veţi demara întocmirea proiectului. Analiza SWOT reprezintă o analiză a **S** – punctelor tari, **W** – punctelor slabe, **O** – oportunităţilor, **T** – ameninţărilor (posibilelor riscuri) ale proiectului.

PUNCTE TARI: ***resurse sau capacităţi* care ar putea fi *activate* efectiv pentru a atinge obiectivele aprobate.**	**PUNCTE SLABE:** ***insuficienţe* care *limitează* posibilităţile de atingere a obiectivelor.**
OPORTUNITĂŢI: **orice *situaţie favorabilă* care poate fi tranformată într-o valoare ce poate concura la atingerea obiectivelor.**	**AMENINŢĂRI:** **orice *situaţie defavorabilă* din mediul extern care ar putea constitui o ameninţare în atingerea obiectivelor.**

Cel mai puternic mesaj transmis de analiza SWOT este acela că, indiferent de acţiunile stabilite, procesul decizional ar trebui să includă următoarele elemente: ***construieşte* pe Punctele Tari, *elimină* Punctele Slabe, *exploatează* Oportunităţile, *îndepărtează* Ameninţările.**

Tehnica SWOT de discuţie/analiză şi cercetare se bazează pe tehnica „brainstorming" care s-ar traduce printr-o discuţie între persoanele implicate în activitatea de planificare. Este o tehnică aplicabilă oricărui colectiv sub forma unui exerciţiu cu scopul analizării posibilităţii de reuşită a unui proiect (de ex. fiecare membru identifică un punct tare, un punct slab, o oportunitate, o posibilă ameninţare).

I.1.3 Formularea cererii de finanţare

Pentru a stăpâni arta de a scrie propuneri de proiecte este nevoie de o abordare unitară a managementului proiectului. O propunere de proiect este o descriere detaliată a unor activităţi în vederea soluţionării unei anumite probleme.

În această fază se analizează aspectele importante ale ideii de proiect, ţinând cont de obiectivele generale şi priorităţile Documentului Strategic Naţional sau Regional, de indicatorii cheie de calitate şi de opiniile principalilor factori interesaţi. Beneficiarii direcţi ai proiectului şi alţi factori interesaţi în realizarea acestuia (aceştia pot fi, dup caz, autorităţi locale, furnizori de servicii, publice sau private, alţi agenţi economici, organizaţii neguvernamentale, inclusiv asociaţii profesionale, etc) trebuie să participe activ la detalierea ideii, şi pentru aceasta se constituie o echipa de proiect. Echipa de proiect devine o structură executivă, iar consultarea cu beneficiarii direcţi şi factorii interesaţi se realizează sub forma unor întâlniri periodice, în care se discuta între altele stadiul analizei, se cer informat ii suplimentare şi dup caz, studii de fundamentare, analiza riscului, etc. Relevanta problemelor şi fezabilitatea sunt aspecte cheie în aceasta faza. Se elaborează planuri detaliate de implementare a activităţilor ce vor fi realizate în cadrul proiectului, incluzând Cadrul Logic, cu indicatori privind rezultatele aşteptate şi impactul proiectului, precum şi planul de resurse în implementare. în final, echipa de proiect ia decizia de a propune proiectul pentru finanţare. O propunere de proiect de interes local va fi susţinuta de participanţii la formularea ei, prin încheierea unui memorandum semnat de toţi aceştia.

Propunerea trebuie sa conţină o explicaţie detaliată a: **justificării proiectului; activităţilor şi termenelor de implementare; metodologiei; resurselor umane, materiale şi financiare necesare.**

In primul rând proiectul trebuie foarte bine planificat. Paşii de urmat sunt:

- Alegerea *echipei* de planificare şi analizarea condiţiilor finanţatorului;
- Stabilirea *scopului*, *obiectivelor şi estimarea rezultatelor* proiectului;
- Realizarea *analizei SWOT;*
- Stabilirea *sarcinilor/responsabilităţilor;*
- Analizarea *resurselor* existente şi necesare;
- Stabilirea *partenerilor* şi atribuţiilor acestora;
- Formarea *echipei de proiect;*
- Stabilirea *programului de activităţi;*
- Stabilirea unui *plan de măsurare /plan de evaluare* a progresului realizat;

- Elaborarea *matricei cadru logic* a proiectului;
- Elaborarea *bugetului* proiectului;
- Obţinerea/întocmirea celorlalte *anexe* conform ghidului de finanţare;
- *Multiplicarea şi legarea* dosarelor;
- *Depunerea* dosarelor la adresa indicată în ghidul de finanţare ţinând cont de *termenul limită.*

Modelul cererii de finanţare utilizat de către fondurile structurale este uşor modificat fată de cel utilizat de fondurile de pre-aderare însă în linii mari asemănător. Vom utiliza pentru exemplificare cererea de finanţare propusă pentru *Programul Operaţional Sectorial pentru Creşterea Competitivităţii Economice (POS CCE)*, **AXA PRIORITARĂ 3 – Tehnologia informaţiei şi comunicaţiilor pentru sectoarele privat şi public, DMI 3.1. Susţinerea utilizării tehnologiei informaţiei**

Anexa Nr. 1

FORMULARUL CERERII DE FINANŢARE

★★★★★★★★★★★★★★

INSTRUMENTELE STRUCTURALE ALE UE

FORMULAR PENTRU PROGRAMUL OPERATIONAL SECTORIAL CREŞTEREA COMPETITIVITĂŢII ECONOMICE

Axa Prioritară III "Tehnologia Informaţiei şi Comunicaţiilor pentru sectoarele privat şi public "

Domeniul Major de Intervenţie 1 "Susţinerea utilizării tehnologiei informaţiei şi comunicaţiilor"

Operaţiunea 1 “Sprijinirea accesului la internet (broadband) şi la serviciile conexe”

CUPRINSUL CERERII DE FINANŢARE

1. Informaţii privind solicitantul

2. Descrierea proiectului

3. Concordanţa cu politicile UE şi legislaţia naţională

4. Finanţarea Proiectului

5. Lista de anexe

ÎNREGISTRAREA CEREREII DE FINANŢARE ***Se completează de către Organismul Intermediar pentru Promovarea Societăţii Informaţionale***	
Instituţia ……..	
Data şi ora înregistrării **… .....** *[zz/ll/aaaa; hh:mm]*	**Numele şi prenumele persoanei care înregistrează……..**
Număr de înregistrare……... *[Se completează cu nr. de înregistrare de la registratura MCTI]*	**Semnătura……**
Număr apel de proiecte… .....[2]	**Cod SMIS:** *[se completează de către OIPSI]*

[Instrucţiuni privind completarea cererii de finanţare:

 Pentru a veni în sprijinul solicitantului, la fiecare punct din cererea de finanţare s-a explicat modul în care trebuie completată informaţia solicitată; această explicaţie este redactată cu caractere italice şi marcată între paranteze dreptunghiulare. Va rugăm să citiţi cu atenţie explicaţiile înainte de completarea cererii de finanţare*!*

 La momentul completării cererii de finanţare, explicaţia marcată între parantezele dreptunghiulare trebuie ştearsă. Cererea de finanţare se completează la calculator, (font - Times New Roman, dimensiune caracter - 12, spaţiere la un rând şi jumătate].

 Tabelul de mai sus se va completa numai de către OIPSI. Vă rugăm să nu completaţi, modificaţi sau ştergeţi tabelul!

 După completarea cu informaţiile solicitate, cererea de finanţare se va numerota corespunzător, în conformitate cu prevederile de la punctul 10 din ghidul solicitantului, şi se va depune împreună cu toate documentele necesare la sediul MCTI]

TITLUL PROIECTULUI

……

[*Titlul proiectului se va scrie cu litere de mari CAPS LOCK, Times New Roman, 12. Atenţie, titlul proiectului nu trebuie să depăşească 300 de caractere.* ***]***

INFORMAŢII PRIVIND TIPUL ASISTENŢEI FINANCIARE NERAMBURSABILE SOLICITATE

Tipul asistenţei comunitare nerambursabile: Fondul European de Dezvoltare Regională.

1. INFORMAŢII PRIVIND SOLICITANTUL

1.1 SOLICITANT

Numele firmei / ONG-ului conform actului de înfiinţare:

…….....

Cod de înregistrare fiscală: ……....…….....

---

[2] Se completează în cazul în care se organizează sesiuni periodice de depunere

Cod unic de înregistrare: …….....

Nr. de la Registrul Comerţului:…….....

Adresa poştală:…… .....

Telefon / Fax:.....

Adresa e-mail:…… .....

[*Se va completa cu datele relevante, aşa cum apar ele în Certificatul de Înregistrare eliberat de Registrul Comerţului.*
Rubrica privind adresa poştală se completează cu adresa completă a sediului principal al firmei /ONG-ului.

Adresa electronică (e-mail) este a reprezentantului legal al firmei /ONG-ului Toate aceste informaţii sunt obligatorii ***]***

1.2 TIPUL SOLICITANTULUI:

□ Microîntreprindere,

□ Întreprindere mică,

□ Întreprindere mijlocie, definite în conformitate cu Legea nr.346/2004, cu modificările şi completările ulterioare

□ ONG-uri (constituite potrivit OG 26/2000 cu privire la asociaţii şi fundaţii)

Anul înfiinţării IMM-ului/ONG-ului[3]*:*

Date	**Luna i**	**Anul n*-1**	**Anul n*-2**
Număr de angajaţi			
Cifra de afaceri			
Profitul din exploatare			

[3] Se completează în funcţie de specificul orgnizaţiei aplicante

n – anul depunerii cererii de finanţare

luna i- luna anterioară depunerii proiectului, în situaţia în care întreprinderea/ONG-ul nu are 1 an de activitate

1.3 REPREZENTANTUL LEGAL[4]

Nume, prenume …….
Funcţie ……
Număr de telefon …….
Număr de fax ……..
Adresă e-mail: ……..

[*Se va completa cu numele persoanei care are dreptul, conform actelor de constituire, să reprezinte organizaţia şi să semneze în numele acesteia. Se va trece numele complet şi iniţiala tatălui, aşa cum apare în cartea de identitate****]***

1.4 PERSOANA DE CONTACT

Nume, prenume …….
Funcţie ……
Număr de telefon …….
Număr de fax ……..
Adresă e-mail: ……..

[*Se va completa cu numele persoanei desemnate de reprezentantul legal pentru relaţia cu Organismul Intermediar pentru Promovarea Societăţii Informaţionale / Autoritatea de Management pentru*

[4] În cazul în care sunt mai mulţi reprezentanţi legali pentru o firmă / un ONG, va fi ataşată o nominalizare clară din partea societăţii /ONG/AGA/CA pentru o singură persoană.
De asemenea, dacă sunt mai mulţi reprezentanţi legali, este obligatoriu ca toţi aceştia să fie trecuţi la punctul 1.3.

Programul Operaţional „Creşterea Competitivităţii Economice" în ceea ce priveşte toate relaţiile şi corespondenţa cu autorităţile menţionate anterior. Se va trece numele complet şi iniţiala tatălui, aşa cum apare în cartea de identitate. Persoana de contact poate fi chiar reprezentantul legal, dacă solicitantul doreşte]

1.5 BANCA/TREZORERIE

Banca/ Sucursală: ……...

Adresa: …….

Cod IBAN: ……
Trezorerie / Sucursală ……
Adresa: ……
Numărul de cont .....

(Datele prezentate la punctul 1.5 se vor trece în contractul de finanţare)

1.6 SPRIJIN PRIMIT ÎN PREZENT SAU ANTERIOR DIN FONDURI PUBLICE ŞI/SAU ÎMPRUMUTURI DIN PARTEA INSTITUŢIILOR FINANCIARE INTERNAŢIONALE (IFI)

Aţi beneficiat de asistenţă nerambursabilă din fonduri publice sau de împrumut din partea IFI în ultimii 3 ani?

Da □ Nu □

Daca DA, vă rugăm specificaţi următoarele informaţii pentru proiectele pentru care aţi beneficiat de finanţare nerambursabilă sau împrumut:
[Se vor completa informaţii pentru maxim trei proiecte, selectate în ordinea descrescătoare anului calendaristic în care s-a semnat contractul de finanţare. Pentru fiecare proiect se va completa câte un tabel, după modelul de mai jos]

Titlul proiectului şi nr. de referinţă ……
[Se va completa cu titlul proiectului aşa cum apare în contractul de finanţare. Numărul de referinţă reprezintă codul proiectului/ numărul contractului aşa cum a fost el stabilit

de organizaţia finanţatoare/autoritatea de contractare]	
Stadiul implementării proiectului	*[Se va completa cu FINALIZAT sau ÎN CURS DE FINALIZARE; în acest ultim caz se va trece data prevăzută de finalizare aşa cum este în contractul de finanţare]*
Obiectul proiectului	*[Se va completa cu o scurtă descriere a proiectului, activităţi realizate/în curs de realizare, nu mai mult de jumătate de pagină]*
Rezultate obţinute	*[Se va completa cu rezultatele finale sau parţiale ale proiectului]*
Valoarea proiectului	*[Se va completa cu valoarea finală a proiectului – dacă acesta a fost finalizat sau cu valoarea de contract dacă acesta este în implementare. Pentru proiectele la care contractul de finanţare s-a încheiat în altă monedă decât LEI se va trece valoarea în moneda respectiva]*
Sursa de finanţare	*[Se va indica sursa de finanţare – de exemplu, bugetul de stat, bugetele locale, surse externe nerambursabile, etc - şi se va completa cu denumirea organizaţiei finanţatoare şi a autorităţii contractante (dacă diferă)]*

Vă rugăm să specificaţi dacă pentru proiectul (în întregime sau parţial, respectiv activităţi din proiect) ce constituie obiectul prezentei cereri de finanţare a mai fost solicitat sprijin financiar din fonduri publice, inclusiv fonduri UE?

Da □ Nu □

Dacă da, vă rugăm specificaţi următoarele informaţii:

Denumirea programului şi nr. de înregistrare a proiectului

…….....

Sursa de finanţare .....

Stadiul la data depunerii cererii de finanţare.....

[*se va completa cu: în evaluare, în curs de finanţare, respins etc]*

Vă rugăm să specificaţi dacă proiectul ce constituie obiectul prezentei cereri de finanţare a mai beneficiat de sprijin financiar din fonduri publice, inclusiv fonduri UE, în ultimii 3 ani?

Da □ Nu □

Daca da, vă rugăm specificaţi următoarele informaţii:

Titlul proiectului şi nr. de referinţă .....

Autoritatea contractantă/organizaţia finanţatoare.....

Activităţi finanţate (respectiv acele activităţi care se regăsesc şi în proiectul care face obiectul prezentei cereri de finanţare).....

Valoarea proiectului……(în LEI) *[Pentru proiectele la care contractul de finanţare s-a încheiat în altă monedă decât LEI se va trece valoarea în moneda respectivă]*

Sursa de finanţare.....

2. DESCRIEREA PROIECTULUI

PROIECT

2.1 AXA PRIORITARĂ PENTRU PROGRAMUL OPERAŢIONAL SECTORIAL CRESTEREA COMPETITIVITĂŢII ECONOMICE ŞI DOMENIUL MAJOR DE INTERVENŢIE

AXA PRIORITARA III - „TEHNOLOGIA INFORMAŢIEI ŞI COMUNICAŢIILOR PENTRU

SECTOARELE PRIVAT ŞI PUBLIC"

DOMENIUL MAJOR DE INTERVENŢIE 1 „SUSŢINEREA UTILIZĂRII TEHNOLOGIEI INFORMAŢIEI ŞI COMUNICAŢIILOR "

SCHEMA DE AJUTOR DE STAT.....

[se completează de către OIPSI (Organism Intermediar pt.Promovarea Societatii Informationale)]

2.2 LOCAŢIA PROIECTULUI

ROMÂNIA

JUDEŢUL / JUDEŢE: ……..

LOCALITATEA / LOCALITĂŢI:……..

[dacă proiectul se implementează pe mai multe judeţe sau localităţi, se vor menţiona toate judeţele / localităţile.]

2.3 DESCRIEREA PROIECTULUI

2.3.1 Obiectivul proiectului

[Se vor prezenta obiectivul general (scopul) şi obiectivele specifice ale proiectului, care trebuie să corespundă rezultatelor ce se vor obţine la finalul implementării proiectului; de asemenea se va explica cum contribuie proiectul la realizarea obiectivelor specifice aferente axei prioritare, precum şi la realizarea obiectivului general al POS CCE. Nu mai mult de două pagini]

2.3.2 Context

[Se va preciza dacă proiectul pentru care se solicită finanţarea este o componentă a unei operaţiuni complexe, un proiect ce face parte dintr-un program mai amplu, explicându-se dacă acestea sunt independente sau legate din punct de vedere tehnic şi financiar. Nu mai mult de două pagini]

2.3.3. Activităţi previzionate a se realiza

[Se vor detalia activităţile şi se va avea în vedere corelarea cu calendarul activităţilor prevăzut la punctul 2.6. Nu mai mult de două pagini]

2.3.4 Justificarea necesităţii implementării proiectului

[Se va preciza de ce este necesar acest proiect şi care este valoarea sa adăugată. Nu mai mult de două pagini]

2.3.5. Resursele materiale implicate în realizarea proiectului

[Se vor preciza sediul / punctele de lucru aferente activităţilor prevăzute prin proiect, dotările, echipamente IT deţinute şi utilizate pentru implementarea proiectului, etc]

2.3.6 Rezultate anticipate

[Se vor descrie rezultatele anticipate pentru fiecare activitate şi sub-activitate menţionată la punctul 2.3.3 Nu mai mult de două pagini]

2.3.7 Potenţialii beneficiari ai proiectului/ grupul ţintă cuantificat

[Se va indica cine beneficiază sau cine este afectat de rezultatele proiectului, direct sau indirect. Nu mai mult de o pagină]

2.4 MANAGEMENTUL PROIECTULUI

[** Precizaţi care sunt resursele umane alocate proiectului (existente şi viitoare), precum şi metodologia de implementare a proiectului**]

În cazul în care aplicantul nu intenţionează să contracteze managementul proiectului la acest punct, se vor descrie:

• numărul persoanelor implicate/avute în vedere pentru managementul proiectului, poziţia, atribuţiile şi rolul fiecărui membru din echipa de proiect, experienţa relevantă necesară pentru rolul propus în echipa de proiect, CV-ul, fişele de post corespunzătoare.

În cazul în care aplicantul intenţionează să contracteze managementul proiectului la acest punct, se vor descrie:

• cerinţele minime (experienţa similară, expertiza etc) pe care solicitantul le va cere prin caietul de sarcini de achiziţionare a serviciilor de management al proiectului).
• activităţile de management al proiectului ce vor face obiectul contractului de servicii de management al proiectului.
• modul în care solicitantul şi persoanele din partea acestuia (CV, fişele de post corespunzătoare, rol în organizaţie, atribuţii etc) vor verifica/monitoriza activitatea contractorului care va furniza servicii de management al proiectului.

Se va preciza, de asemenea, modul în care se va asigura monitorizarea implementării proiectului: strategia pe care o are solicitantul în acest sens, responsabilităţile membrilor echipei de proiect,

procedurile care vor fi urmate şi calendarul activităţilor de monitorizare. De asemenea, se va descrie procedura de verificare/ supervizare a activităţii echipei de proiect aplicabilă în cadrul instituţiei solicitante, respectiv în cadrul fiecăreia dintre instituţiile membre ale unui parteneriat.

…….....

.....

2.5 DURATA DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI

Precizaţi durata implementării proiectului, exprimată în luni:

[Se va avea în vedere faptul că activităţile deja efectuate până la data semnării contractului de finanţare pentru proiectul care face obiectul acestei cereri de finanţare nu vor fi luate în calcul la estimarea duratei de implementare. Pentru a avea o imagine corecta asupra procesului prin care trece un proiect de la depunere şi până la semnarea contractului de finanţare, vă rugam să citiţi cu atenţie Ghidul solicitantului.
Vă rugăm să corelaţi informaţia privind durata de implementare a proiectului cu calendarul activităţilor prevăzute la punctul 2.6. Atenţie: perioada de implementare a proiectului nu poate depăşi 4 de luni]

2.6 CALENDARUL ACTIVITĂŢILOR

[Completaţi tabelul de mai jos cu toate activităţile şi sub-activităţile proiectului care au avut loc până la momentul depunerii cererii de finanţare şi/sau previzionate a se realiza în vederea implementării proiectului. De asemenea, se vor completa perioadele în care acestea s-au realizat sau se vor realiza. Pentru activităţile previzionate se vor folosi notaţiile : Ziua 1...Ziua n. Anexaţi, de asemenea, un ***grafic GANTT*** *al activităţilor]*

Activitate/subactivitate	De la….	Pana la….
1.	Zi___ luna____ an _____	zi___ luna____ an _____
1.1 …….. 1.n	zi___ luna____ an _____ …….. Zi___ luna____ an _____	zi___ luna____ an _____ …….. zi___ luna____ an _____
2.	zi___ luna____ an _____	zi___ luna____ an _____
2.1 …….. 2.n	zi___ luna____ an _____ …….. Zi___ luna____ an _____	zi___ luna____ an _____ …….. zi___ luna____ an _____
……...	zi___ luna____ an _____	zi___ luna____ an _____
n.	zi___ luna____ an _____	zi___ luna____ an _____

2.7 INDICATORI

INDICATORI	**Valoare la începutul perioadei de implementare**	**Valoare la sfârşitul perioadei de implementare**
<u>Rezultat imediat (direct)</u>		
Nr. de calculatoare conectate la Internet broadband		
Rezultate induse (indirecte) (efecte pe termen mediu-lung)		
Raportul activelor legate de Tehnologia Informaţiei şi Comunicaţii /Total active firmă		

2.8 PARTENERII IMPLICAŢI ÎN DERULAREA PROIECTULUI

Implementarea proiectului se face în parteneriat?

Da □ **Nu** □

Dacă DA, completaţi următorul tabel:

Denumirea organizaţiei partenere	Tipul organizaţiei partenere	Mod de implicare financiar	Mod de implicare în Implementare

2.9 <u>RELATIA CU ALTE PROGRAME / STRATEGII / PROIECTE</u>

[se va descrie modul în care proiectul relaţionează/se încadrează/răspunde unei strategii naţionale în domeniu, modul în care proiectul se corelează cu alte proiecte finanţate din fonduri publice/private în

judeţ, modul în care proiectul se încadrează în strategia locală de dezvoltare, etc., completând tabelul de mai jos, cu informaţii relevante pentru proiect]

TIP	DENUMIRE	MOD DE RELAŢIONARE
PROGRAM		
STRATEGIE		
PROIECT		
ALT DOCUMENT RELEVANT LA NIVEL NAŢIONAL/ REGIONAL		

2.10 TAXA PE VALOAREA ADĂUGATĂ

Organizaţia este plătitoare de TVA?

Da □ **Nu** □

Dacă DA, există activităţi în cadrul proiectului pentru care solicitaţi finanţare conform prezentei cereri, pentru care organizaţia este plătitoare de TVA ?

Da □ **Nu** □

Daca DA, vă rugăm să prezentaţi codul de plătitor de TVA pentru activităţile desfăşurate.

2.11 PROIECT GENERATOR DE VENIT

Este proiectul pentru care solicitaţi finanţarea generator de venituri?

Da □ **Nu** □

Dacă Da, vă rugăm să estimaţi veniturile ce urmează a fi realizate în timpul implementării proiectului şi pe durata de viaţă a investiţiei. De asemenea, vă rugăm să detaliaţi modalitatea de calcul a veniturilor estimate.

.....

2.12 SUSTENABILITATEA PROIECTULUI

[Vă rugăm să precizaţi modul în care proiectul se autosusţine financiar după încetarea finanţării solicitate prin prezenta cerere de finanţare, capacitatea de a asigura operarea şi întreţinerea investiţiei după finalizare (entităţi responsabile, fonduri, activităţi, orizont de timp, resurse umane care să îndeplinească condiţiile tehnice minime, sustenabilitate tehnică).]

.....

2.13 IMPACTUL ASISTENŢEI FINANCIARE NERAMBURSABILE ASUPRA IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI

Asistenţa financiară nerambursabilă pe care o solicitaţi va avea rolul să:

a) accelereze implementarea proiectului

Da □ **Nu** □

Vă rugăm să detaliaţi

.....

.....

b) este esenţială pentru implementarea proiectului

Da □ **Nu** □

Vă rugăm să detaliaţi.

[indiferent de opţiunea selectată, vă rugăm să justificaţi răspunsul. Nu mai mult de 1 pagină]

2.13 INFORMARE ŞI PUBLICITATE

Prezentaţi detalii privind măsurile propuse de informare şi publicitate în legătură cu asistenţa financiară nerambursabilă

[Vă rugăm să precizaţi măsurile pe care le veţi întreprinde pentru respectarea cerinţelor regulamentelor comunitare de asigurare a vizibilităţii contribuţiei comunitare la proiect. Vor fi incluse următoarele tipuri de activităţi de informare şi publicitate:

- *comunicat de presă cel puţin într-un cotidian local privind începerea proiectului (după semnarea contractului de finanţare*

- *editarea sau afişarea de: pliante, broşuri, afişe, bannere, etichete, etc.*
- *anunţ de presă la închiderea proiectului cu menţionarea rezultatelor obţinute în ziarul local cu cea mai mare audienţă*

Pentru mai multe detalii privind obligaţiile referitoare la informare şi publicitate, vă rugăm citiţi capitolul 15 din Ghidul solicitantului]

Nr.	**Activitatea de informare şi publicitate (vă rugăm descrieţi, pe scurt)**	**Durata estimata/ Perioada**	**Costuri estimate (lei)**
1			
2			

3. CONCORDANŢA CU POLITICILE UE ŞI LEGISLAŢIA NAŢIONALĂ

3.1 Vă rugăm să explicaţi modul în care proiectul va respecta principiul "poluatorul plăteşte" (dacă este cazul)

[Conform principiului „poluatorul plăteşte", poluatorul este obligat să suporte cheltuielile pentru realizarea măsurilor de prevenire a poluării sau să plătească pentru pagubele provocate de poluare.]

…….

3.2 DEZVOLTAREA DURABILĂ

[Explicaţi modul în care proiectul asigură dezvoltarea durabilă.

Dezvoltarea durabilă presupune satisfacerea necesităţilor în prezent, fără a pune în pericol capacitatea generaţiilor viitoare de a-şi satisface propriile necesităţi de dezvoltare. TIC este parte a dezvoltării durabile, prin promovarea tehnologiilor curate şi reducerea resurselor de consum].

…….

3.3 EGALITATEA DE ŞANSE

[Legislaţia în domeniul egalităţii de şanse garantează drepturi egale pentru cetăţeni, astfel încât să poată participa la viaţa economică şi socială fără discriminare pe criterii de rasă, sex, religie, dizabilităţi, vârstă.

Principiul egalităţii de şanse va fi aplicat în toate etapele implementării proiectului. Explicaţi modul în care acest principiu a fost luat în considerare în: elaborarea proiectului, implementarea ulterioară a acestuia, în managementul proiectului, în identificarea grupurilor ţintă. Nu mai mult de 2 pagini]

…….

3.4 ACHIZIŢII

Vă rugăm să completaţi formularul privind programul achiziţiilor necesare pentru implementarea proiectului:

ACHIZIŢII DEMARATE / EFECTUATE PÂNĂ LA DEPUNEREA CERERII DE FINANŢARE					
Nr. Crt.	Obiectul contractului necesar pentru realizarea proiectului	Valoarea reala (Lei)	Procedura aplicată	Data începerii procedurii	Data finalizării procedurii/Stadiul procedurii

ACHIZIŢII PRECONIZATE DUPĂ DEPUNEREA CERERII DE FINANŢARE					
Nr. Crt.	Obiectul contractului necesar pentru realizarea proiectului	Valoarea estimată (Lei)	Procedura aplicată	Data estimată pentru începerea procedurii*	Data estimată pentru finalizarea procedurii*

* Se va completa cu nr. lunii (ex. A treia luna) de la semnarea acordului de finanţare.

[În cazul demarării anterioare a procedurii de achiziţie publică, solicitantul va anexa copia anunţului de lansare)

4.FINANŢAREA PROIECTULUI

4.1 DETALIEREA COSTURILOR PROIECTULUI PE FIECARE CATEGORIE DE CHELTUIALĂ[5]

[5] Un formular al bugetului detaliat ce va fi completat de solicitant este inclus în anexa 7

I.	CATEGORII DE CHELTUIELI ELIGIBILE	Cheltuiala eligibilă	Rata de co-finanţare %	Sursa de finanţare a cheltuielilor eligibile	
				Asistenţă nerambursabilă	Contribuţie proprie
		Valoarea fără TVA (Lei)	*maxim 80%pentru IMM-uri maxim 95% pentru ONG-uri*	Valoarea fără TVA (Lei)	Valoarea fără TVA (Lei)
	1	2	3=4/2	4	5=2-4
I.1.	− *Cheltuieli de conectare la Internet broadband;*				
I.2.	− *Cheltuieli cu abonamentului privind accesul broadband la Internet (maxim 12 luni consecutive)*				
I.3	− *Cheltuieli pentru realizarea reţelei LAN*				
I.4.	− *Cheltuieli pentru achiziţionarea de echipamente TIC (server, calculatoare personale tip*				

	desktop/portabile, monitoare, echipamente de reţea, echipamente periferice etc.)				
I.5.	– *Cheltuieli pentru achiziţionarea licenţelor software pentru server, licenţe necesare operării calculatoare personale tip desktop/portabile precum şi pachete software gen Office;*				
I.6.	– *Cheltuieli pentru achiziţionarea unui website*				
I.7.	– *Cheltuieli pentru achiziţionarea unui nume de domeniu nou ".ro";*				
I.8.	– *Cheltuieli privind achiziţionarea soluţiei de semnătură electronică;*				
I.9.	– *Cheltuieli privind achiziţionarea de aplicaţii informatice specifice pentru persoanele cu dizabilităţi*				

I.10	– *Cheltuieli cu informarea şi publicitatea proiectului*				
A	**Total cheltuieli eligibile**				
II.	**CATEGORII CHELTUIELI NEELIGIBILE**	**Cheltuiala neeligibilă** **Valoare (Lei)**			
II.1	**Taxa pe valoare adăugată***				
II.2	**Cheltuiala 1 (cu TVA)**				
II.3.	**Cheltuiala 2 (cu TVA)**				
II...	**.....**				
B	**Total cheltuieli neeligibile**				
C	**TOTAL BUGET** **C=A+B**				

*** Taxa pe valoare adăugată** (TVA) aferentă cheltuielilor eligibile

Beneficiari ONG-uri beneficiază de acordarea TVA aferentă cheltuielilor eligibile în conformitate cu prevederile Ordonanţei nr. 29/2007 privind modul de alocare a instrumentelor structurale, a

prefinanţării şi a cofinanţării alocate de la bugetul de stat, inclusiv din Fondul naţional de dezvoltare, în bugetul instituţiilor implicate în gestionarea instrumentelor structurale şi utilizarea acestora pentru obiectivul convergenţă, modificată prin Legea nr. 249/2007 pentru aprobarea Ordonanţei Guvernului nr. 29/2007.

4.2 SURSE DE FINANŢARE A PROIECTULUI

Prezentaţi detalierea surselor de finanţare ale proiectului, conform tabelului:

NR. CRT.	**SURSE DE FINANŢARE**	**COST TOTAL (LEI)**	**COST ELIGIBIL (LEI)**
I	**VALOAREA TOTALĂ A PROIECTULUI**		
II	**CONTRIBUŢIA SOLICITANTULUI**		
II.1	Contribuţia în numerar		
II.2	Împrumut		
III	**ASISTENŢĂ FINANCIARĂ NERAMBURSABILĂ SOLICITATĂ**		

În cazul în care este un singur solicitant tabelul de mai sus va fi completat în funcţie de natura acestuia (privat/ONG). În cazul în care proiectul este realizat în parteneriat, se va completa câte un tabel referitor la sursele de finanţare pentru fiecare partener.

5. ANEXE ŞI CERTIFICAREA APLICAŢIEI

ANEXE – pentru IMM-uri
Acte constitutive (Statut şi Contract de societate – după caz) în copie, stampilate, certificate "Conform cu originalul" şi semnate de reprezentantul legal al Solicitantului.

Certificat constatator în original emis de Oficiul Registrului Comerţului de pe lângă Tribunalul unde îşi are sediul solicitantul cu cel mult 30 de zile înaintea depunerii cererii de finanţare, în care să se menţioneze: datele de identificare, codul unic de înregistrare, reprezentanţii legali ai societăţii, domeniul de activitate principal şi domeniile de activitate secundare, situaţia juridică a societăţii, precum şi sediile secundare şi punctele de lucru
Certificat de înregistrare la Registrul Comerţului, ataşat în copie, stampilat, certificat "Conform cu originalul" şi semnat de reprezentantul legal al Solicitantului.
Declaraţie privind încadrarea întreprinderii în categoria întreprinderilor mici şi mijlocii conform conform modelului standard, semnată şi ştampilată (Anexa 2)
Declaraţia privind calculul pentru întreprinderi partenere sau legate completată conform modelului standard, semnată şi ştampilată (Anexa 3)
Declaraţia de eligibilitate completată conform modelului standard, semnată şi ştampilată (Anexa 4a)
Declaraţia de angajament completată conform modelul standard, semnată şi ştampilată (Anexa 5a)
Anexa cu Cerinţele Tehnice Minime ale proiectului (anexa 6)
Bilanţul contabil pentru ultimul exerciţiu financiar încheiat, inclusiv Contul de Profit şi Pierderi, înregistrat la Administraţia Financiară în copie, stampilate, certificate "Conform cu originalul" şi semnate de reprezentantul legal al Solicitantului.
Certificat de atestare fiscală privind debitele restante la bugetul de stat
Certificat (adeverinţă) privind debitele restante la bugetul local
Cazierul fiscal al reprezentantului legal al solicitantului, ataşat în original
Documente ce dovedesc capacitatea financiară a solicitantului de a implementa proiectul (scrisoare de confort din partea unei instituţii financiare, extras de cont, etc)
Actul de împuternicire al reprezentantului legal, ataşat în original sau copie legalizată (unde este cazul)
Cazierul judiciar al reprezentantului legal al solicitantului, ataşat în original
Hotărârea AGA/CA de aprobare a proiectului şi a cheltuielilor legate de proiect (dacă sunt 2 sau mai mulţi acţionari)
Dovada sediului social sau a punctului de lucru unde se implementează proiectul (contract de închiriere, contract de comodat, act de proprietate)
Bugetul detaliat al proiectului – (Anexa 7)
CV-urile şi fişele de post ale persoanelor implicate în managementul implementării proiectului
CV-ul şi fişele de post ale persoanelor ce fac parte din echipa tehnică a proiectului

Decizia/ordinul privind recuperarea ajutorului de stat, ordinul de recuperare al instanţei judecătoreşti şi dovada efectuării plăţii (dacă este cazul).

5.2 DECLARAŢIE

Confirm că informaţiile incluse în această cerere şi detaliile prezentate în documentele anexate sunt corecte şi asistenţa financiară pentru care am aplicat este necesară proiectului pentru a se derula conform descrierii.
De asemenea, confirm că nu am cunoştinţă de nici un motiv pentru care proiectul ar putea sa nu se deruleze sau ar putea fi întârziat.

Înţeleg că dacă cererea de finanţare nu este completă cu privire la toate detaliile şi aspectele solicitate, inclusiv această secţiune, ar putea fi respins.
Prezenta cerere a fost completată în conformitate cu prevederile art. 292 din Codul Penal cu privire la fals în declaraţii.

Data:

Funcţia ocupată în organizaţie :
Nume şi prenume *(litere mari de tipar)*

Semnătura şi ştampila:

PASI DE URMAT în COMPLETAREA UNEI PROPUNERI DE PROIECT

1. TITLUL unui proiect este citit primul în cadrul unei evaluări. De regula se include în titlu ceva care să-i trezească curiozitatea evaluatorului. Titlul trebuie:

- să fie descriptiv;
- să scoată în evidenţă rezultatele proiectului şi nu metodele folosite;
- să descrie avantajele pe care le vor câştiga beneficiarii sau societatea de pe urma proiectului;
- să fie clar, concis şi uşor de ţinut minte.

Titlul poate fi exprimat:

- descriptiv :

  Alimentare cu apa în satul X, unitatea administrativ-teritoriala Y;

  Modernizare unitate de producţie societatea Z;
  Înfiinţarea unei brutarii în localitatea W.
- simbolic:

  P.I.C. = Perfecţionare, Informare, Consultanta;

  I.E.I. = Informare, Eficienta, Integrare;
  CRM = Centrul Regional de Marketing.

2. SCOPUL unui proiect reprezintă, de regulă, rezolvarea problemei sau stadiul în care dorim să ajungă problema în urma derulării proiectului. Enunţul scopului trebuie să fie scurt şi concis şi nu trebuie să apară necesitatea de a folosi conjuncţia „şi" pentru a despărţi două propoziţii. Este de preferat sa se evite folosirea cuvântului „prin" care atrage după sine explicaţii cu privire la modul în care va fi atins scopul proiectului.

3. OBIECTIVELE sunt rezultate urmărite de echipa de proiect în efortul de atingere a scopului său, altfel spus, paşii ce trebuie făcuţi pentru apropierea de scop. Obiectivele pot fi privite ca fiind elementele din care construim puntea peste prăpastia ce ne desparte de locul în care vrem să ajungem (scopul proiectului).

Despre obiective se spune ca trebuie sa fie **SMART** şi anume:

- S – specific (atingerea obiectivului concurând la atingerea scopului proiectului);
- M – măsurabil;
- A – achievable (tangibil);

- R – realistic (din punct de vedere al organizaţiei);
- T – timebounded (încadrat în timp).

Exemplu: Scopul: finalizarea, modernizarea unei unităţi de producţie este întotdeauna corelat cu Obiectivul: creşterea productivităţii cu x% în y luni.

4. CONTEXTUL

In cadrul acestui punct dedicat contextului proiectului se precizează dacă proiectul pentru care se solicită finanţarea este o componentă a unei iniţiative mai complexe de investiţii a solicitantului, dându-se detalii despre acesta (stadiul, rezultate etc). În acest caz se vor prezenta criteriile folosite la delimitarea proiectului de celelalte investiţii. De asemenea, se va preciza dacă sunt şi alte iniţiative complexe/ proiecte care depind de realizarea proiectului care face obiectul cererii de finanţare.

Se va încerca descrierea instituţiei şi acţiunile pe care le întreprinde; prezentarea misiunii, scopului şi obiectivelor organizaţiei/ instituţiei; prezentarea relaţionării dintre scopul şi obiectivele proiectului şi scopul şi obiectivele pe termen lung ale organizaţiei/ instituţiei. evidenţierea pregătirii profesionale şi ştiinţifice a personalului ce se va ocupa de proiect şi a responsabilului/ coordonatorului de proiect; prezentarea persoanelor ce pot oferi recomandări; prezentarea surselor de venituri şi altor tipuri de suport de care beneficiază organizaţia în prezent; prezentarea oricărei alte informaţii menită să crească credibilitatea organizaţiei/instituţiei.

5. JUSTIFICAREA NECESITĂŢII IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI

Se va preciza de ce este nevoie de acest proiect şi care este valoarea sa adăugată.

În cadrul acestui capitol trebuie <u>să convingeţi finanţatorul</u> de următoarele aspecte:

- Problema abordată în cadrul proiectului este una reală, iar amânarea rezolvării ei are repercusiuni asupra unui grup semnificativ de cetăţeni. Trebuie să explicaţi într-un mod cât mai convingător ce ar urma să se întâmple dacă problema respectivă ar fi lăsată nerezolvată;
- Atingerea scopului şi, implicit, rezolvarea problemei va aduce o serie de avantaje comunităţii, societăţii sau anumitor grupuri sociale, avantaje pe care trebuie să le menţionaţi;
- Organizaţia/instituţia dvs. este în măsură să abordeze problema respectivă şi să aducă proiectul la bun sfârşit. Explicaţi cât mai clar argumentele care susţin această afirmaţie.

  Grupul ţintă este cel stabilit în prealabil de către echipa de proiect. De exemplu, angajaţii sau

clienţii unei firme, societăţi prestări servicii etc.

6. ACTIVITĂŢILE PROIECTULUI

Se vor detalia activităţile şi subactivităţile aferente fiecărei activităţi, în ordinea cronologică (ex. obţinerea proiectului de execuţie - stadiul pregătirii licitaţiei, data estimată de lansare licitaţie, data estimată de încheiere a contractului de achiziţii, data estimată de recepţie şi aprobare a proiectului de execuţie; contractarea execuţiei lucrărilor - stadiul pregătirii licitaţiei, data estimată de lansare licitaţie, data estimată de încheiere a contractului de execuţie a lucrărilor, descriere lucrări necesare etc; acestea sunt exemple. Solicitantul trebuie să descrie toate activităţile/ subactivităţile necesare derulării proiectului. De asemenea, se va prezenta stadiul obţinerii avizelor/autorizaţiilor necesare implementării proiectului şi data estimata de obţinere a acelor avize /autorizaţii care nu au fost încă obţinute. În cazul în care proiectul prevede şi achiziţia de echipamente se vor da detalii despre tipul/specificaţiile acestor echipamente, modul de distribuire a echipamentului la parteneri.

ACTIVITATILE:

- Sunt un mijloc de a atinge un obiectiv;
- Sunt organizate după un plan, respectând firul logic al acţiunii;
- Sunt corelate intre ele *(diagrama Gantt);*
- Se va enunţa fiecare activitate în parte;
- Se va specifica responsabilul activităţii respective;
- Se vor specifica resursele de care este nevoie (personal, echipament, timp);

7. CALENDARUL ACTIVITĂŢILOR

Vor fi descrise secvenţele de timp şi modul cum se interferează activităţile;

Activitate 1.	De la….	Pana la….	Organizaţia/persoana responsabila
Activitate 2.	zi_____luna_____an zi_____luna_____an	zi_____luna_____an zi_____luna_____an	
Activitate 3.	zi_____luna_____an zi_____luna_____an	zi_____luna_____an zi_____luna_____an	

8. REZULTATE ANTICIPATE

Se va/vor cuantifica rezultatul/rezultatele aferente fiecărei activităţi dintre cele descrise la punctul 5.

Rezultatele estimate ale proiectului trebuie să îmbunătăţească situaţia grupurilor ţintă alese;

- Cuantificaţi rezultatele proiectului cât mai mult posibil;
- Finanţatorul trebuie convins că grupurile ţintă ale proiectului vor fi influenţate în mod pozitiv prin implementarea proiectului.

9. MANAGEMENTUL PROIECTULUI

Trebuie sa precizaţi care sunt resursele umane alocate implementării proiectului (existente şi viitoare). În cazul în care aplicantul nu intenţionează să contracteze managementul proiectului la acest punct, se vor descrie:

- numărul persoanelor implicate/avute în vedere pentru managementul proiectului, poziţia, atribuţiile şi rolul fiecărui membru din echipa de proiect, experienţa relevantă necesară pentru rolul propus în echipa de proiect, CV-ul, fisele de post corespunzătoare.

În cazul în care aplicantul intenţionează să contracteze managementul proiectului la acest punct, se vor descrie:

- cerinţele minime (experienţa similară, expertiza etc) pe care solicitantul le va cere prin caietul de sarcini de achiziţionare a serviciilor de management a proiectului.

- activităţile de management al proiectului ce vor face obiectul contractului de servicii de management al proiectului.

- modul în care solicitantul şi persoanele din partea acestuia (CV, fişele de post corespunzătoare, rol în organizaţie, atribuţii etc) vor verifica/monitoriza activitatea contractorului care va furniza servicii de management al proiectului.

Se va preciza modul în care se va asigura monitorizarea implementării proiectului: strategia pe care o are solicitantul în acest sens, responsabilităţile membrilor echipei de proiect, procedurile care vor fi urmate şi calendarul activităţilor de monitorizare. De asemenea, se va descrie procedura de verificare/ supervizare a activităţii echipei de proiect aplicabilă în cadrul instituţiei solicitante, respectiv în cadrul fiecăreia dintre instituţiile membre ale unei asociaţii de dezvoltare intercomunitară al fiecărui partener.

AICI SE ADAUGA :

- Explicarea motivelor care v-au făcut să alegeţi metodele pe care le-aţi ales;

- O scurtă discuţie despre riscul punerii în practică a metodelor respective. Arătaţi de ce metodele pe care le-aţi ales implică o probabilitate mare de atingere a obiectivelor.

10. DURATA PROIECTULUI

Precizaţi durata implementării proiectului, exprimată în luni. Durata de implementare reprezintă perioada cuprinsă între data semnării contractului de finanţare şi data finalizării ultimei activităţi prevăzute în cadrul proiectului. Se va avea în vedere faptul că activităţile deja efectuate până la data semnării contractului de finanţare pentru proiectul care face obiectul prezentei cereri de finanţare nu vor fi luate în calcul la estimarea duratei de implementare.

11. INDICATORI

Se vor descrie indicatorii de rezultat corelaţi cu indicatorii prevăzuţi la axa prioritară/domeniul de intervenţie relevant.

INDICATORI	**Valoare la începutul perioadei de implementare**	**Valoare la sfârşitul perioadei de implementare**
Rezultat imediat (direct) *(indicatorii se vor corela cu rezultatele prevăzute la pct 2.3.6)*		
…..		
Rezultate induse (indirecte) **(***efecte pe termen mediu/lung)*		
…….		

12. SUSTENABILITATEA PROIECTULUI

Trebuie precizat modul în care proiectul se autosusţine financiar după încetarea finanţării solicitate prin prezenta cerere de finanţare, capacitatea de a asigura operarea şi întreţinerea investiţiei după finalizare (entităţi responsabile, fonduri, activităţi, orizont de timp).

Arătaţi finanţatorului că:

- v-aţi gândit la derularea în continuare a proiectului;
- aveţi contacte necesare pentru a susţine financiar proiectul respectiv după ce s-a finalizat respectiva finanţare.

Potenţialele surse de finanţare pot include viitoare:

- grant-uri ale altor finanţatori;
- taxe pe servicii prestate sau dobânzi pe produsele rezultate din proiectul respectiv;
- grant-uri ale aceluiaşi finanţator (la o finanţare ulterioară)
- alte surse de finanţare.

13. EGALITATEA DE ŞANSE

Subliniaţi modul în care principiul privind egalitatea de şanse (nediscriminare pe criterii de rasă, sex, religie, dizabilităţi, vârstă) a fost considerat în elaborarea şi implementarea proiectului, fie în activităţile proiectului, fie în managementul proiectului, fie în identificarea grupurilor ţintă/beneficiari menţionând orice componentă specifică care arată acest lucru. Se va preciza, de asemenea modul în care solicitantul, va urmări respectarea principiului privind egalitatea de şanse în cazul atribuirii şi derulării contractelor de lucrări şi serviciu care vor fi încheiate pe durata implementării proiectului în vederea atingerii obiectivelor acestuia.

14. DEZVOLTAREA DURABILĂ ŞI EFICIENŢA ENERGETICĂ

Explicaţi modul în care proiectul contribuie la maximizarea beneficiilor şi reducerea efectelor negative în privinţa componentelor: economică, socială, de mediu, modul în care proiectul contribuie la îmbunătăţirea eficienţei energetice (dacă este cazul).

15. TEHNOLOGIA INFORMAŢIEI

Explicaţi modul în care proiectul contribuie la introducerea noilor tehnologii şi are caracter inovativ, dacă este cazul.

16. BUGETUL PROIECTULUI

Bugetul prezentat este orientativ şi va fi actualizat pentru a răspunde specificului acestul domeniu major de intervenţie.

Nr. crt	Denumirea capitolelor şi subcapitolelor	Cheltuieli neeligibile	Cheltuieli eligibile	TOTAL	TVA*
1	2	3	4	5=3+4	6
1	**CAPITOL 1** **Cheltuieli pentru obţinerea şi amenajarea terenului**				
1.1	Obţinerea terenului				
1.2	Amenajarea terenului				
1.3	Amenajarea pentru protecţia mediului				
	TOTAL CAPITOL 1				
2	***CAPITOL 2*** ***Cheltuieli pentru asigurarea utilităţilor necesare obiectivului***				
2.1	Canalizare, alimentare cu gaze naturale, energie electrică, telefonie, radio-tv etc				
2.2	Drumuri de acces				
	TOTAL CAPITOL 2				
3	**CAPITOLUL 3** **Cheltuieli pentru proiectare şi asistenţă tehnică**				
3.1	Studii de teren (geologice, topografice, hidrologice)				
3.2	Cheltuieli pentru avize, acorduri, autorizaţii de construcţie				
3.3	Proiectare şi inginerie				
3.4	Consultanţă şi expertiză				
3.5	Asistenţă tehnică				
	TOTAL CAPITOL 3				
4	**CAPITOLUL 4** **Cheltuieli pentru investiţii**				
4.1	Construcţii şi instalaţii				
4.2	Utilaje şi echipamente				
4.3	Mijloace de transport				
4.4	Dotări				
	TOTAL CAPITOL 4				

5	**CAPITOLUL 5** **Alte cheltuieli**				
5.1	Organizare de şantier				
5.1.1	*5.1.1. Lucrări de construcţii - 3%*				
5.1.2	*5.1.2. Cheltuieli conexe organizării de şantier*				
5.2	Comisioane, taxe, cote legale, costuri de finanţare				
5.3	Cheltuieli diverse şi neprevăzute				
	TOTAL CAPITOL 5				
6	**CAPITOLUL 6** **Cheltuieli aferente implementării proiectului**				
6.1	Cheltuieli de publicitate şi informare				
6.2	Cheltuieli de audit				
	TOTAL CAPITOL 6				
I	**TOTAL GENERAL**				

Bugetul poate fi privit ca o planificare a proiectului din punct de vedere financiar. Pregătirea unui buget detaliat şi realist permite o imagine mai clară a resurselor necesare atingerii obiectivelor proiectului. Astfel, bugetul atribuie valoare financiară activităţilor proiectului, planificarea generală a proiectului mergând "mână în mână“ cu cea generală. Bugetul reprezintă un important instrument de control al resurselor financiare ale proiectului, orice abatere trebuind luată în considerare.

Etapele în realizarea acestuia sunt:

- Estimarea costurilor în detaliu pentru fiecare activitate şi subactivitate;
- Planificarea activităţilor proiectului;
- Estimarea potenţialelor surse de venituri;
- Fluxul de numerar (bani pentru efectuarea plăţilor – sume, perioade);
- Aprobarea bugetului;
- Stabilirea unor proceduri de supraveghere permanentă a costurilor comparativ cu bugetul, după încheierea proiectului;

- Revizuirea şi actualizarea periodică a bugetului.

Exista mai multe tipuri de buget:

- Buget pe categorii de cheltuieli (personal, transport, echipamente, instruiri, publicaţii, cheltuieli indirecte);
- Buget pe categorii de cheltuieli şi pe activităţi;
- Buget pe categorii de surse.

SURSE DE FINANŢARE A PROIECTULUI

Prezentaţi detalierea surselor de finanţare ale proiectului, conform tabelului:

Nr. crt.	**Surse de finanţare**	**Valoare**
1.	**Valoarea totală a proiectului**	
	din care:	
	Valoarea eligibilă a proiectului	
	Valoarea neeligibilă a proiectului	
	Contribuţia proprie (din valoarea eligibilă a proiectului, 1.a.)	
3.	**Asistenţă financiară nerambursabilă solicitată (1.a.-2.)**	

I.1.4 Finanţarea cererilor

Propunerea de finanţare se elaborează sub forma unei cereri de finanţare, care se completează într-un formular standardizat (aplicaţie), diferit pentru fiecare tip de program de finanţare în parte. De regula, aplicaţia este însoţita de o serie de anexe, care fac parte integranta din cererea de finanţare şi justifica cererea. Aplicaţia (cererea de finanţare) este depusa la Unitatea de implementare a programului (ex. Agenţia pentru Dezvoltare Regionala, UIP Regional, OIR, OTIMMC etc) prin care se finanţează proiectul propus.

Comisia de evaluare a propunerilor de proiect evaluează cererea de finanţare şi decide daca proiectul va fi sau nu va fi finanţat, pe baza unor criterii de selecţie, aceleaşi pentru toate cererile de finanţare depuse în cadrul programului de finanţare respectiv. În cazul deciziei de finanţare a proiectului propus, se semnează Contractul de finanţare între Autoritatea Contractanta şi Beneficiarul de sprijin financiar (aplicantul). în cazul programelor, contractul de finanţare se încheie între instituţia specializata a donatorului (Comisia European, în cazul UE) şi tara receptoare.

Etapele parcurse în vederea acordării finanţării sunt următoarele:

Lansarea publica a cererii de oferte care stabileşte:

- grupurile ţintă eligibile pentru finanţare;
- data limită de primire a propunerilor de finanţare locul unde trebuie depuse acestea;
- documentele necesare pentru pregătirea cererii de finanţare;

Evaluarea proiectelor depuse spre finanţare, conform criteriilor publicate la lansarea cererii de oferte;
Selecţia celor mai bune oferte;
Anunţarea publica a proiectelor selectate;
Semnarea contractelor de finanţare.

I.1.5 Implementarea proiectelor

Resursele materiale şi umane alocate implementării proiectului sunt utilizate pentru îndeplinirea scopului propus prin proiect (rezultatele propuse prin proiect se adresează grupurilor ţinta şi beneficiarilor), contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor generale ale proiectului. Activităţile implementate în cadrul proiectului implica, de regula, încheierea unor contracte pentru realizarea de studii, pentru asistenta tehnica, achiziţii de bunuri şi lucrări. Evoluţia activităţilor din proiect este urmărita (se monitorizează progresul proiectului) si, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condiţiilor iniţiale. La sfârşitul perioadei de implementare, se poate propune un nou proiect pentru continuarea sau extinderea activităţilor proiectului.

II. FONDURILE STRUCTURALE

Fondurile structurale sunt instrumente financiare prin care Uniunea Europeana acţionează pentru eliminarea disparităţilor economice şi sociale intre regiuni, în scopul realizării coeziunii economice şi sociale.

Fondurile structurale nu constituie o sursa unica de finanţare în cadrul bugetului Uniunii, ci fiecare fond acoperă zona sa tematica specifica. Fondurile structurale nu finanţează proiecte individuale separate. Ele finanţează programe de dezvoltare regionala multianuale trasate împreuna de regiuni, State membre şi Comisie, pe baza orientării propuse de Comisie pentru întreaga Uniune Europeana.

Cadrul Strategic Naţional de Referinţa(CSNR) constituie documentul strategic de referinţa pentru programarea Fondurilor Structurale şi de Coeziune în România. Acest tip de document este elaborat de fiecare Stat Membru al UE, conform noului acquis privind Politica de Coeziune.
Prin acest document se explica modul în care vor fi implementate Instrumentele Structurale în România.

Scopul principal al CSNR este de a consolida obiectivul strategic al politicilor economice, de coeziune sociala şi regionale ale României, precum şi de a stabili legăturile potrivite şi Corecte cu politicile Comisiei Europene, mai ales cu Strategia de la Lisabona, care sta la baza elaborării elaborării politicilor de dezvoltare economica şi de crearea a noi locuri de munca.

Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR) - destinat reducerii dezechilibrelor între diferitele regiuni ale UE. Este cel mai important fond structural în termeni de resurse, acordând ajutoare financiare zonelor defavorizate, fiind astfel un important instrument de corecţie a dezechilibrelor regionale.

Principiile alocării acestui fond sunt:

- concentrarea pe obiective şi regiuni (pentru maximizarea efectelor);

- parteneriatul între Comisia Europeanã, statele membre UE şi autoritãtile locale şi regionale (pentru planificarea şi punerea în practicã a intervenţiei structurale);

- programarea intervenţiei şi adiţionalitatea contribuţiei comunitare (care nu trebuie sã se substituie celei naţionale).

FEDR trebuie sã contribuie la creşterea coeziunii economice şi sociale şi reducerea disparităţilor regionale, prin sprijinirea dezvoltării şi ajustării structurale a economiilor regionale, inclusiv conversia regiunilor aflate în declin industrial şi a regiunilor rãmase în urmã, şi prin stimularea cooperării frontaliere, transnaţionale şi interregionale. În acest sens, FEDR va susţine prioritãţile Comunităţii, în special întărirea competitivităţii şi inovării, crearea de locuri de muncã pe termen lung şi asigurarea dezvoltării durabile.

Principalele domenii de finanţare:

- Cercetare şi dezvoltare tehnologică, inovare, antreprenoriat, inclusiv întărirea capacităţilor de cercetare şi dezvoltare tehnologică şi integrarea acestora în Zona Europeană de cercetare.
- Societatea informaţională inclusiv dezvoltarea infrastructurii de comunicaţii electronice, îmbunătăţirea accesului şi dezvoltarea serviciilor publice on-line.
- Mediu, inclusiv investiţii legate de furnizarea de apă şi managementul deşeurilor, tratamentul

apelor reziduale, calitatea aerului, prevenirea, controlul şi lupta împotriva secetei, prevenţia şi controlul integrat al poluării.
- Prevenirea riscurilor, inclusiv dezvoltarea şi implementarea planurilor pentru prevenirea şi lupta cu riscurile naturale şi tehnologice,
- Activităţi turistice, inclusiv promovarea valorilor naturale ca potenţial pentru dezvoltarea unui turism durabil.
- Investiţii în cultură, inclusiv protecţia, promovarea şi prezervarea moştenirii culturale.
- Investiţii în transport.
- Investiţii în energie.
- Investiţii în educaţie inclusiv training vocaţional.
- Investiţii în infrastructură de sănătate şi socială

Din sfera activităţilor eligibile nu vor face parte TVA, dobânzi la credite, achiziţionarea de terenuri intr-un cuantum mare de 10% din cheltuiala totala eligibila pentru activitatea respectiva, construcţii de locuinţe şi dezactivarea staţiilor de energie nucleara.

Fondul Social European (FSE) - principalul instrument al politicii sociale a Uniunii Europene. Prin intermediul său se acordă susţinere financiară acţiunilor de formare şi reconversie profesională ca şi celor vizând crearea de noi locuri de muncă. FSE trebuie să contribuie la îndeplinirea priorităţilor Comunităţii în ceea ce priveşte întărirea coeziunii economice şi sociale, a asigurării unui nivel înalt de ocupare şi locuri de muncă mai multe şi mai bune, prin îmbunătăţirea oportunităţilor de angajare. Acesta va trebui să sprijine politicile naţionale pentru obţinerea unei ocupări depline a forţei de muncă, asigurarea calităţii şi productivitatea muncii şi promovarea incluziunii sociale, prin asigurarea accesului la piaţa muncii a categoriilor dezavantajate şi reducerea disparităţilor regionale şi naţionale.

Principalele domenii de finanţare:

- Accesul la angajare şi incluziune sustenabilă pe piaţa muncii a persoanelor inactive, prevenirea şomajului, în special a celui pe termen lung şi în rândul tinerilor, încurajarea îmbătrânirii active şi prelungirea duratei de activitate.
- Incluziunea sociala a categoriilor dezavantajate în vederea integrării durabile a acestora pe piaţa muncii şi combaterea tuturor formelor de discriminare pe piaţa muncii.
- Reforme ale sistemelor de educaţie şi training pentru dezvoltarea angajării.
- Crearea de reţele informative între instituţiile de învăţământ superior, centre de cercetare-dezvoltare şi întreprinderi.
- Efectuarea de reforme în domeniul angajării şi incluziunii, în special prin promovarea start-up-urilor şi implementarea parteneriatelor şi a iniţiativelor prin crearea de reţele între principalii actori implicaţi cum sunt partenerii sociali, ONG-uri la nivel naţional, regional şi transnaţional.
- Întărirea capacităţii instituţionale şi eficienţei administraţiilor publice şi a serviciilor publice la nivel naţional, regional şi local şi acolo unde este cazul, a partenerilor sociali şi a ONG-urilor pentru promovarea bunei guvernări şi a unei mai bune reglementări

Din sfera activităţilor eligibile nu vor face parte TVA, dobânzi la credite, achiziţionarea de infrastructura, bunuri mobile depreciabile, bunuri imobile şi terenuri.

Fondul de coeziune (FC)- trebuie sa contribuie la întărirea coeziunii economice şi sociale a Comunităţii, în vederea promovării unei dezvoltări durabile. Spre deosebire de celelalte fonduri structurale,

Fondul de Coeziune nu cofinanţează programe, ci furnizează finanţare directa pentru proiecte individuale, care sunt clar identificate de la început. Decizia de a finanţa un proiect este luata de Comisie, în acord cu Statul Membru beneficiar, în timp ce proiectele sunt administrate de autorităţi naţionale şi supervizate de un Comitet de Monitorizare. Principalele domenii de finanţare:

1. Reţele transeuropene de transport, în special proiecte prioritare de interes european identificate în Decizia nr. 1692/96/EC,

2. Proiecte de mediu conform priorităţilor identificate de politica de protecţie a mediului comunitară şi în planul de acţiune pentru mediu. FC poate fi de asemenea folosit în domenii legate de dezvoltarea durabilă care prezintă în mod evident beneficii pentru mediu, respectiv energie regenerabilă iar în domeniul transporturilor sisteme de transport intermodale, management rutier şi al traficului aerian şi maritim, transport public şi urban curat.

Din sfera activităţilor eligibile nu vor face parte dobânzile la credite, achiziţionarea de terenuri intr-un cuantum mai mare de 10%din cheltuiala totala eligibila pentru activitatea respectiva, construcţii de locuinţe, dezactivarea staţiilor de energie nucleara, TVA recuperabil.

Obiectivul general al POS DRU constă în dezvoltarea capitalului uman şi creşterea competitivităţii acestuia, prin conectarea educaţiei şi a învăţării pe tot parcursul vieţii cu piaţa muncii şi

Obiectiv general al POS-Creşterea Competitivităţii Economice îl constituie creşterea productivităţii întreprinderilor româneşti pentru reducerea decalajelor faţă de productivitatea medie la nivelul Uniunii. Măsurile întreprinse vor genera până în 2015 o creştere medie a productivităţii de cca. 5,5% anual şi vor permite României să atingă un nivel de aproximativ 55% din media UE.

Obiective specifice:

- Consolidarea şi dezvoltarea sectorului productiv
- Constituirea unui mediu favorabil dezvoltării întreprinderilor
- Creşterea capacităţii C&D şi stimularea cooperării între instituţii de CDI şi sectorul productiv
- Valorificarea potenţialului TIC şi aplicarea acestuia în sectorul public (administraţie) şi cel privat
- Promovarea potenţialului turismului romanesc.
- Creşterea eficientei energetice şi dezvoltarea durabilă a sistemului energetic promovarea surselor

3. Programul Operaţional Sectorial Transport (POS Transport)

http://www.fonduri-structurale.ro/article.php?article_id=1012

Obiectivul general al POS Transport constă în promovarea, în România, a unui sistem de transport durabil, care să permită deplasarea rapidă, eficientă şi în condiţii de siguranţă a persoanelor şi bunurilor, la servicii de un nivel corespunzător standardelor europene, la nivel naţional, în cadrul Europei, între şi în cadrul regiunilor României.

Obiective specifice:

- Modernizarea - cu accent deosebit pe Axele Prioritare TEN – T;
- Promovarea transportului feroviar, naval şi intermodal;

Promovarea unei dezvoltări durabile, în special prin minimizarea efectelor adverse asupra mediului şi creşterea siguranţei traficului.

4. Programul Operaţional Sectorial de Mediu (POS Mediu)

http://www.fonduri-structurale.ro/article.php?artimcle_id=1010

Obiectivul general al POS Mediu constă în reducerea decalajului existent între Uniunea Europeană şi România cu privire la infrastructura de mediu atât din punct de vedere cantitativ cat şi calitativ. Aceasta ar trebui să se concretizeze în servicii publice eficiente, cu luarea în considerare a principiului dezvoltării durabile şi a principiului „poluatorul plăteşte”.

Obiectivele specifice

1. Îmbunătăţirea calităţii şi a accesului la infrastructura de apă şi apă uzată, prin asigurarea serviciilor de alimentare cu apă şi canalizare în majoritatea zonelor urbane.
2. Dezvoltarea sistemelor durabile de management al deşeurilor , prin îmbunătăţirea managementului deşeurilor şi reducerea numărului de zone poluate istoric în minimum 30 de judeţe.
3. Reducerea impactului negativ cauzat de sistemele de încălzire urbană în cele mai poluate localităţi.
4. Protecţia şi îmbunătăţirea biodiversităţii şi a patrimoniului natural prin sprijinirea managementului ariilor protejate, inclusiv prin implementarea reţelei Natura 2000.
5. Reducerea riscului de producere a dezastrelor naturale cu efect asupra populaţiei, prin implementarea măsurilor preventive în cele mai vulnerabile zone.

Întreprinderile Mici şi Mijlocii pot depune proiecte în cadrul următoarelor Programe Operaţionale:

POS Creşterea Competitivităţii Economice:

Axa prioritara 1: „Un sistem de producţie inovativ şi coeficient”

Axa prioritara 2: „Cercetare, Dezvoltare Tehnologică şi Inovare pentru competitivitate”

Axa prioritara 3: „Tehnologia Informaţiilor şi Comunicaţiilor pentru Sectoarele Privat şi Public”

Programul Operaţional Regional

Axa prioritara 4: „Sprijinirea dezvoltării mediului de afaceri regional şi local”

Axa prioritara 5: „Dezvoltarea durabilă şi promovarea turismului

POS Dezvoltarea Resurselor Umane

Axa prioritara 1: „Educaţia şi formarea profesională în sprijinul creşterii economice şi dezvoltării societăţii bazate pe cunoaştere”.
Axa prioritara 2: „Corelarea învăţării pe tot parcursul vieţii cu piaţa muncii”.
Axa prioritara 3: „Creşterea adaptabilităţii lucrătorilor şi a întreprinderilor”.
Axa prioritara 5: „ Promovarea măsurilor active de ocupare”
Axa prioritara 6: „Promovarea incluziunii sociale”

Măsura 312: “Sprijin pentru crearea şi dezvoltarea de micro-întreprinderi”

Măsura 313: “Încurajarea activităţilor turistice”

Măsura 121: ”Modernizarea exploataţiilor agricole”

Măsura 123: ”Creşterea valorii adăugate a produselor agricole şi forestiere”

Măsura 143: “Furnizarea de servicii de consultanţă şi consiliere pentru fermieri”

I.3 Achiziţii publice

In contextul angajamentelor asumate de România fata de Uniunea Europeana în cadrul capitolului 1 “ Libera circulaţie a mărfurilor” şi a recomandărilor Comisiei Europene, a fost adoptata în anul 2006 Ordonanţa de urgenta a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziţie publica, a contractelor de concesiune de lucrări publice şi contractelor de concesiune de servicii. Aceasta a fost modificata de către Legea 128/2007 şi de către Ordonanţa 94/2007.

Scopul general al sistemului achiziţiilor publice este dedicat satisfacerii interesului public respectiv dezvoltarea şi îmbunătăţirea mediului de viata al comunităţii.

Scopul noii legislaţii îl constituie:

- Promovarea concurentei intre operatorii economici;
- Garantarea tratamentului egal şi nediscriminarea operatorilor economici;
- Asigurarea transparentei şi integrităţii procesului de achiziţie publica;
- Asigurarea utilizării eficiente a fondurilor publice prin aplicarea procedurilor de atribuire.

I.3.1 Sistemul achiziţiilor publice

Elementele componente ale sistemului de achiziţii publice sunt:

- Autoritatea de reglementare

  - Autoritatea Naţională pentru Reglementarea şi Monitorizarea Achiziţiilor Publice

- Autorităţile contractante
  - oricare asociere formata din autorităţi contractante
  - oricare întreprindere publica
  - oricare organism al statului
  - oricare organism de drept public

- Operatorii economici

  - orice furnizor, prestator sau executant

- Supraveghetorii sistemului

  - Ministerul Finanţelor Publice

  - Curtea de Conturi

  - ANRMAP

  - Consiliul Naţional de Soluţionare a Contestaţiilor

I.3.2 Principii în achiziţia publica

Tratatul pentru înfiinţarea Comunităţii Economice Europene, încheiat la 25 martie 1957, instituie cele patru libertăţi europene, respectiv: libera circulaţie a mărfurilor, libera circulaţie a serviciilor, libera circulaţie a persoanelor, libera circulaţie a capitalurilor. Aceste patru libertăţi nu au rămas la nivel de concept, ci au fost transpuse în practica sub forma de principii. Astfel, în domeniul achiziţiilor publice cele patru libertăţi s-au reflectat în mai multe principii care stau la baza atribuirii contractelor de achiziţie publica.

Pe parcursul întregului proces de achiziţie publica, la adoptarea oricărei decizii, trebuie avute în vedere următoarele principii:

- nediscriminarea;
- tratamentul egal;
- recunoaşterea reciproca;
- transparenta;
- proporţionalitatea;
- eficienta utilizării fondurilor publice;
- asumarea răspunderii.

Prin **NEDISCRIMINARE** se poate înţelege asigurarea condiţiilor de manifestare a **concurentei reale** pentru ca orice operator economic, **indiferent de naţionalitate**:

- sa poată participa la procedura de atribuire
- sa aibă şansa de a deveni, contractant.

Efecte obţinute:

- deschiderea şi dezvoltarea pieţei;
- obţinere de valoare pentru banii cheltuiţi

Prin **TRATAMENT EGAL** se poate înţelege stabilirea şi aplicarea oricând pe parcursul procedurii de atribuire de:

- reguli,
- cerinţe,
- criterii identice pentru toţi operatorii economici, astfel încât aceştia sa beneficieze de şanse egale de a deveni contractanţi.

Efecte obţinute:

- instituirea unui cadru bazat pe încredere, corectitudine şi
- imparţialitate pe tot parcursul procesului de achiziţie publica;
- eliminarea elementelor de natura subiectiva care ar putea influenta deciziile în procesul de achiziţie publica.

Nici o autoritate contractanta nu are voie sa acorde **tratament preferenţial** unui operator economic doar pentru simplul motiv ca este situat în aceeaşi localitate/zona/ regiune/tara sau ca este persoana fizica sau juridica.

Prin **RECUNOASTERE RECIPROCA** se poate înţelege acceptarea:

- produselor, serviciilor, lucrărilor oferite în mod licit pe pata Uniunii Europene;
- diplomelor, certificatelor, a altor documente, emise de autorităţile competente din alte state;

- specificaţiilor tehnice, echivalente cu cele solicitate la nivel naţional.

Efecte obţinute:

- eliminarea tratamentului preferenţial acordat operatorilor economici locali;
- deschiderea şi dezvoltarea pieţei achiziţiilor publice.

Prin **TRANSPARENŢĂ** se poate înţelege aducerea la cunoştinţa publicului a tuturor informaţiilor referitoare la aplicarea procedurii de atribuire.

Efecte obţinute:

- anticiparea succesiunii activităţilor pe parcursul procesului de achiziţie publica;
- asigurarea "vizibilităţii" regulilor, oportunităţilor, procedurilor şi a rezultatelor;
- claritatea documentelor elaborate pe parcursul derulării procesului de achiziţie;
- înţelegerea de către operatorii economicii a necesităţilor autorităţii contractante şi a modului în care acestea se reflecta în cadrul cerinţelor din documentaţia de atribuire.

Prin **PROPORŢIONALITATE** se poate înţelege asigurarea **corelaţiei** intre

- necesitatea autorităţii contractante,
- obiectul contractului de achiziţie publica,
- cerinţele solicitate a fi îndeplinite.

Efecte obţinute:

- eliminarea cerinţelor restrictive.

Prin **EFICIENTA UTILIZARII FONDURILOR PUBLICE** se poate înţelege aplicarea procedurilor de atribuire competiţionale şi utilizarea de criterii care sa reflecte avantajele de natura economica ale ofertelor în vederea obţinerii raportului optim intre calitate şi preţ.

Se vor lua în considerare, daca este cazul, şi efectele concrete preconizate a se obţine în domeniul social sau în cel al protecţiei mediului şi promovării dezvoltării durabile.

Banii publici sunt epuizabili astfel încât trebuie utilizaţi judicios pentru a susţine dezvoltarea durabila. Pentru aceasta trebuie avute în vedere obiectivele sociale, etice şi de protecţie a mediului.

Prin prisma dezvoltării durabile, cel mai scăzut preţ nu reprezintă întotdeauna cea mai buna valoare.

Exemplu:

Diferenţa de valoare se face atunci când autorităţile contractante

- cumpăra :
  - energie regenerabila;
  - computere eficiente din punct de vedere energetic;

- hrana naturala pentru cantine şi spitale s.a.

- urmăreşte şi insista ca operatorii economici sa lucreze respectând drepturile angajaţilor, standardele de lucru şi contractele colective de munca;
- stimulează oportunităţile de angajare pentru persoanele cu dizabilităţi sau pentru angajarea pe termen lung;
- se asigura ca specificaţiile tehnice se definesc astfel încât sa corespunda, pe cat posibil, necesitaţilor sau exigentelor oricărui utilizator, inclusiv a persoanelor cu dizabilităţi.

Efecte obţinute:

- obţinerea celei mai bune valori pentru fondurile publice, întotdeauna considerate ca fiind insuficiente în raport cu necesităţile;
- supravegherea costurilor procesului de achiziţie publica, înţelegând prin aceasta, atât costurile aferente administraţiei cat şi costurile aferente ofertantului.

Prin **ASUMAREA RASPUNDERII** se poate înţelege determinarea clara a sarcinilor şi responsabilităţilor persoanelor implicate în procesul de achiziţie publica, urmărindu-se **asigurarea:**

- **profesionalismului,**
- **imparţialităţii,**
- **independentei deciziilor** adoptate pe parcursul derulării acestui proces.

Efecte obţinute:

- limitarea apariţiei erorilor pe parcursul procesului de achiziţie publica;
- reducerea fraudei şi corupţiei.

I.3.3. Etapele procesului de achiziţie publica

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

	Etapa	**Operaţiune**
1	Întocmirea programului anual al achiziţiilor publice	- identificare necesitaţii - estimare valoare şi modalităţi de obţinere - punerea în corespondenta cu CPV - ierarhizare - alegere procedura

		- identificare fonduri - elaborare calendar - definitivare şi aprobare program - daca se impune, elaborarea şi transmiterea anunţului de intenţie
2	Elaborarea documentatei de atribuire/ de selectare	- stabilire specificaţii tehnice sau documentaţia descriptiva - stabilire clauze contractuale - stabilire cerinţe minime de calificare, daca este cazul, criterii de selectare - stabilire criteriul de atribuire - completarea Fisei de date a achiziţiei - stabilire formulare şi modele - anunţ către Ministerul Finanţelor Publice privind verificarea procedurala - definitivare documentaţie de atribuire
3	Chemare la competiţie	- publicarea anunţului de participare - punerea la dispoziţie a documentaţiei de atribuire - răspuns la solicitările de clarificări - reguli de participare şi de evitare a conflictului de interese
	Etapa	**Operaţiune**
4.	Derulare procedura de atribuire	- daca este cazul, primire candidatura şi selectare candidaţi - daca este cazul, derularea rundelor de discuţii - termen pentru elaborare oferte -daca este cazul, constituirea garanţiei de participare - primire oferte - deschidere - examinare şi evaluare oferte - stabilire oferta câştigătoare - anulare procedura

5.	Atribuire contract de achiziţie publica sau încheiere acord cadru	- notificare rezultat - perioada de aşteptare -daca este cazul, soluţionare contestaţii - semnare contract/încheiere acord-cadru - transmitere spre publicare anunţ de atribuire
6.	Definitivare dosar de achiziţie publica	- întocmire dosar de achiziţie publica
7.	Derulare contract/acord cadru	- daca este cazul, constituirea garanţiei de buna execuţie - intrare în efectivitate - îndeplinirea obligaţiilor asumate şi recepţii parţiale
8.	Finalizare contract	- recepţie finala - daca este cazul, eliberare garanţie de buna execuţie
9.	Analiza procesului	- concluzii - masuri de îmbunătăţire

1. PROGRAMUL ANUAL AL ACHIZITIILOR PUBLICE

Programul anual al achiziţiilor publice este documentul care conţine: contractele de achiziţie publica şi acordurile cadru, ce se intenţionează a fi atribuite sau încheiate pe parcursul unui an bugetar.
Programul anual al achiziţiilor publice:

- **se întocmeşte** în fiecare an;
- **se elaborează** intr-o prima forma în decursul ultimului trimestru al anului precedent.

Programul anual trebuie sa cuprindă informaţii despre :

1. obiectul contractului/acordului-cadru
2. cod CPV
3. valoarea estimata fără TVA (RON şi euro)
4. procedura care urmează sa fie aplicata
5. data estimata pentru începerea procedurii
6. data estimata pentru finalizarea procedurii
7. responsabilul achiziţie publice ce urmează a fi făcuta

La elaborarea programului se va tine cont de:

- necesităţile obiective de produse, de lucrări şi de servicii;
- gradul de prioritate a necesităţilor;

- anticipările cu privire la fondurile ce urmează a fi alocate prin bugetul anual;
- contractele de achiziţie publica aflate în derulare.

Alegerea procedurii

In luarea deciziei de selectare a unei anumite proceduri de achiziţie publica, autoritatea contractanta va avea în vedere:

- complexitatea contractului de achiziţie publica respectiv;
- costurile implicate de atribuirea contractului respectiv;
- nivelul de dezvoltare şi concurenta pe piaţa din domeniul unde va avea loc achiziţia, pentru a se putea alege intre licitaţie deschisa şi licitaţie restrânsa;
- constrângeri cum ar fi urgenta, compatibilitatea cu produse servicii deja existente în cadrul autorităţii respective, existente unui singur furnizor, prestator sau executant s.a.

Proceduri de achiziţie:

- licitaţie deschisă
- licitaţie restrânsă
- dialog competitiv
- negocierea cu publicarea prealabila a unui anunţ de participare
- negocierea fără publicarea prealabila a unui anunţ de participare
- cererea de oferte

Procedurile de licitaţie deschisă şi licitaţie restrânsă reprezintă regula de atribuire a contractelor de achiziţie publică.

Procedurile de licitaţie deschisă, licitaţie restrânsă sau negociere cu publicarea prealabilă a unui anunţ de participare reprezintă regula de atribuire a oricărui contract sectorial.

Reprezintă excepţii de la regula de atribuire dialogul competitiv, negocierea, cererea de oferte.

Alegerea procedurilor de atribuire care reprezintă excepţii de la regula, intră în responsabilitatea exclusivă a autorităţii contractante.

Contractul de achiziţie publica poate fi atribuit prin licitaţia deschisa sau restrânsa indiferent de valoarea estimata a acestuia.

Cerere de oferte poate fi aplicata şi pentru contractele de achiziţie publica a căror valoare estimata se afla sub pragul a 10 000 euro.

Este interzisa divizarea unui contract în mai multe de valoare mica în scopul evitării aplicării anumitor proceduri de achiziţie publica

Daca mai multe produse/ servicii/ lucrări se regăsesc în cadrul aceleiaşi grupe CPSA sau cod CPV înseamnă ca tuturor achiziţiilor respective li se va aplica aceeaşi procedura, selectata în funcţie de valoarea estimata însumata a contractelor previzionate.

Acest lucru nu înseamnă ca toate produsele sau serviciile vor fi achiziţionate în cadrul aceluiaşi contract, ci prin contracte separate, pentru încheierea cărora fiind însă aplicata procedura rezultata din estimarea valorii pentru toate contractele ce au ca obiect produse sau servicii ce se regăsesc sub un unic cod CPSA sau CPV.

Alegerea unei alte proceduri decât cele prevăzute de regula se face pe baza unei **note justificative**.

Nota justificativă se aprobă de către conducătorul autorităţii contractante, cu avizul compartimentului juridic, şi constituie un înscris esenţial al dosarului achiziţiei publice.

2. ELABORAREA DOCUMENTATIA DE ATRIBUIRE

Documentaţia de atribuire reprezintă acele documente care conţin cerinţele formale, tehnice şi financiare, care permit descrierea obiectiva a obiectului contractului de achiziţie publica şi pe baza căruia operatorul economic îşi va elabora oferta. Documentaţia de atribuire trebuie sa fie clara, completa şi fără echivoc.

Documentaţia de atribuire se definitivează prin grija compartimentului intern al autorităţii contractante, specializat în atribuirea contractelor de achiziţie publica. în cazul în care documentaţia de atribuire este elaborata de o firma de consultanta, compartimentul intern trebuie sa coordoneze activitatea respectiva.

Documentaţia de atribuire trebuie sa fie finalizata **înainte** de transmiterea:

- spre publicare a anunţului de participare,

sau

- către operatorii economici a invitaţiei de participare.

Documentaţia de atribuire se poate obţine prin următoarele modalităţi:

- asigurarea accesului direct, nerestricţionat şi deplin, prin mijloace electronice;
- punerea la dispoziţia oricărui operator economic care a înaintat o solicitare în acest sens sau, după caz, căruia i s-a transmis o invitaţie de participare, a unui exemplar, pe suport hârtie si/sau pe suport magnetic

Documentaţia de atribuire trebuie sa cuprindă, cel puţin:

- Caietul de sarcini sau, după caz, documentaţia descriptiva
- Clauzele contractuale obligatorii

- Fisa de date a achiziţiei
- Formulare şi modele

Stabilirea specificaţiilor tehnice sau a documentaţiei descriptive

Caietul de sarcini reprezintă punctul de pornire al elaborării documentaţiei de atribuire. **Caietul de sarcini** reprezintă descrierea obiectiva a produselor, serviciilor sau lucrărilor necesare autorităţii contractante. **Caietul de sarcini** conţine, în mod obligatoriu, specificaţii tehnice.

Specificaţiile tehnice sunt, în general, acele:

- cerinţe,
- prescripţii,
- caracteristici tehnice cu ajutorul cărora sunt descrise produsele, serviciile sau lucrările.

Specificaţiile tehnice trebuie sa permită accesul egal la procedura de atribuire şi nu trebuie sa conţină elemente care sa aibă ca efect introducerea unor obstacole nejustificate de natura sa restrângă. Atunci când este posibil, specificaţiile tehnice se definesc în aşa fel încât sa corespunda corespundă necesitaţilor sau exigentelor oricărui utilizator, inclusiv a persoanelor cu dizabilităţi.

Specificaţiile tehnice se definesc:

a) prin referire, de regula, în următoarea ordine, la:

1. standarde naţionale care adopta standarde europene,
2. omologări tehnice europene,
3. standarde internaţionale,
4. alte referinţe de natura tehnica elaborate de organisme de standardizare europene;
5. alte standarde, omologări sau reglementari tehnice naţionale privind utilizarea produselor sau proiectarea, calculul şi execuţia lucrărilor.

Documentaţia descriptiva

Documentaţia descriptiva tine loc de caiet de sarcini în cazul aplicării procedurilor de negociere şi dialog competitiv. **Documentaţia descriptiva** conţine:

- descriere a necesitaţilor, obiectivelor şi constrângerilor autorităţii contractante,
- orice alte informaţii pe baza cărora se va derula dialogul pentru identificarea soluţiilor viabile,
- in cazul dialogului competitiv, daca s-a hotărât astfel, primele care vor fi acordate participanţilor la dialog,
- posibilitatea de a realiza dialogul în runde succesive, cu scopul de a reduce numărul de soluţii

discutate.

Contractul de achiziţie publica reprezintă instrumentul juridic prin care organismele publice intra în relaţii comerciale cu operatorii economici pentru a-si satisface necesităţile de produse, servicii sau lucrări. **Contractul de achiziţie publica** se încheie în formă scrisă, în cel puţin **doua** exemplare.
Contractul de achiziţie publica **încetează de drept** la expirarea perioadei pentru care a fost încheiat.
Prelungirea duratei contractului de achiziţie publica este posibila **numai în condiţiile ordonanţei** şi fără a fi modificate condiţiile stabilite iniţial.
Calificarea naturii juridice a contractului de achiziţie publica este data de obiectul preponderent ca valoare, respectiv contractele de achiziţie publica pot fi:

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

Documentaţia de atribuire trebuie sa conţină condiţiile în care un operator economic este exclus. Pentru a evita excluderea dintr-o procedura de atribuire a contractului de achiziţie publica, operatorul economic **trebuie sa prezinte** documente edificatoare prin care **sa facă dovada ca nu:**

- se încadrează în situaţia de a fi fost condamnat în ultimii 5 ani printr-o hotărâre judecătoreasca definitiva pentru:
  - participare la activităţi ale unei organizaţii criminale,
  - corupţie,
  - frauda
  - spălare de bani.
- se afla intr-una sau mai multe din situaţiile de mai jos şi numai daca s-a solicitat expres aceasta, respectiv, ca nu:

- este în stare de faliment ori lichidare, afacerile ii sunt administrate de un judecător-sindic
- activităţile sale comerciale sunt suspendate sau fac obiectul unui aranjament cu creditorii ;
- face obiectul unei proceduri legale pentru declararea sa în una dintre situaţiile de mai sus;
- nu si-a îndeplinit obligaţiile de plata a impozitelor, taxelor şi contribuţiilor de asigurări sociale către bugetul general consolidat;
- a fost condamnat, în ultimii 3 ani, prin hotărârea definitiva pentru o fapta care a adus atingere eticii profesionale sau pentru comiterea unei greşeli în materie profesionala;
- prezintă informaţii false sau nu prezintă informaţiile solicitate de către autoritatea contractanta**.**

Capacitatea de exercitare a activităţii profesionale.

Pentru a-si demonstra capacitatea de exercitare a activităţii profesionale operatorul economic va prezenta documente edificatoare prin care sa dovedească:

- forma de înregistrare ca persoana fizica sau juridica

si, daca este cazul,

- atestarea ori apartenenţa din punct de vedere profesional, în conformitate cu prevederile din tara în care ofertantul/candidatul este stabilit.

Situaţia economica şi financiara

Situaţia economica şi financiara reprezintă un indicator prin a cărui demonstrare operatorul este considerat calificat pentru îndeplinirea contractului de achiziţie publica respectiv**.** Se indica în documentaţia de atribuire cerinţele minime privind capacitatea economica şi financiara pe care operatorul economic trebuie sa le îndeplinească pentru a fi considerat calificat. Este interzis a se solicita îndeplinirea unor cerinţe minime referitoare la situaţia economica şi financiara care ar conduce la restricţionarea participării la procedura de atribuire.

Pentru a-si demonstra capacitatea economica şi financiara operatorul economic va prezenta documente edificatoare cum ar fi:

- declaraţii bancare corespunzătoare sau, după caz, dovezi privind asigurarea riscului profesional;
- bilanţul contabil sau extrase de bilanţ, în cazul în care publicarea acestor bilanţuri este prevăzuta de legislaţia tarii în care este stabilit ofertantul/candidatul;
- declaraţii privind cifra de afaceri globala sau, daca este cazul, privind cifra de afaceri în domeniul de activitate aferent obiectului contractului intr-o perioada anterioara care vizează activitatea din cel mult ultimii 3 ani, în măsura în care informaţiile respective sunt disponibile.

Capacitatea economica şi financiara a operatorului economic **poate fi susţinuta şi de o alta persoana**, indiferent de natura relaţiilor juridice existente intre operatorul economic şi persoana respectiva.

Operatorul economic, care beneficiază de susţinerea capacităţii economice şi financiare **trebuie sa dovedească** aceasta prin prezentarea unui **angajament ferm** al persoanei care susţine. **Angajamentul ferm** de susţinere financiara reprezintă un act juridic unilateral prin care persoana care susţine confirma faptul ca va pune la dispoziţia operatorului economic resursele financiare invocate.

Persoana care susţine financiar operatorul economic **nu trebuie sa se afle** intr-una din situaţiile care determina excluderea din procedura de atribuire.

Capacitatea tehnica si/sau profesionala

Capacitatea tehnica si/sau profesionala reprezintă un indicator prin a cărui demonstrare operatorul este considerat calificat pentru îndeplinirea contractului de achiziţie publica respectiv**. Se indica** în documentaţia de atribuire **cerinţele minime** privind capacitatea tehnica si/sau profesionala pe care operatorul economic trebuie sa le îndeplinească pentru a fi considerat **calificat.**
Capacitatea tehnica si/sau profesionala se apreciază în funcţie de:

- experienţa,
- aptitudinile,
- eficienta şi eficacitatea acestuia.

Capacitatea tehnica si/sau profesionala a operatorului economic poate fi susţinuta şi de o alta persoana, indiferent de natura relaţiilor juridice existente intre operatorul economic şi persoana respectiva. **Operatorul economic**, care beneficiază de susţinerea capacităţii tehnica si/sau profesionala **trebuie sa dovedească** aceasta prin prezentarea unui angajament ferm al persoanei respective prin care aceasta confirma faptul ca va pune la dispoziţia operatorului economic resursele tehnice şi profesionale invocate. **Persoana ce asigura susţinerea tehnica** nu trebuie sa se afle în situaţia care determina excluderea din procedura de atribuire.

Standarde de asigurare a calităţii

Daca se solicitata prezentarea unor certificate, prin care se atesta respectarea anumitor standarde de asigurare a calităţii, **atunci** aceasta solicitare trebuie sa se raporteze la sistemele de asigurare a calităţii bazate pe seriile de standarde Europene relevante certificate de organisme conforme cu seriile de standarde Europene privind certificarea.

Standarde de protecţie a mediului

Daca se solicita prezentarea unor certificate, prin care se respectarea anumitor standarde de protecţie a mediului, atunci autoritatea trebuie sa se raporteze:

- fie, la Sistemul Comunitar de Management Ecologic şi Audit (EMAS);
- fie, la standarde de gestiune ecologica bazate pe seriile de standarde Europene sau internaţionale în domeniu, certificate de organisme conforme cu legislaţia comunitara ori cu standardele Europene sau internaţionale privind certificarea. în conformitate cu **principiul recunoaşterii reciproce**, autoritatea are obligaţia de a accepta certificate echivalente emise de organisme stabilite în alte state ale Uniunii Europene. **Daca** operatorul economic nu deţine certificatul de calitate sau certificatul de mediu solicitat, **atunci** se accepta orice alte probe sau dovezi prezentate de acesta, daca prin aceste probe sau dovezi confirma asigurarea unui nivel corespunzător al calităţii/protecţiei mediului.

Stabilire criteriu de atribuire a contractului de achiziţie publica

Criteriul de atribuire a contractului de achiziţie publica, poate fi:

- oferta cea mai avantajoasa din punct de vedere economic;
- in mod exclusiv, preţul cel mai scăzut.

Criteriul de atribuire a contractului de achiziţie publica se precizează în mod obligatoriu în anunţul de participare şi în cadrul documentaţiei de atribuire. **Criteriul de atribuire**, odată stabilit, nu poate fi schimbat pe toata durata de aplicare a procedurii de atribuire.

Daca, atribuirea contractului de achiziţie publica se realizează prin aplicarea procedurii de dialog competitiv, **atunci** criteriul de atribuire utilizat trebuie sa fie numai oferta cea mai avantajoasa din punct de vedere economic. Daca a fost ales criteriul de atribuire **"oferta cea mai avantajoasa din punct de vedere economic"**, atunci oferta stabilita ca fiind câştigătoare este oferta care întruneşte punctajul cel mai mare rezultat din aplicarea unui sistem de factori de evaluare.

Factorii de evaluare a ofertei, pot fi, **alături de preţ**: caracteristici privind nivelul calitativ, tehnic sau funcţional caracteristici de mediu, costuri de funcţionare, raportul cost/eficienta, servicii post-vânzare şi asistenta tehnica, termen de livrare sau de execuţie, alte elemente considerate semnificative pentru evaluarea ofertelor.

Daca a fost ales criteriul de atribuire **"in mod exclusiv, preţul cel mai scăzut"**, **atunci** oferta stabilita ca fiind câştigătoare este acea oferta admisibila, a cărei propunere tehnica răspunde la toate cerinţele minime obligatorii solicitate şi a cărei propunere financiara conţine preţul cel mai scăzut.

Completarea fisei de date a achiziţiei

Fisa de date a achiziţiei cuprinde: informaţii şi instrucţiuni privind: autoritatea contractanta, în special cu privire la adresa – inclusiv telefon, fax, e-mail – persoane de contact, mijloace de comunicare etc.; activitatea autorităţii contractante; faptul ca se achiziţionează în numele altei autorităţi; modul de obţinerea de clarificări şi alte informaţii Consiliul Naţional de Soluţionare a Contestaţiilor, inclusiv adresa, telefon, fax, e-mail; obiectul contractului de achiziţie public şi durata acestuia; modul în care se va finaliza procedura; după caz, acordul-cadru, durata acestuia, număr de operatori, valoarea minima şi maxima a unui contract; existenta loturilor şi modul de abordare; acceptarea/ neacceptarea de oferte alternative; procedura aplicata şi daca aceasta are ca etapa finala licitaţia electronica; cerinţele minime de calificare precum şi documentele care urmează sa fie prezentate pentru dovedirea îndeplinirii criteriilor de calificare şi selecţie, daca sunt solicitate; data limita de depunere şi ce alte formalităţi trebuie îndeplinite în legătura cu participarea la procedura de atribuire; informaţii privind modul de elaborare şi prezentare a propunerii tehnice şi financiare;

informaţii privind modul de elaborare şi prezentare a ofertei informaţii detaliate şi complete privind criteriul de atribuire.

Stabilire formulare şi modele

Documentaţia de atribuire conţine şi **formulare şi modele**. **Formularele şi modelele** sunt destinate operatorilor economici pentru a le facilita elaborarea ofertei.

Sunt obligatorii formularele: Fisa de date a achiziţiei; Formularul de oferta; Formularul de contract; Scrisoare de garanţie, daca se solicita. **Modelele** de formulare se ataşează documentaţiei de atribuire.

Anunţarea Ministerului Finanţelor Publice privind verificarea procedurala

Sunt supuse verificării procedurale contractele:

- De lucrări a căror valoare estimata, fără TVA, este mai mare sau egala cu 500.000 euro
- De servicii a căror valoare estimata, fără TVA, este mai mare sau egala cu 75.000 euro
- De furnizare a căror valoare estimata, fără TVA, este mai mare sau egala cu 75.000 euro
- Acordurile cadru încheiata în vederea atribuirii contractelor cu valori mai mari decât pragurile de mai sus.

Definitivarea documentaţiei de atribuire

Se pot preciza în documentaţia de atribuire instituţiile competente de la care operatorii economici pot obţine informaţii privind reglementările referitoare la impozitare precum şi cele referitoare la protecţia mediului. Regulile obligatorii referitoare la condiţiile de munca şi de protecţie a muncii care trebuie respectate pe parcursul îndeplinirii contractului de lucrări ori de servicii trebuie precizate clar în documentaţia de atribuire. Aceasta obligaţie a autorităţii contractante se considera îndeplinita şi daca s-au indicat instituţiile competente de la care operatorii economici pot obţine informaţii detaliate privind reglementările respective. Autoritatea contractanta are obligaţia de a solicita operatorilor economici sa indice în cadrul ofertei faptul ca la elaborarea acesteia au ţinut cont de obligaţiile referitoare la condiţiile de munca şi protecţia muncii.

3. CHEMAREA LA COMPETITIE

Elaborarea şi publicarea anunţului de participare

In vederea asigurării transparentei atribuirii contractelor de achiziţie publica, autoritatea contractanta, ori de cate ori doreşte sa atribuie un contract de achiziţie publica sau sa încheie un acord-cadru are obligaţia de a publica un anunţ de participare. Anunţul de participare trebuie **transmis** spre publicare **atunci când:**

- se iniţiază procedura de: licitaţie deschisa, licitaţie restrânsa, dialog competitiv, negociere cu publicarea prealabila a unui anunţ de participare, pentru atribuirea contractului de achiziţie publica sau pentru încheierea acordului-cadru;
- se lansează un sistem dinamic de achiziţie;
- se iniţiază procesul de atribuire a unui contract de achiziţie publica printr-un sistem dinamic de achiziţii, în acest caz publicându-se un anunţ simplificat;
- se organizează un concurs de soluţii.

Anunţul de participare trebuie sa conţină cel puţin informaţiile prevăzute de anexa nr. 1 la hotărâre, dar de regula, nu mai mult de 650 de cuvinte.

Daca valoarea estimate a contractului de achiziţie publica ce urmează a fi atribuit depăşeşte pragurile pentru care este obligatorie publicarea anunţul de participare în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, atunci acesta trebuie sa conţină cel puţin informaţiile cuprinse în anexa nr. 3A din ordonanţa, prin utilizarea formularelor standard adoptate de Comisia Europeană. în cazul aplicării procedurilor de licitaţie restrânsa, dialog competitiv sau negociere anunţul de participare la etapa de selectare/ preselectare a candidaţilor trebuie sa conţină:

- criterii de selecţie/preselecţie
- regulile aplicabile
- numărul minim al candidaţilor ce vor fi selectaţi/preselectaţi
- numărul maxim al candidaţilor ce vor fi selectaţi/preselectaţi
- data limita de depunere a candidaturilor şi locul.

Anunţul de participare **se publica in:**

- SEAP - obligatoriu după 1 ianuarie 2007.

- Monitorul Oficial al României, Partea a VI-a, Achiziţii publice - publicarea **numai în M. Of**. este obligatorie pana la 31 decembrie 2006. Începând cu 1 ianuarie 2007, publicarea în M. Of. se face în cel mult o zi de la publicarea în SEAP;

- Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, daca este cazul.

Punerea la dispoziţie a documentaţiei de atribuire/ selectare/preselectare.

Orice operator economic interesat are dreptul de a solicita şi de a obţine documentaţia de atribuire/selectare/preselectare. Documentaţia de atribuire/selectare/preselectare poate fi obţinuta:

- în urma unei solicitări a fiecărui operator economic interesat; sau
- prin accesarea directă şi nerestricţionată a unui fişier electronic, care va fi disponibil în SEAP.

In anunţul de participare se specifica modul în care poate fi obţinuta documentaţia de

atribuire/selectare. Punerea la dispoziţie a documentaţiei atribuire/selectare/preselectare la cerere trebuie făcuta intr-o perioada care nu trebuie sa depăşească **4 zile** de la primirea solicitării. Documentaţia de selectare/preselectare reprezintă documentaţia aferenta primei etape în cazul procedurilor de licitaţie restrânsa, dialog competitiv şi negociere. Cuprinde informaţii complete cu privire la condiţiile de participare, precum şi prezentarea detaliată a modalităţii de acordare a punctajului pe bază căruia se vor selecta, respectiv preselecta candidaţii.

Răspunsul la solicitările de clarificări

Orice operator economic interesat are dreptul de a solicita clarificări privind documentaţia de atribuire/selectare/preselectare. în cel mult 3 zile lucrătoare de la primirea unei solicitări de clarificări autoritatea contractanta are obligaţia de a răspunde, în mod clar, complet şi fără ambiguităţi. Răspunsurile - însoţite de întrebările aferente – se transmit către toţi operatorii economici care au obţinut documentaţia de atribuire. Identitatea celui care a solicitat clarificările nu se dezvăluie. Răspunsul la clarificări se transmite cu cel puţin 6 zile înainte de data limita de depunere a ofertelor. Se răspunde şi la solicitările de clarificări care nu au fost transmise în timp util, numai daca perioada necesara pentru elaborarea şi transmiterea răspunsului face posibila primirea acestuia de către operatorii economici înainte de data limita de depunere a ofertelor.

Reguli de comunicare şi transmitere a datelor

Orice comunicare, solicitare, informare, notificare şi altele asemenea trebuie sa se transmită în scris. Orice document scris trebuie înregistrat în momentul transmiterii şi în momentul primirii. Documentele scrise pot fi transmise prin oricare din următoarele modalităţi: prin posta; prin fax; prin mijloace electronice; prin orice combinaţie a celor de mai sus. Documentele transmise prin mijloace electronice le sunt aplicabile prevederile legale privind semnătura electronica.

Operatorul economic poate transmite o solicitare de participare: în scris - prin posta; prin fax; prin mijloace electronice; prin orice combinate a celor de mai sus; prin telefon. Daca solicitarea de participare este transmisa prin fax se poate solicita confirmarea acesteia prin scrisoare transmisa prin posta sau prin mijloace electronice, intr-un termen rezonabil). Când participarea este solicitata prin telefon, trebuie confirmata în scris cat mai curând posibil.

Reguli de participare şi de evitare a conflictului de interese

Orice operator economic, indiferent de naţionalitate, are dreptul de a participa la procedura de atribuire: individual sau intr-un grup de operatori(asociere sau subcontractare).

Nu poate fi exclus dintr-o procedura, operatorul economic care, potrivit legii statului în care este stabilit, este abilitat sa presteze o anumita activitate, pentru singurul motiv ca, în conformitate cu

legislaţia naţionala, acest tip de activitate poate fi prestat numai de către persoane juridice sau numai de către persoane fizice.

In funcţie de etapa la care participa în cadrul procedurilor de atribuire operatorii economici pot avea calitatea de:

- **ofertant**, daca depune oferta;
- **candidat,** daca depune candidatura în cazul unei proceduri de licitaţie restrânsa, negociere sau dialog competitiv;
- **concurent,** daca prezintă un proiect în cadrul unui concurs de soluţii.

Subcontractarea

Ofertantul are dreptul de a include în propunerea tehnica posibilitatea de a subcontracta o parte din contractul respectiv. Daca se solicita, ofertantul are obligaţia de a preciza: partea/pârtile din contrat pe care intenţionează să le subcontracteze datele de recunoaştere ale subcontractanţilor.

Oferta se elaborează în conformitate cu prevederile din documentaţia de atribuire şi cuprinde propunerea tehnica şi propunerea.

Prin **oferta alternativa** se înţelege acea oferta care se poate abate intr-o anumita măsura de la cerinţele documentaţiei de atribuire şi pe care ofertanţii o pot depune numai în cazul în care criteriul de atribuire este „cea mai avantajoasa oferta din punct de vedere economic". în anunţul de participare, se precizează în mod explicit, daca este permisa depunerea de oferte alternative. Daca aceasta precizare lipseşte, ofertele alternative nu se pot lua în considerare. Prin **oferta comuna** se înţelege oricare oferta depusa de mai mulţi operatori economici asociaţi în vederea participării la procedura de atribuire.

Interdicţii

Operatorul economic nu are dreptul, în cadrul aceleiaşi proceduri sa:

- participe în doua sau mai multe asocieri;
- depună o candidatura/oferta individuala şi o alta candidatura/oferta comuna;
- sa depună o oferta individuala şi sa fie nominalizat ca subcontractant în cadrul unei alte oferte.

Persoana fizica sau juridica care a participat la întocmirea documentaţiei de atribuire, are dreptul de a fi ofertant, ofertant asociat sau subcontractant, numai în cazul în care implicarea sa în elaborarea documentaţiei de atribuire nu este de natura sa distorsioneze concurenta.

Limitarea participării

Autoritatea contractanta are dreptul de a impune ca participarea la procedura de atribuire sa fie permisa numai: unor ateliere protejate, acelor ofertanţi care se angajează sa îndeplinească contractul în

contextul unor programe de angajare protejata, în cadrul cărora majoritatea angajaţilor implicaţi sunt persoane cu dizabilităţi care, prin natura sau gravitatea deficientelor lor, nu pot exercita o activitate profesionala în condiţii normale. Decizia de limitare a participării trebuie sa fie precizata explicit în anunţul/invitaţie de participare.

Conflictul de interese

Conflictele de interese apar atunci când salariaţii sau oficialii din sectorul public sunt influenţaţi, sau par a fi influenţaţi de interese personale atunci când îşi desfăşoară activitatea. Perceperea unui conflict de interese aparent poate fi la fel de dăunătoare ca şi un conflict existent, pentru ca subminează încrederea publicului în integritatea instituţiei implicate şi a funcţionarilor săi.

Conflictul de interese poate fi împărţit în interese:

- financiare
- ne-financiare

Interesele financiare pot implica un câştig actual sau potenţial care poate fi obţinut cu ajutorul unui funcţionar public, oficial guvernamental, sau al unei persoane alese prin vot, sau prin intermediul unui membru al familiilor acestor categorii de persoane, care au proprietăţi, deţin acţiuni, sau au o anumită poziţie intr-o societate care participă la o procedură de achiziţie publică, acceptă cadouri sau alte atenţii sau primesc un venit dintr-o a doua slujbă. Beneficiul nu reprezintă neapărat o cantitate de bani care trece din mana în mana, poate sa însemne şi o creştere a valorii proprietăţii datorita unei decizii favorabile emise în acest scop, sau datorita alegerii unui anumit operator economic drept câştigător a unei proceduri de achiziţie publica.

Interesele ne-financiare de obicei duc la apariţia puterii politice sau a unui control sporit. Ele pot apare din relaţii personale sau de familie, sau din implicarea în activitităţi sportive, sociale, sau culturale. în ordonanţa se precizează în mod clar câteva situaţii ce pot duce la apariţia conflictului de interese.

Astfel, pentru evitarea intrării în conflict de interese:

- Persoana fizica sau juridica care a participat la întocmirea documentaţiei de atribuire, **are dreptul de a fi:** ofertant, ofertant asociat, subcontractant, **dar numai în cazul** în care este în măsura sa demonstreze ca implicarea sa în elaborarea documentaţiei de atribuire, nu este de natura sa distorsioneze competiţia.
- Persoanele fizice sau juridice care sunt implicate direct în procesul de verificare sau evaluare a candidaturilor, respectiv ofertelor, **nu au dreptul de a fi:** candidat, ofertant, ofertant asociat, subcontractant, sub sancţiunea **excluderii** din procedura de atribuire.

Incompatibilităţi

Nu au dreptul sa fie implicaţi în procesul de verificare, respectiv evaluare a candidaturilor, respectiv ofertelor următoarele persoane: soţ/soţie, ruda sau afin, până la gradul al patrulea inclusiv, cu persoane care fac parte din consiliul de administraţie/organul de conducere sau de supervizare a unuia dintre ofertanţi/candidaţi; persoane care deţin parţi sociale, parţi de interes sau acţiuni din capitalul subscris al unuia dintre ofertanţi/candidaţi; persoane aflate intr-o situaţie care, în mod obiectiv, induce dubii cu privire la asigurarea imparţialităţii pe parcursul procesului de verificare/evaluare a candidaturilor/ ofertelor. După numirea comisiei de evaluare, membrii acesteia sunt obligaţi sa dea o declaraţie de interese, imparţialitate şi confidenţialitate.

4. DERULAREA PROCEDURII DE ATRIBUIRE A CONTRACTELOR DE ACHIZITIE PUBLICA

Primire candidaturi şi selectare/preselectare candidaţi, în cazul aplicării procedurilor de licitaţie restrânsa, dialog competitiv sau negociere. Pentru depunerea candidaturilor se acorda o perioada de cel puţin 37 de zile de la data transmiterii spre publicare a anunţului de participare.

In cazul licitaţiei restrânse, perioada de timp cuprinsa intre data transmiterii spre publicare a anunţului de participare la etapa de selectare a candidaţilor şi data limita de depunere a candidaturilor poate fi redusa după cum urmează:

Daca valoarea estimata a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene (art. 55 din ordonanţa), atunci:

-zile-

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor	**Termenul minim nu poate fi respectat din motive de urgenta**	**Daca se transmite electronic la JOUE**	**Daca se transmite electronic la JOUE, iar perioada minima nu poate fi respectata din motive de urgenta**
37	**15**	**30**	**10**

Daca valoarea estimata a contractului este egala sau mai mica decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene atunci

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor daca se transmite în SEAP
16 zile

In cazul dialogului competitiv, perioada de timp cuprinsa intre data transmiterii spre publicare

a anunţului de participare la etapa I a procedurii şi data limita de depunere a candidaturilor poate fi redusa după cum urmează:

Daca valoarea estimata a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor	**Daca se transmite electronic la JOUE**
37 zile	**30 zile**

Daca valoarea estimata a contractului este egala sau mai mica decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor, daca se transmite în SEAP
30 zile

In cazul negocierii cu anunţ de participare, perioada de timp cuprinsa intre data transmiterii spre publicare a anunţului de participare la etapa I a procedurii şi data limita de depunere a candidaturilor poate fi redusa după cum urmează:

Daca valoarea estimata a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor	**Perioada nu poate fi respectata din motive de urgenta**	**Daca se transmite electronic la JOUE**	**Daca se transmite electronic la JOUE, iar perioada nu poate fi respectata din motive de urgenta**
37	**15**	**30**	**10 - zile -**

Daca valoarea estimata a contractului este egala sau mai mica decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea candidaturilor, daca se transmite în SEAP
12 zile

Derularea rundelor de discuţii, daca este cazul

Rundele de discuţii se derulează în cazul procedurilor de dialog competitiv şi negociere. Acestea se iniţiază prin transmiterea unei invitaţii de participare, concomitent, tuturor candidaţilor admişi. Invitaţiile de participare trebuie să conţină:

- referinţe privind anunţul de participare publicat;
- adresa la care vor avea loc discuţiile;
- data lansării sesiunilor de discuţii;
- limba/limbile în care se vor derula discuţiile;
- precizări privind documentele suplimentare ce trebuie depuse în vederea verificării declaraţiilor date sau completării documentelor prezentate în prima etapa.

Termene minime pentru elaborarea ofertelor

Licitaţie deschisa

Pentru depunerea ofertelor se acorda o perioada de cel puţin 52 de zile de la data transmiterii spre publicare a anunţului de participare.

Perioada de timp cuprinsa intre data transmiterii spre publicare a anunţului de participare şi data limita de depunere a ofertelor poate fi redusa după cum urmează:

Daca valoarea estimata a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene; nu a fost publicat un anunţ de intenţie atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor	Daca se transmite electronic la JOUE	Daca documentaţia este accesibila în SEAP	Daca se transmite electronic la JOUE, iar documentaţia este accesibila în SEAP
52	45	47	40 -zile-

Daca valoarea estimata a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene; a fost publicat un anunţ de intenţie atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor	Daca se transmite electronic la JOUE	Daca documentaţia este accesibila în SEAP	Daca se transmite electronic la JOUE, iar documentaţia este accesibila în SEAP
36	29	31	24 -zile-

Daca valoarea estimata a contractului este mai mica sau egala cu pragurile pentru publicarea în

Jurnalul Oficial al Uniunii Europene; exista doar obligaţia publicării anunţului de participare în SEAP atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor, daca se transmite în SEAP	**Daca documentaţia este accesibila in SEAP**
28	**23 -zile-**

Licitaţie restrânsa

In cazul licitaţiei restrânse ofertele se depun la etapa a II- a a acestei proceduri, după ce s-a realizat intr-o prima etapa selectarea candidaţilor. Etapa de evaluare a ofertelor se iniţiază prin transmiterea unei invitaţii de participare operatorilor economici selectaţi în prima etapa, însoţită de documentaţia de atribuire. Invitaţia de participare trebuie transmisa cu cel puţin **40 de zile** înainte de data limita de depunere a ofertelor.

Reducere termene:

Perioada de timp cuprinsa intre data transmiterii invitaţiei de participare la etapa a II-a a procedurii şi data limita de depunere a ofertelor poate fi redusa după cum urmează:

Daca valoarea estimata a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene; nu a fost publicat un anunţ de intenţie atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor	**Daca perioada minima nu poate fi respectata din motive de urgenta**	**Daca documen-taţia este accesibila în SEAP**	**Daca se transmite electronic la JOUE, iar perioada minima nu poate fi respectata din motive de urgenta**
40	**12**	**35**	**12 -zile-**

Daca valoarea estimata a contractului este mai mare decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene; a fost publicat un anunţ de intenţie atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor	**Daca perioada minima nu poate fi respectata din motive de urgenta**
22	**12 -zile-**

Daca valoarea estimata a contractului este egala sau mai mica decât pragurile pentru publicarea în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene; atunci:

Termenul minim care poate fi acordat pentru depunerea ofertelor	Daca documentaţia este accesibilă în SEAP	Daca perioada minima nu poate fi respectata din motive de urgenta
22	17	12 -zile-

Dialog competitiv

In cazul aplicării procedurii de dialog competitiv, data limita pentru depunerea ofertelor finale se stabileşte de comun acord cu candidaţii preselectaţi în cadrul rundelor de dialog. Se transmite o invitaţie de participare la etapa de evaluare a ofertelor finale care trebuie sa conţină: referinţe privind anunţul de participare publicat; data limita stabilita pentru depunerea ofertelor; adresa la care se transmit ofertele; limba/limbile în care trebuie elaborate ofertele; data deschiderii ofertelor; precizări referitoare la prezentarea unor documente suplimentare.

Negociere

In cazul aplicării procedurii de negociere, oferta finala se depune în ultima şedinţa de negociere stabilita de către autoritatea contractanta.

Cererea de oferte

Invitaţia de participare trebuie trimisa spre SEAP cu cel puţin 10 de zile înainte de data limita de depunere a ofertelor. Perioada de timp cuprinsa intre data transmiterii invitaţiei de participare şi data limita de depunere a ofertelor poate fi modificata după cum urmează:

Daca invitaţia de participare este transmisa operatorilor economici	Daca documentaţia este accesibila în SEAP	Daca invitaţia de participare este publicata în SEAP
12	6	10 -zile-

Concursul de soluţii

Pentru depunerea ofertelor se acorda o perioada de cel puţin **52 de zile** de la data transmiterii spre publicare a anunţului de participare. Numărul de zile dintre data publicării anunţului de participare şi data depunerii proiectelor trebuie sa fie stabilit astfel încât operatorii economici sa beneficieze de o

perioada rezonabila pentru elaborarea acestora.

Constituire garanţiei de participare

Garanţia de participare protejează autoritatea contractanta fata de riscul unui eventual comportament necorespunzător al ofertantului pe întreaga perioada derulata pana la încheierea contractului de achiziţie publica. Garanţia de participare se constituie numai daca autoritatea contractanta solicita expres prin documentaţia de atribuire.

Cuantumul garanţiei de participare

Garanţia de participare se stabileşte:

- în suma fixa,
- intr-un cuantum de max. 2% din valoarea estimata a contractului de achiziţie publica;

In cazul ofertanţilor din categoria Întreprinderilor Mici şi Mijlocii (făcând dovada în acest sens prin prezentarea documentelor prevăzute în Legea nr. 346/2004) garanţia de participare se constituie în procent de 50 % din cuantumul precizat în documentaţia de atribuire. în cazurile în care ofertele sunt prezentate pe loturi, cuantumul garanţiei de participare trebuie corelat cu valoarea estimata a fiecărui lot.

Valabilitatea garanţiei de participare

Perioada de valabilitate a garanţiei pentru participare va fi cel puţin egală cu perioada de valabilitate a ofertei.

Modalităţi de constituire a garanţiei de participare

Autoritatea contractanta poate alege una sau mai multe dintre următoarele modalităţi de constituire:

- scrisoare de garanţie bancara
- depunerea la casieria autorităţii contractante:
  - a unui ordin de plata sau fila cec;
  - a unei sume de bani

Elementele cuprinse în scrisoarea de garanţie bancara:

- scrisoarea trebuie prezentata în ORIGINAL;
- sa facă referire expresa la procedura organizata de autoritatea contractanta;
- sa conţină în clar denumirea autorităţii contractante în favoarea căreia s-a constituit;
- valoarea garanţiei sa corespunda sumei fixe solicitata prin documentaţia de atribuire ;
- sa aibă înscrisă valabilitatea pentru care a fost constituită care trebuie sa corespundă cu cea înscrisă în documentaţie;

- sa conţină parafa lizibila a băncii emitente si/sau semnătura autorizata.

- sa fie emisa pentru operatorul economic care a depus oferta.

Garanţia de participare se restituie:

- ofertantului câştigător: în cel mult 3 zile lucrătoare de la data constituirii garanţiei de bună execuţie;
- ofertanţilor necâştigători: după semnarea contractului de achiziţie publică cu ofertantul a cărui ofertă a fost desemnată câştigătoare, dar nu mai târziu de 3 zile lucrătoare de la data expirării perioadei de valabilitate a ofertei.

Ofertantul pierde garanţia de participare, dacă:

- îşi retrage oferta în perioada de valabilitate a acesteia;
- oferta sa fiind stabilită câştigătoare, nu constituie garanţia de bună execuţie în perioada de valabilitate a ofertei şi oricum nu mai târziu de 15 zile de la semnarea contractului.
- oferta sa fiind stabilită câştigătoare, refuză să semneze contractul de achiziţie publică /acordul cadru în perioada de valabilitate a ofertei.

Primire oferte

Operatorul economic are dreptul de a transmite oferta:

- numai prin posta
- si implicit direct la sediul autorităţii sau la alta adresa specificata.

Desfăşurarea şedinţei de deschidere

Ofertele se deschid la data şi local indicate în anunţul de participare şi în documentaţia de atribuire. Orice ofertant are dreptul de a fi prezent la şedinţa de deschidere a ofertelor. Comisia de evaluare nu are dreptul de a respinge o oferta având ca singura motivaţie absenta de la deschidere a ofertantului care a depus oferta respectiva. în prima etapa a licitaţiei restrânse, dialogului competitiv şi a negocierii prezenta candidaţilor nu este obligatorie. în cadrul şedinţei de deschidere a ofertelor, comisia de evaluare verifica modul de respectare a regulilor formale de depunere şi prezentare a ofertelor şi a documentelor care le însoţesc.

Orice decizie cu privire la calificarea ofertanţilor, respectiv candidaţilor sau, după caz, cu privire la evaluarea ofertelor, va fi luata de către comisia de evaluare în cadrul unor şedinţe ulterioare şedinţei de deschidere a ofertelor. Comisia de evaluare va întocmi un proces - verbal de deschidere care trebuie sa includ informaţiile anunţate de către preşedintele comisiei. Procesul verbal privind şedinţa de deschidere a ofertelor va fi semnat de către membrii comisiei şi de către reprezentanţii ofertanţilor care sunt prezenţi la deschiderea ofertelor.

Modul de lucru al comisiei de evaluare

La întrunirile comisiei de evaluare au dreptul de a participa numai membrii acesteia. Membrii comisiei de evaluare sunt nominalizaţi, de regula, din cadrul compartimentului intern de achiziţii. Modul de lucru al comisiei de evaluare este stabilit de către preşedintele comisiei, de comun acord cu membrii acesteia. Orice decizie a comisiei de evaluare trebuie să întrunească votul a cel puţin 2/3 dintre membrii săi. Daca stabilirea ofertei câştigătoare se face pe bază de punctaj, votul membrilor comisiei de evaluare se reflectă prin punctajul individual acordat fiecărei oferte în parte. Daca exista divergenţe de păreri între membrii comisiei de evaluare şi decizia nu întruneşte votul a 2/3 dintre membrii săi, atunci preşedintele comisiei va solicita reanalizarea punctelor de divergenţă, în scopul finalizării în timp util a etapei de evaluare a ofertelor şi de stabilire a ofertei câştigătoare. În cazul în care comisia de evaluare nu ajunge la un acord, decizia finală se adoptă cu majoritate simplă. Membrii comisiei de evaluare care nu sunt de acord cu decizia adoptată, au obligaţia de a-şi prezenta punctul de vedere în scris, elaborând în acest sens o Notă individuală care se ataşează la Raportul procedurii de atribuire.

Examinare şi evaluare oferte

Comisia de evaluare are obligaţia de a desfăşura activităţile de examinare şi evaluare numai la sediul autorităţii contractante.

Completare documente lipsa

Daca se constata că unul sau mai mulţi ofertanţi/candidaţi au omis să prezinte anumite documente prin care se confirmă îndeplinirea cerinţelor privind: situaţia personală, capacitatea de exercitare a activităţii profesionale, situaţia economică şi financiară, capacitatea tehnică sau profesională, comisia de evaluare va solicita ofertanţilor/candidaţilor respectivi completarea documentelor care lipsesc. Se acorda un termen rezonabil de timp, de regulă în limita a 72 de ore de la momentul solicitării pentru completarea documentelor lipsa.

Viciile de forma

Prin **viciu de formă** se înţelege o eroare sau omisiune, din cadrul unui document, a cărei corectare nu creează un avantaj evident în raport cu ceilalţi participanţi şi nu alterează sensul şi conţinutul informaţiilor existente iniţial în documentul respectiv.

Clarificările privind oferta

Se stabilesc care sunt: clarificările, completările formale, confirmările, necesare pentru

evaluarea fiecărei oferte. Se stabileşte perioada de timp acordată pentru transmiterea clarificărilor. Daca ofertantul nu transmite, în perioada stabilita clarificările solicitate sau în cazul în care explicaţiile prezentate de ofertant nu sunt concludente, **oferta** sa va fi considerată **neconformă.** Daca ofertantul modifică, prin răspunsurile pe care le prezintă, conţinutul propunerii tehnice, iar aceasta nu mai răspunde în mod substanţial cerinţelor caietului de sarcini, oferta sa va fi considerată neconformă. Daca ofertantul modifică, prin răspunsurile pe care le prezintă, conţinutul propunerii financiare, oferta sa va fi considerată neconformă, cu excepţia situaţiei privind corectarea erorilor aritmetice.

Omisiuni sau neconcordante

Daca în cadrul propunerii tehnice se constată anumite **omisiuni sau neconcordanţe**, se va considera ca acesta răspunde în **mod substanţial** cerinţelor prevăzute în caietul de sarcini numai atunci când estimarea valorică a eventualelor omisiuni sau neconcordanţe **nu reprezintă mai mult de 3%** din valoarea preţului ofertat în cadrul propunerii financiare. Daca ofertantul nu acceptă completarea sau remedierea omisiunilor sau condiţionează acest lucru de modificarea propunerii financiare, atunci **oferta** sa va fi considerată **neconforma**. În cazul atribuirii unui contract de furnizare, oferta care conţine o cantitate mai mică decât cantitatea totală solicitată prin caietul de sarcini se consideră **ofertă neconforma.**

Erori aritmetice

Erorile aritmetice se pot corecta numai cu acceptul ofertantului. În cazul în care ofertantul nu acceptă corecţia acestor erori, atunci **oferta** se considerată a fi **neconformă**. Erorile aritmetice se corectează după cum urmează: dacă există o discrepanţă între preţul unitar şi preţul total, trebuie luat în considerare preţul unitar, iar preţul total va fi corectat corespunzător; dacă există o discrepanţă între litere şi cifre, trebuie luată în considerare valoarea exprimată în litere, iar valoarea exprimată în cifre va fi corectată corespunzător.

Respingerea ofertelor

Se resping ofertele care sunt: irelevante în raport cu obiectul contractului, inacceptabile, neconforme. Se resping şi ofertele care, deşi răspund în mod substanţial cerinţelor prevăzute în caietul de sarcini, estimarea valorică a omisiunilor sau neconcordanţelor, constatate în raport cu cerinţele caietului de sarcini, reprezintă o valoare mai mare decât diferenţa dintre preţul prevăzut în oferta respectivă şi preţul prevăzut în oricare altă ofertă considerată admisibilă de către comisia de evaluare.

Stabilire oferte câştigătoare

Comisia de evaluare are obligaţia de a stabili oferta câştigătoare, dintre ofertele admisibile, pe baza aplicării criteriului pentru atribuirea contractului de achiziţie publică. Daca 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 documentaţia de atribuire.

Daca criteriul utilizat a fost **"preţul cel mai scăzut",** atunci evaluarea ofertelor se realizează prin compararea preţurilor, fără TVA, a fiecărei oferte în parte şi prin întocmirea, în ordine descrescătoare a preţurilor respective, a clasamentului pe baza căruia se stabileşte oferta câştigătoare.

Anularea procedurii de achiziţie publica

Procedura de atribuire a contractului se anulează atunci când:

- nu a fost posibilă asigurarea unui nivel satisfăcător al concurentei
- numărul de operatori economici este mai mic decât cel minim prevăzut, pentru fiecare procedura în parte
- au fost depuse numai oferte inacceptabile, neconforme sau necorespunzătoare
- au fost depuse oferte care, deşi pot fi luate în considerare, nu pot fi comparate datorită modului neuniform de abordare a soluţiilor tehnice si/sau financiare;
- abateri grave de la prevederile legislative afectează procedura de atribuire sau este imposibilă încheierea contractului.

Procedura de atribuire se consideră afectată în cazul în care se îndeplinesc, în mod cumulativ, următoarele condiţii:

- în cadrul documentaţiei de atribuire si/sau în modul de aplicare a procedurii de atribuire, se constata erori sau omisiuni care au ca efect încălcarea principiilor prevăzute de ordonanţa.
- autoritatea contractantă se află în imposibilitate de a adopta măsuri corective, fără ca acestea sa conducă, la rândul lor, la încălcarea principiilor prevăzute de ordonanţa.

Elaborarea raportului privind procedura de atribuire

Raportul procedurii de atribuire trebuie sa cuprindă: denumirea şi sediul autorităţii contractante; obiectul contractului de achiziţie publică/acordului-cadru sau sistemului de achiziţie dinamic; dacă este cazul, denumirea/numele candidaţilor participanţi la procedură; dacă este cazul, denumirea/numele candidaţilor selectaţi şi neselectaţi, precum şi motivele care au stat la baza selectării sau neselectării respectivilor candidaţi; denumirea/numele ofertanţilor participanţi la procedura;

denumirea/numele ofertanţilor respinşi şi motivele care au stat la baza acestei decizii; daca este cazul, motivele concrete pentru care una sau mai multe dintre oferte au fost respinse ca urmare a considerării preturilor prezentate ca fiind neobişnuit de scăzute; denumirea/numele ofertantului/ofertanţilor a cărui/căror oferta a fost declarata câştigătoare şi motivele care au stat la baza acestei decizii; în cazul ofertantului/ofertanţilor câştigători, partea din contract pe care acesta/aceştia au declarat ca o subcontractează împreună cu denumirea/numele subcontractanţilor; daca este cazul, justificarea hotărârii de anulare a procedurii de atribuire. **Raportul este parte integrante a dosarului de achiziţie publica.**

5. ATRIBUIREA CONTRACTULUI DE ACHIZITIE PUBLICA SAU INCHEIERE ACCORD-CADRU

Notificare rezultat

Autoritatea contractantă are obligaţia de a informa candidaţii/ofertanţii despre deciziile referitoare la: atribuirea contractului de achiziţie publică, încheierea acordurilor-cadru, admiterea într-un sistem de achiziţie dinamic daca este cazul, anularea procedurii de atribuire şi eventuala iniţiere ulterioară a unei noi proceduri. Comunicarea se realizează în scris şi nu mai târziu **de 3 zile lucrătoare** de la emiterea deciziilor respective. Comunicarea se transmite şi prin fax sau prin mijloace electronice. Daca aceasta nu se realizează şi prin fax sau mijloace electronice atunci perioada de aşteptare înaintea semnării contractului se majorează **cu 3 zile lucrătoare.** Ofertantul/ofertanţii câştigător/câştigători se informează cu privire la acceptarea ofertei/ofertelor prezentate. Ofertanţii/candidaţii care au fost respinşi sau a căror ofertă nu a fost declarată câştigătoare se informează 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 oferta respinsă, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere
- fiecărui ofertant care a prezentat o ofertă acceptabilă, conformă şi corespunzătoare, dar care nu a fost declarată câştigătoare, caracteristicile şi avantajele relative ale ofertei/ofertelor câştigătoare în raport cu oferta sa, numele ofertantului căruia urmează sa i se atribuie contractul de achiziţie publică sau, după caz, ale ofertanţilor cu care urmează să se încheie un acord- cadru.

Autoritatea contractantă este îndreptăţită a nu comunica anumite informaţii, dar numai în situaţia în care divulgarea acestora: ar conduce la neaplicarea unei prevederi legale, ar constitui un obstacol în aplicarea unei prevederi legale, ar fi contrara interesului public, ar prejudicia interesele

comerciale legitime ale operatorilor economici, publici sau privaţi, ar prejudicia concurenţa loială dintre aceştia.

. **Perioada de aşteptare**

Contractul de achiziţie publica se semnează după o perioada de aşteptare. Perioada de aşteptare poate fi utilizata de persoanele care se simt lezate de un act al autorităţii contractante în legătura cu procedura de achiziţie publica, pentru a-l contesta. în cazul procedurilor de licitaţie deschisa, licitaţie restrânsă, dialog competitiv şi negociere, perioada de aşteptare pana la semnarea contractului este de **15 zile** de la notificarea rezultatului în cazul procedurii de **cerere de oferte** perioada de aşteptare pana la semnarea contractului este **de 7 zile** de la notificarea rezultatului.

Soluţionare contestaţii

Situaţie premisa pentru naşterea litigiilor este creata de **orice act** al autorităţii contractante care încalcă dispoziţiile legale în materia achiziţiilor publice. **Este act al autorităţii contractante**: orice act administrativ; lipsa emiterii unui act administrativ sau al oricărui alt act, refuzul de a-l emite orice alt act, altele decât cele de mai sus, care produce sau poate produce efecte juridice.

Opţiunile de valorificare a dreptului sau interesului legitim afectat sunt:

- calea administrativ-jurisdicţionala prin adresare Consiliului Naţional de Soluţionare a Contestaţiilor-(Consiliu), în condiţiile ordonanţei
- in justiţie, în condiţiile legii contenciosului-administrativ.

Competenta de soluţionare contestaţii este data de opţiunea părţii vătămate:

- fie, Consiliului;
- fie, instanţei de judecata..

Procedura de soluţionare a contestaţiilor se desfăşoară cu respectarea principiilor:

- legalităţii,
- celerităţii,
- contradictorialităţii
- a dreptului la apărare.

Contestaţia se formulează în scris de către partea care se considera vătămată. **Participanţii în** cadrul aceleiaşi proceduri de atribuire **se pot asocia la contestaţie** printr-o cerere proprie care trebuie sa conţină toate elementele prevăzute pentru contestaţie.

Autoritatea contractanta trebuie sa efectueze toate demersurile pentru a aduce la îndeplinire măsura impusa de Consiliu, sub sancţiunea unei amenzi, pe fiecare zi de întârziere, ce consta în 20% din salariul minim lunar pe economie, aplicata conducătorului acesteia. Consiliul poate desemna un expert independent pentru lămurirea unor aspecte de natura tehnica sau financiara. Durata efectuării expertizei trebuie sa se încadreze în termenul prevăzut pentru soluţionarea contestaţiilor. Costul expertizei va fi suportat de partea care a formulat cererea de efectuare a acesteia. **Termenul de soluţionare** a contestaţiei este de 10 zile lucrătoare de la data primirii dosarului achiziţiei publice de la autoritatea contractanta. **Termenul de soluţionare** a contestaţiei poate fi prelungit cu încă 20 zile, în cazuri temeinic justificate.

Masuri provizorii

Depunerea contestaţiei în fata Consiliului **suspenda de drept** procedura de atribuire pana la data soluţionării contestaţiei de către Consiliu. **Contractul încheiat în perioada de suspendare a procedurii de atribuire este lovit de nulitate absoluta. Perioada de suspendare** atrage prelungirea, în mod corespunzător, a oricărei perioade afectate prin suspendare, cu excepţia perioadelor prevăzute pentru exercitarea cailor de atac. **Consiliul poate sa dispună reluarea procedurii de atribuire la solicitarea uneia dintre părţi şi în cazuri temeinic motivate. Decizia cu privire la masurile provizorii** poate fi atacata cu plângere la Curtea de Apel competenta sa soluţioneze plângerea împotriva contestaţiei în termen de 5 zile de la comunicarea pronunţării. **Consiliul** se pronunţă mai întâi asupra excepţiilor de procedură şi de fond. Daca Consiliul **admite contestaţia** şi dispune luarea unei masuri de remediere a actului atacat, **atunci va preciza şi termenul** în care aceasta trebuie sa fie adusa la îndeplinire. **Obligaţia** de a monitoriza îndeplinirea masurilor de remediere dispuse de Consiliu revine **ANRMAP**.

Contestaţia poate fi **respinsa** de către Consiliul ca fiind: nefondată, tardiva, lipsita de interes, lipsita de obiect, ca fiind introdusa de o persoana fără calitate sau neîmputernicită să formuleze contestaţia, pe orice alta excepţie de procedura sau de fond. După luarea deciziei, completul va întocmi o minută care se semnează de către toţi membrii completului şi se consemnează intr-un registru special ţinut de către Consiliu.

Verificarea legalităţii

Autoritatea contractanta **are dreptul sa sesizeze** Consiliul în scopul **pronunţării asupra legalităţii** actelor şi operaţiunilor derulate în cursul procedurii de atribuire. **Consiliul poate sa admită** sesizarea şi **sa constate legalitatea** actelor întocmite de autoritatea contractanta, precum şi sa ateste

corectitudinea operaţiunilor şi procedurilor desfăşurate de aceasta. Daca atestarea legalităţii operaţiunilor desfăşurate de autoritatea contractanta necesita expertiza de specialitate, aceasta se va efectua în conformitate cu art. 275, alin (4) din ordonanţa.

Cai de atac împotriva deciziilor CNSC

Calea de atac împotriva deciziei Consiliului este **recursul**. **Instanţa competenta** sa soluţioneze plângerea **este Curtea de Apel**, secţia de contencios–administrativ şi fiscal pe raza căreia se afla sediul autorităţii contractante. Plângerea **va fi soluţionată** în **complet** format din 3 judecători. **Plângerea** formulata împotriva deciziilor pronunţate de Consiliu **se judeca de urgenta şi cu precădere. Partea** nu poate, **sa ceara amânarea judecăţii** pentru pregătirea apărării sau pentru a lua cunoştinţa de cererile ori înscrisurile comunicate, daca dovada citarii sau comunicării făcute cu cel puţin 5 zile înainte de termenul de judecata este depusa la acel termen. **Instanţa** poate dispune **suspendarea procedurii** de atribuire, **pana la soluţionarea plângerii** formulate împotriva deciziei Consiliului. Instanţa poate respinge pe fond plângerea. Hotărârea instanţei este definitiva şi irevocabila.

Semnare contract sau încheiere acord-cadru.

Procedura de atribuire a contractului se finalizează prin semnarea contractului de achiziţie publica sau încheierea acordului-cadru. Clauzele conţinute în oferta privitoare la: propunerea tehnica şi propunerea financiara; graficul de îndeplinire a contractului; graficul de plăţi; garanţia bancara de buna execuţie, daca este cazul devin parte integranta a contractului în măsura în care nu afectează clauzele obligatorii. Contractele de subcontractare trebuie sa fie în concordanta cu oferta şi se vor constitui în anexe la contractul de achiziţie publica.

Transmitere spre publicare anunţ de atribuire

Anunţul de atribuire se publica în cel mult **48 de zile** după ce:

1. s-a finalizat procedura de licitaţie deschisa, licitaţie restrânsă, dialog competitiv, negociere;
2. s-a finalizat un concurs de soluţii prin stabilirea concurentului câştigător;
3. s-a atribuit un contract de achiziţie publica printr-un sistem dinamic de achiziţii.

Conţinutul anunţului de atribuire

Anunţul de atribuire trebuie sa conţină cel puţin informaţiile prevăzute de anexa nr. 1 la hotărâre, dar de regula, nu mai mult de 650 de cuvinte.

6. DEFINITIVAREA DOSARULUI DE ACHIZITIE PUBLICA

Dosarul achiziţiei publice cuprinde toate activităţile desfăşurate în cadrul unei proceduri de atribuire, respectiv toate documentele necesare pentru derularea procedurii. Dosarul de achiziţie publica :

- se întocmeşte şi se păstrează de către autoritatea contractanta prin compartimentul intern specializat de achiziţii publice;
- se întocmeşte pentru fiecare: contract de achiziţie publica atribuit, acord-cadru încheiat, contract de concesiune atribuit, lansare a unui sistem de achiziţie dinamic.
- se păstrează atât timp cat contractul de achiziţie publica acordul cadru produce efecte juridice, cel puţin 5 ani de la data finalizării acestuia;

daca este solicitat poate fi pus la dispoziţia:

- oricărei autorităţi publice interesate spre consultare, cu condiţia ca nici o informaţie sa nu fie dezvăluita daca dezvăluirea ei ar fi contrara legii, ar împiedica aplicarea legii, ar afecta interesul public, ar prejudicia interesul comercial legitim al părţilor sau ar afecta libera concurenta ;
- organelor abilitate de a ridica documente care pot servi la dovedirea fraudelor, contravenţiilor sau infracţiunilor;
- are caracter de document public.

Dosarul achiziţiei publice trebuie sa cuprindă:

1. Informaţii generale: denumirea contractului, procedura aplicata, data lansării procedurii, persoana responsabila de actualizarea elementelor dosarului;
2. Opis al documentelor;
3. Copie fila de buget sau orice alt document care dovedeşte existenta fondurilor;
4. Nota de calcul privind determinarea valorii estimate, fără TVA;
5. Înregistrările care dovedesc transmiterea anunţului de intenţie;
6. Anunţul de intenţie;
7. Înregistrările care dovedesc transmiterea anunţului de participare;
8. Anunţul de participare;
9. Documentaţia de atribuire;
10. Nota justificativa privind alegerea procedurii de atribuire, în cazul în care procedura de atribuire a fost alta decât licitaţia deschisa sau licitaţia restrânsă;
11. Nota justificativa privind accelerarea procedurii de atribuire, daca este cazul;
12. Raportul procedurii de atribuire,

13. Contractul de achiziţie publica/acordul cadru, semnate;

14. Înregistrările care dovedesc transmiterea anunţului de atribuire;

15. Anunţul de atribuire;

16. Garanţia de buna execuţie;

17. Înregistrările ce dovedesc păstrarea garanţiei de buna execuţie;

Pe parcursul derulării contractului, dosarul achiziţiei se poate completa cu:

18. Dovada îndeplinirii obiectului contractului – procese verbale de recepţie preliminare şi finale;

19. Dovada efectuării plăţilor;

20. Dovada înregistrării în contabilitate a rezultatului derulării contractului.

7. DERULARE CONTRACT/ACCORD-CADRU

Constituirea garanţiei de buna execuţie, daca este cazul

Garanţia de bună execuţie a contractului asigură autoritatea contractantă de îndeplinirea cantitativă, calitativă şi în perioada convenită a contractului. Autoritatea contractantă are dreptul **de a nu** solicita ofertanţilor constituirea garanţiei de bună execuţie:

- în cazul atribuirii unui contract de furnizare sau de servicii, cu

excepţia serviciilor de proiectare, a cărui valoare estimată este mai mică decât valoarea de 75.000 euro;

- precum şi pentru contractul atribuit în urma aplicării procedurii de negociere fără publicarea prealabila a unui anunţ de participare. Garanţia de buna execuţie se constituie în perioada premergătoare semnării contractului sau ulterior senarii acestuia, intr-un termen limita convenit de către părţi şi înscris în contract.

Cuantumul garanţiei de buna execuţie

Cuantumul garanţiei de buna execuţie nu va depăşi 10% din preţul contractului, exclusiv TVA, iar în cazul Întreprinderilor Mici şi Mijlocii (făcând dovada în acest sens prin prezentarea documentelor prevăzute în Legea nr.346/2004) garanţia de participare se constituie în procent de 50 % din cuantumul precizat în documentaţia de atribuire. **Perioada** de valabilitate a garanţiei de buna execuţie a contractului **este cel puţin egala** cu durata contractului.

Garanţia de buna execuţie se constituie prin una din următoarele forme: prin scrisoare de garanţie bancară, aceasta constituindu-se în anexă la contract; depunere la casierie a unei sume de bani pentru garanţiile de execuţie reduse ca valoare; prin reţineri succesive din sumele datorate pentru facturi parţiale (doar cu acordul părţilor) - în acest caz, contractantul are obligaţia de a deschide un cont la dispoziţia autorităţii contractante, la o bancă agreată de ambele părţi, iar suma iniţială care se depune

nu trebuie să fie mai mică de 0,5% din preţul contractului.

Intrarea în efectivitate a contractului

Contractul intra în efectivitate fie după constituirea garanţiei de buna execuţie, daca a fost solicitata, fie la termenul convenit de părţi. Daca pe parcursul îndeplinirii contractului se constata faptul ca anumite elemente ale propunerii tehnice sunt inferioare sau nu corespund cerinţelor prevăzute în caietul de sarcini şi se solicita rezilierea contractului şi angajarea răspunderii contractuale.

Îndeplinirea obligaţiilor asumate

Părţile trebuie să-şi îndeplinească obligaţiile atât din punct de vedere cantitativ, cat şi calitativ, de buna credinţă şi la termenul stabilit în contract.

8. FINALIZARE CONTRACT

Recepţia finala

Executantul garantează că la data recepţiei lucrarea executată:

- va avea calităţile declarate de către acesta în contract,
- va corespunde reglementărilor tehnice în vigoare şi
- nu va fi afectată de vicii care ar diminua sau ar anula valoarea ori posibilitatea de utilizare, conform condiţiilor normale de folosire sau celor specificate în contract.

Executantul răspunde, potrivit obligaţiilor care îi revin, pentru viciile ascunse ale construcţiei, ivite într-un interval de timp stabilit prin contract de la recepţia lucrării şi după împlinirea acestui termen, pe toată durata de existenţă a construcţiei, pentru viciile structurii de rezistenţă, ca urmare a nerespectării proiectelor şi detaliilor de execuţie aferente execuţiei lucrării. La finalizarea lucrărilor executantul are obligaţia de a notifica în scris achizitorului că sunt îndeplinite condiţiile de recepţie, solicitând acestuia convocarea comisiei de recepţie. Pe baza situaţiilor de lucrări executate confirmate şi a constatărilor efectuate pe teren achizitorul va aprecia dacă sunt întrunite condiţiile pentru a convoca comisia de recepţie. În cazul în care se constată că sunt lipsuri sau deficienţe acestea vor fi notificate executantului, stabilindu-se şi termenele pentru remediere şi finalizare. După constatarea remedierii tuturor lipsurilor şi deficienţelor, la o nouă solicitare a executantului, achizitorul va convoca comisia de recepţie.

Perioada de garanţie acordată lucrărilor

Perioada de garanţie decurge de la data recepţiei la terminarea lucrărilor, pe ansamblu sau pe părţi din lucrare distincte din punct de vedere fizic şi funcţional, până la recepţia finală. În perioada de

garanţie executantul are obligaţia, în urma dispoziţiei date de achizitor, de a executa toate lucrările de modificare, reconstrucţie şi remediere a viciilor, contracţiilor şi altor defecte a căror cauză este nerespectarea clauzelor contractuale. Procesele-verbale de recepţie finală pot fi întocmite şi pentru părţi din lucrare, dacă acestea sunt distincte din punct de vedere fizic şi funcţional. Recepţia finală va fi efectuată conform prevederilor legale, după expirarea perioadei de garanţie. Plata ultimelor sume datorate executantului pentru lucrările executate nu va fi condiţionată de eliberarea certificatului de recepţie finală.

SERVICII

Recepţie şi verificări

- Achizitorul are dreptul de a verifica modul de prestare a serviciilor pentru a stabili conformitatea lor cu prevederile din propunerea tehnică şi din Caietul de sarcini.
- Verificările vor fi efectuate în conformitate cu prevederile din contract.
- Achizitorul are obligaţia de a notifica în scris prestatorului identitatea reprezentanţilor săi împuterniciţi pentru acest scop.

PRODUSE

Recepţie, inspecţii şi teste

- Achizitorul sau reprezentantul său are dreptul de a inspecta şi/sau de a testa produsele pentru a verifica conformitatea lor cu specificaţiile din anexa/anexele la contract. Inspecţiile şi testările la care vor fi supuse produsele, precum şi condiţiile de trecere a recepţiei provizorii şi a recepţiei finale (calitative) vor fi descrise în anexa/anexele la contract.
- Achizitorul are obligaţia de a notifica în scris furnizorului identitatea reprezentanţilor săi împuterniciţi pentru efectuarea recepţiei, testelor şi inspecţiilor.
- Inspecţiile şi testele din cadrul recepţiei provizorii şi recepţiei finale (calitative) se vor face la destinaţia finală a produselor.

Dacă vreunul dintre produsele inspectate sau testate nu corespunde specificaţiilor, achizitorul are dreptul să îl respingă, iar furnizorul are obligaţia, fără a modifica preţul contractului:

- de a înlocui produsele refuzate; sau
- de a face toate modificările necesare pentru ca produsele să corespundă specificaţiilor lor tehnice.

Dreptul achizitorului de a inspecta, de a testa şi, dacă este necesar, de a respinge nu va fi limitat sau amânat datorită faptului că produsele au fost inspectate şi testate de furnizor, cu sau fără participarea unui reprezentant al achizitorului, anterior livrării acestora la destinaţia finala. Certificarea de către achizitor a faptului că produsele au fost livrate parţial sau total se face după instalare şi după recepţie, prin semnarea de primire de către reprezentantul autorizat al acestuia, pe documentele emise de furnizor pentru livrare.

Restituirea garanţiei de buna execuţie se efectuează potrivit clauzelor contractuale şi dacă nu s-au ridicat pretenţii asupra ei. În cazul **contractului de furnizare -** în cel mult 14 zile de la data întocmirii procesului-verbal de recepţie a produselor care fac obiectul contractului şi/sau de la plata facturii finale. În cazul **contractului de furnizare pe baza de leasing** - în cel mult 14 zile de la data întocmirii procesului-verbal de recepţie a produselor care fac obiectul contractului şi/sau de la plata facturii finale. În cazul **contractului de servicii** - în cel mult 14 zile de la data îndeplinirii de către contractant a obligaţiilor asumate prin contract. În cazul **contractelor de servicii de proiectare**

-valoarea garanţiei de bună execuţie aferentă studiilor de prefezebilitate şi/sau fezabilitate, în termen de 14 zile de la data predării şi însuşirii/aprobării documentaţiei tehnico-economice respective ;

- valoarea garanţiei de bună execuţie aferentă proiectului tehnic şi/sau detaliilor de execuţie, în termen de 14 zile de la data încheierii procesului-verbal de recepţie la terminarea lucrărilor executate în baza proiectului respectiv. În cazul **contractelor de lucrări**:

- 70% din valoarea garanţiei, în termen de 14 zile de la data încheierii procesului-verbal de recepţie la terminarea lucrărilor, iar riscul pentru vicii ascunse este minim;
- restul de 30% din valoarea garanţiei, la expirarea perioadei de garanţie a lucrărilor executate, pe baza procesului-verbal de recepţie finală.

Autoritatea contractantă are **dreptul de a emite pretenţii asupra garanţiei de bună execuţie**, în limita prejudiciului creat, dacă contractantul nu îşi îndeplineşte obligaţiile asumate prin contract, cu obligaţia de a notifica pretenţia precizând obligaţiile ce nu au fost respectate.

8. ANALIZA PROCESULUI

Persoana responsabila pentru realizarea unei achiziţii publice analizează modul în care a fost îndeplinit contractul respectiv, măsura în care au fost satisfăcute nevoile autorităţii contractante, punctele tari şi punctele slabe ale procedurii de atribuire a contractului de achiziţie publica şi propune masuri de îmbunătăţire a procesului de achiziţie publică pentru viitor.

I.4. Financiar

I.4.1. Analiza cost-beneficiu

1. Definirea obiectivelor
2. Identificarea proiectului
3. Analiza opţiunilor şi a fezabilităţii
4. Analiza financiara
5. Analiza economica
6. Analiza multicriterială
7. Analiza riscului şi a senzitivităţii

Necesitatea analizei cost-beneficiu

Conform articolului 5 din Regulamentul 2083/93 al Uniunii Europene, solicitările pentru asistenţa de dezvoltare regională trebuie să asigure în cazul proiectelor de infrastructură informaţii despre analiza costurilor şi beneficiilor socio-economice ale proiectului finanţat, incluzând o estimare a ratei de utilizare, impactul prevăzut asupra dezvoltării sau conversiei regiunii respective, indicarea consecinţelor pe care le va avea participarea Uniunii Europene la realizarea proiectului.
Metodele de evaluare care sunt folosite includ o analiză cost/beneficiu integrată cu alte metode de evaluare, cum sunt cele de tip cantitativ, (analiza multicriterială).
Analiză financiară este necesară şi în cazul proiectelor de infrastructură de dimensiuni mari pentru a se releva în ce măsură în decursul anilor capitalul investit va fi cel puţin parţial recuperat. Recuperarea capitalului investit în proiectele de infrastructură nu este facilă dar este posibilă prin intermediul vânzărilor de servicii, taxe sau alte mecanisme care pot genera fluxuri financiare.

Analiza cost/beneficiu include câteva etape preliminare, cum sunt identificarea proiectului, definirea obiectivelor, analiza de fezabilitate şi de opţiune, urmate de analiza financiară, analiza costurilor socio-economice, analiza beneficiilor socio-economice, analiza ratei rentabilităţii, alte criterii de evaluare, analiza senzitivităţii şi riscului.

1. Definirea obiectivelor

Definirea obiectivelor este esenţială pentru identificarea proiectului. Obiectivele propuse de un proiect trebuie sa fie variabile socio-economice şi nu doar indicatori. în aceasta etapa trebuie sa fie respectate următoarele:
- definirea obiectivul proiectului sub forma unor variabile socio-economice;

- descrierea beneficiilor socio-economice care se pot realiza prin implementarea proiectului;

- obiectivele proiectului trebuie sa fie legate logic;

-sa se demonstreze ca, câştigurile bunăstării generale care apar datorita proiectului sunt mai mari decât costul sau;
- analizarea tuturor efectelor socio-economice directe şi indirecte ale proiectului;

-indicarea mijloacelor de măsurare a realizării obiectivelor;

- obiectivele specifice ale politicilor regionale şi de coeziune ale Uniunii Europene care sunt realizate de către proiect si, în particular, modul în care proiectul, daca va avea succes, va influenta atingerea acestor obiective.

Cu privire la definirea obiectivelor socio-economice, proiectul trebuie sa fie în stare sa raspundă la următoarele trei întrebări:

1. Se poate afirma ca câştigurile bunăstării generale care apar datorita proiectului sunt mai mari decât costul sau?
2. Au fost luate în considerare toate efectele socio-economice directe şi indirecte ale proiectului?
3. Dca nu este posibil sa se măsoare toate efectele socio-economice directe şi indirecte din lipsa de date, au fost identificate anumite substituite?

Definirea clara şi completa a obiectivelor socio-economice este necesara pentru determinarea impactului proiectului. În orice caz, adesea poate fi dificil sa se prognozeze toate impacturile unui anumit proiect.

In timp ce evaluarea beneficiilor sociale ale fiecărui proiect depinde de obiectivele politicii economice ale partenerilor implicaţi necesitatea esenţială din partea Comisiei Europene este ca proiectul sa fie legat logic de principalele obiective ale Fondurilor Structurale şi de Coeziune. Promotorul proiectului trebuie sa fie sigur ca asistenta propusa este coerenta cu aceste obiective dar şi cu legislaţia Uniunii Europene şi cu reglementările în materie de concurenta.

2. Identificarea proiectului

Identificarea clara

Proiectul trebuie sa fie clar identificat ca o unitate de analiza independenta din punct de vedere economic. în mod specific, activităţile incluse în proiect trebuie sa conducă către un obiectiv unic. Trebuie sa se evite riscul prezentării unui proiect cuprinzător dar pentru care se solicita cofinanţarea unei singure părţi sau nu este clar daca celelalte părţi fundamentale vor fi sau nu vor fi executate.

Limite financiare

Costurile eligibile ale investiţiilor propuse trebuie sa fie mai mare decât valorile prezentate în tabelul de mai jos:

Fondul	Limita în milioane de euro
Fondul European pentru Dezvoltare Regionala	50
Fondul de Coeziune	10

Definirea proiectului

Reglementările pentru Fondurile Structurale şi pentru Fondul de Coeziune definesc în detaliu termenii de proiect şi faza unui proiect pentru evitarea fragmentarii excesive a proiectelor şi garantarea utilizării fondurilor.

Proiectul-reprezintă o serie de sarcini indivizibile din punct de vedere economic, referitoare la funcţie tehnica şi cu obiective identificabile;

Faza unui proiect-este independenta din punct de vedere tehnic şi financiar şi are propria eficacitate;

Grupul de proiecte-reprezintă proiecte care satisfac următoarele trei condiţii:

- sunt localizate în aceeaşi zona;

- fac parte dintr-un plan general al acelei zone;

-sunt supervizate de aceeaşi agenţie care este responsabila pentru coordonare şi monitorizare.

3. Analiza opţiunilor şi a fezabilităţii

Fezabilitatea nu se refera doar la aspectele inginereşti, ci, în numeroase cazuri, include aspecte de marketing, management, analiza implementării, etc. în realizarea unui proiect pot fi adoptate diferite opţiuni în scopul atingerii obiectivului socio-economic. Promotorul proiectului trebuie sa demonstreze ca alegerea sa (proiectul propus) este cea mai buna opţiune din toate alternativele fezabile.

Pentru a se verifica daca proiectul reprezintă cea mai buna dintre opţiunile alternative, acesta ar trebui sa răspundă la următoarele întrebări:

1. Dosarul aplicaţiei a acordat suficienta atenţie fezabilităţii proiectului?

2. Toate opţiunile alternative au fost luate în considerare în mod corespunzător?

4. Analiza financiara

Dat fiind durata de utilizare a investiţiei făcută în infrastructură, care în multe cazuri depăşeşte 20 de ani, precum şi necesitatea aprecierii impactului social, analiza financiară a proiectului este utilă pentru a evidenţia costurile şi beneficiile şi pentru a susţine analiza cost/beneficiu. Durata de viaţă a proiectelor de infrastructură este apreciată în general la 20-30 de ani, ceea ce ar reprezenta o estimare relativă a perioadei lor de utilizare economică. Unele active fizice pot fi folosite chiar mai mult, spre exemplu un pod poate avea o durată de exploatare de până la 100 de ani (cu reparaţii şi lucrări de întreţinere corespunzătoare).

Scopul analizei financiare este de a utiliza previziunile **fluxului de numerar** al proiectului pentru a calcula ratele rentabilităţii adecvate, în special **rata financiara interna a rentabilităţii** (FRR) sau a investiţiei (FRR/C) sau a capitalului (FRR/K) şi **valoarea neta financiara actualizata** corespunzătoare (**FNPV**). în timp ce Analiza Cost-Beneficiu cuprinde mai mult decât doar considerarea ratelor financiare ale proiectului, cele mai multe dintre datele proiectelor referitoare la costuri şi beneficii este asigurata de analiza financiara.

Analiza Financiara – în ce consta?

Analiza financiara pune la dispoziţia examinatorului informaţii asupra **intrărilor şi ieşirilor**, preturilor acestora şi structura veniturilor şi cheltuielilor de-a lungul întregii perioade. Este alcătuita dintr-o serie de tabele care colectează **fluxurile financiare ale investiţiei, descompuse la nivelul investiţiei totale , costurile şi veniturile aferente exploatării , sursele de finanţare şi analiza fluxului de numerar pentru durabilitatea financiara .**

Analiza Financiara - elemente definitorii

• orizontul de timp;

•determinarea costurilor totale (costurile totale ale investiţiei şi costurile exploatare totale);

• venitul generat de proiect

• valoarea reziduala a investiţiei

• adaptarea la inflaţie

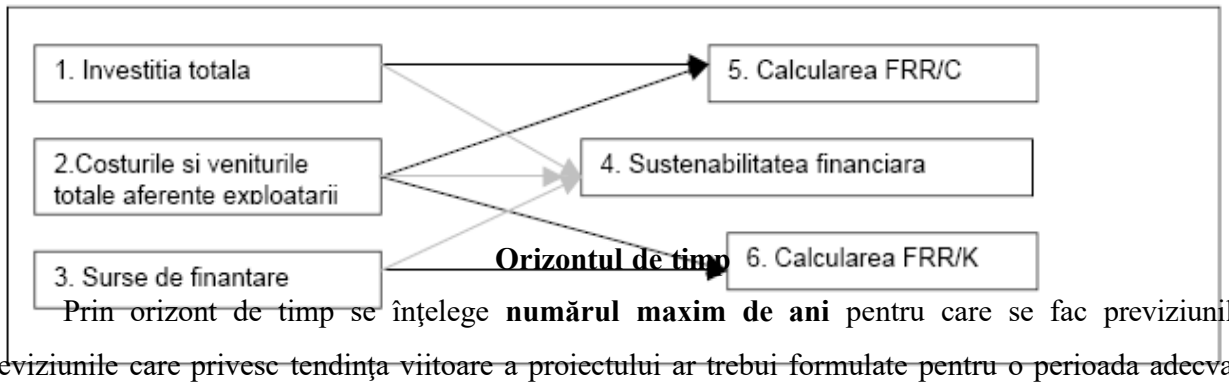
• sustenabilitatea financiara

• determinarea ratei de actualizare

•determinarea indicatorilor de performanta: Rata Financiara a Rentabilităţii şi Valoarea neta financiara actuala)

• determinarea ratei de cofinanţare

Analiza Financiara - Structura



Orizontul de timp

Prin orizont de timp se înţelege **numărul maxim de ani** pentru care se fac previziunile. Previziunile care privesc tendinţa viitoare a proiectului ar trebui formulate pentru o perioada adecvata **vieţii sale economice** şi suficient de lunga pentru a lua în considerare **impactul sau pe termen**

mediu/lung. Alegerea orizontului de timp afectează **calcularea principalilor indicatori ai analizei cost-beneficiu** şi poate afecta, de asemenea, determinarea ratei cofinanţării.
Numărul maxim de ani pentru care se face previziunea determina durata de viata a proiectului sunt legaţi de **sectorul în care se realizează investiţia.**

Determinarea costurilor totale (costurile totale ale investiţiei şi costurile exploatare totale)

Datele referitoare la **costul unui proiect** sunt furnizate de SUMA **costurilor investiţiei** (teren, clădiri, licenţe, patente) şi **costurile de exploatare** (personal, materii prime, alimentarea cu energie, etc). Formularele de aplicaţie pentru fondurile comunitare solicita specificarea sumelor aferente **costurilor eligibile** şi **costurilor totale**. Diferenţa dintre cele doua articole de cost deriva de exemplu din :

- cheltuiala pentru achiziţionarea terenului
- plata TVA
- cheltuielile care au fost efectuate înainte de prezentarea aplicaţiei
- lucrări sau cheltuieli conexe.

Venitul generat de proiect

Anumite proiecte pot genera **propriul venit** din **vânzarea bunurilor sau serviciilor.** **Venitul din exploatare** va fi determinat prin intermediul **previzionării cantităţilor de servicii furnizate şi pe baza preturilor estimative**.
In mod obişnuit, următoarele articole NU SUNT INCLUSE în calcularea veniturilor viitoare:

- **Taxele indirecte** (trebuie incluse numai în măsura în care sunt în sarcina investitorului).
- **Subvenţii** (transferuri de la alte autorităţi, etc.).

In anumite cazuri (de exemplu pentru cai ferate sau apeducte), investitorul poate fi diferit de organizaţia care exploatează infrastructura. **Veniturile care trebuie luate în considerare pentru Analiza Financiara sunt, în mod obişnuit, acelea care apar la proprietarul infrastructurii.**

Valoarea reziduala a investiţiei

Printre articolele referitoare la venituri la finalul ORIZONTULUI DE TIMP, se afla **valoarea reziduala a investiţiei** (de ex. datorii neplătite, bunuri de lunga durata - clădiri şi maşini, etc). **Valoarea reziduala** este întotdeauna luata în considerare pentru a se calcula Rata Interna de Rentabilitate Financiara a Investiţiei (RRF / C) şi Rata Interna de Rentabilitate Financiara a Capitalului (RRF / K). **Valoarea reziduala** este considerata o INTRARE (Venit). **Valoarea reziduala** poate fi calculata în doua moduri :

- Considerând **valoarea reziduala de piaţa** ca şi cum s-ar realiza o vânzare la finalul Orizontului de Timp considerat pentru proiect

• Valoarea reziduala a tuturor Activelor şi Pasivelor, considerând **amortizările**.

Adaptarea la inflaţie

In analiza proiectului (ex-ante), se obişnuieşte sa se folosească **preturi constante**, ceea ce înseamnă preturi **ajustate la inflaţie** şi fixate pe baza anuala. Totuşi, în analiza fluxurilor financiare, **preturile curente** pot fi mai adecvate; acestea sunt preturi nominale bazate pe observate efectiva. Efectul inflaţiei sau, mai degrabă, creşterea generala a indicelui preturilor sau oscilaţiile preturilor relative, pot afecta calcularea rentabilităţii financiare a investiţiei. De aceea, utilizarea **preturilor curente** este recomandata în general.

Daca se utilizează **preturile constante**, trebuie introduse corecţii în cazul schimbărilor preturilor relative, când aceste schimbări sunt semnificative.

Sustenabilitatea financiara

Planul financiar trebuie sa demonstreze **sustenabilitatea financiara**, care înseamnă că proiectul nu trebuie sa rişte sa rămână fără bani. **Planificarea** primirii fondurilor şi plaţilor poate fi cruciala în implementarea proiectului. Sustenabilitatea apare în cazul în care fluxul de numerar total cumulat este pozitiv pentru toţi anii luaţi în considerare.

Determinarea ratei de actualizare

Pentru actualizarea la zi a fluxurilor financiare şi pentru calcularea V**alorii nete actualizate** (NPV), trebuie definita **rata actualizării** corespunzătoare (rata scontului / dobânzii).

Rata actualizării = Rata la care valorile viitoare sunt actualizate la zi.

De obicei este aproximativ egala cu costul de oportunitate al capitalului, fiind considerata **5%** în perioada xxxx-xxxx

Tabelul indicilor de actualizare

Anii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1+5%)-n	0,952381	0,907029	0,863838	0,822702	0,783526	0,746215	0,710681	0,676839	0,644609	0,613913
(1+10%)-n	0,909092	0,826446	0,751315	0,683013	0,620921	0,564474	0,513158	0,466507	0,424098	0,385543

n: numarul de ani

Euro care va fi cheltuit sau câştigat în

1 euro investit la o rata anuala a ascontului de 5% va fi 1+5%=1,05 după un an; (1,05)x(1,05) +1,1025 după doi ani; (1,05)x(1,05)x(1,05) = 1,157625 după trei ani, etc. Valoarea economica actualizata a unui Euro care va fi cheltuit sau câştigat în doi ani

Determinarea indicatorilor de performanta: Rata Financiara a Rentabilităţii şi Valoarea neta financiara actuala

Indicatorii utilizaţi pentru Analiza Financiara sunt:

• **Rata financiara interna a rentabilităţii;**

• **Valoarea financiara neta actuala a proiectului.**

Ambii indicatori trebuie calculaţi atât pentru *investiţii* şi pentru *capitalul investit.*

Tabelul 2.9. Ratele financiare interne ale rentabilitatii asteptate in cazul unui esantion de 400 proiecte mari combinate, din "prima generatie" si din a "a doua generatie"		
	Medie	Numar* de proiecte
Energie	7,0	6
Apa si mediu	- 0,1	15
Transport	6,5	55
Industrie	19,0	68
Alte servicii	4,2	5
Total	11,5	149

Valoarea financiara neta actualizata (VNA = NPV) este definita ca:

$$NPV(S)=\sum_{t=0}^{n} a_t S_t = S_0/(1+i)^0 + S_1/(1+i)^1 + S_2/(1+i)^2$$

Unde **Sn** este balanţa fondurilor băneşti la momentul **t** (fluxul de numerar) ; **at** este factorul financiar de actualizare (cf. Tabelului indicilor de actualizare)

Rata financiara interna a rentabilităţii (**RIR = IRR**) este definita ca **rata dobânzii pentru care valoarea neta actualizata a investiţiei este zero**:

$$NPV(S) = \sum_{t=0}^{n} S_t/(1+FRR)^1 = 0$$

Pentru investiţiile productive, cum ar fi instalaţii industriale, ratele financiare ale rentabilităţii înainte de granturile UE sunt de obicei peste **10%** (real). Pentru infrastructura, ratele financiare ale rentabilităţii sunt în mod obişnuit **mai joase sau chiar negative**.

Determinarea ratei de cofinanţare

Rata cofinanţării reprezintă **procentul care defineşte cat din costurile eligibile sunt acoperite de finanţarea UE prin intermediul granturilor.**

Reglementările definesc plafonul maxim care se aplica pentru fiecare Fond şi stabilesc principiile generale pentru formularea procentajului.

In mod curent, procedura pusa în aplicare de către Comisie prevede pentru calcularea ***insuficientei financiare***, prin intermediul căreia se determina rata cofinanţării, prin aplicarea la costurile eligibile.

5. Analiza economica

Analiza economica evaluează contribuţia proiectului la bunăstarea economica a regiunii sau a tarii. Se efectuează în numele întregii societăţi (regiune sau tara) nu în locul doar al proprietarului infrastructurii ca în cazul analizei financiare.

De la Analiza Financiara la Analiza economica

Plecând de la **analiza financiara**, se realizează **analiza economica**, prin intermediul definirii FACTORILOR DE CONVERSIE adecvaţi pentru fiecare dintre articolele *fluxurilor de intrare sau de ieşire*. **Analiza economica** include costurile şi beneficiile sociale care NU au fost luate în considerare de către **analiza financiara.**

Faza 1: **corecţii fiscale** (ale taxelor/subvenţiilor sau altor transferuri);

Faza 2: **corecţii ale externalităţilor**;

Faza 3: **conversia preturilor de piata** în preturi contabile care sa includa şi costurile şi beneficiile sociale (determinarea factorilor de conversie).

Faza 1 – Corectii fiscale

Deoarece preturile de piata includ taxe şi subventii, ca şi unele transferuri de plati, care pot afecta preturile relative, este necesar sa se realizeze corectii fiscale.

In cadrul unei analize cost beneficiu preturile trebuie sa fie considerate ca:

• Nete, fără TVA şi alte costuri indirecte

• Fără a include transferurile pure către indivizi, cum ar fi platile pentru asigurarile sociale care trebuie eliminate

• Preturile pentru Intrari trebuie sa includa taxele directe

Faza 2 - Corecţiile externalităţilor

Scopul acestei etape este de a determina beneficii sau costuri externe care nu au fost luate în considerare în analiza financiara (ex: costuri şi beneficii rezultate din impactul de mediu, timpul economisit ca urmare a realizării unui proiect în domeniul transporturilor, vieţile salvate de proiectele realizate în domeniul sănătăţii). Uneori, evaluarea/cuantificarea costurilor şi beneficiilor externe este dificila, chiar daca respectivele costuri şi beneficii pot fi uşor identificate.

Se verifica daca:

• Au fost identificate aceste tipuri de Costuri ?

• Li s-a stabilit o valoare băneasca realista ?

• Sunt luate în considerare Beneficiile atât la nivelul Utilizatorilor Direcţi dar şi la nivelul unor Terţe Părţi ?

Faza 3 - De la preturile pieţii la preturile de înregistrare

Obiectivul acestei faze este de a determina coloana **factorilor de conversie** pentru transformarea preturilor de piaţa în **preturi de înregistrare contabila**.
Se ia în considerare următoarele posibilităţi:

• **Preturile reale ale intrărilor şi ieşirilor sunt distorsionate datorita pieţii imperfecte;**

• Salariile nu sunt legate de productivitatea muncii.

Distorsionarea preturilor

Preturile curente ale intrărilor şi ieşirilor nu pot reflecta valoarea lor sociala datorita distorsiunilor pieţii, cum ar fi *regimul de monopol, barierele comerciale, constrângeri legale, raţiunilor istorice, informare incompleta. în* cazul distorsiunilor puternice ale preturilor, trebuie sa se ia în considerare aceasta chestiune în evaluarea proiectului şi sa se utilizeze preturile contabile care pot reflecta mai bine costurile de oportunitate sociala a surselor.
De aceea este necesara utilizarea unor **factori de conversie** :

• **Factorul de Conversie Standard** (Structural) – FCS - este folosit în cazul elementelor netranzactionabile1 minore (care au o pondere redusa în costuri), cum ar fi: electricitate, combustibili, alte forme de energie, produse locale, materiale locale
• **Factorii de Conversie** (FC) specifici - sunt folosiţi pentru elemente majore ne-tranzacţionabile

Distorsiuni salariale

In unele cazuri, o intrare semnificativa pentru proiectele de investiţii, în special în cazul lucrărilor de infrastructura, este **manopera**.

Este important de avut în vedere ca, în unele situaţii, este necesara o analiza atenta referitor la impactul unui proiect în crearea de locuri de munca, verificându-se daca:

• sunt **reduceri de locuri de munca în alte sectoare** ca urmare a realizării proiectului

• proiectul menţionează **păstrarea unor locuri de munca** care în alte condiţii ar dispărea.

• unele obiective ale Fondurilor Structurale se adresează în special unor aspecte specifice ale ocupării (de exemplu tinerilor, şomajului de lunga durata) şi poate fi important de considerat **impactul diferit în funcţie de grupurile ţintă.**

Actualizarea sociala

Costurile şi beneficiile care apar în diferite momente trebuie actualizate. Rata actualizării în analiza economica a proiectelor de investiţii – **rata actualizării sociale** - încearcă sa reflecte **viziunea sociala asupra modului în care costurile şi beneficiile viitoare trebuie evaluate în raport cu cele actuale.**

Poate fi DIFERITA de **rata actualizării financiare** , însă o **rata a actualizării sociale europene de 5%**

Calcularea ratei rentabilităţii economice

După alegerea unei **rate a actualizării sociale** adecvate este posibil sa se calculeze **Valoarea actuala neta economica** (**VENA = ENPV**) şi **raportul B/C.**

Diferenţa intre **Rata Rentabilităţii Economice** şi **Rata Rentabilităţii Financiare** este ca prima utilizează preturi de înregistrare sau costul de oportunitate a bunurilor şi serviciilor în locul preturilor pieţei imperfecte şi ea include pe cat este posibil orice externalitate sociala şi de mediu.

Deoarece externalităţile şi preturile marginale sunt luate acum în considerare, mult proiecte cu FRR/C scăzută sau negativa pot prezenta acum ERR.

Fiecare proiect cu o ERR mai mica de 5% sau o ENPV negativa după actualizare şi cu o rata a actualizării de 5% trebuie sa fie evaluate cu atenţie sau chiar respinse (cu unele excepţii de natura sociala). Acelaşi tratament se aplica în cazul unui raport B/C mai mic de 1.

6. Analiza multicriterială

Analiza multicriterială ia în considerare o varietate de obiective care în unele cazuri nu pot fi incluse în analiza financiară şi în cea economică, cum ar fi echitatea socială, protecţia mediului, oportunităţile egale. În privinţa echităţii sociale trebuie făcută o proiecţie a efectelor distributive datorate implementării proiectului şi dezirabilitatea unor astfel de efecte în contextul politicii de dezvoltare regională. Spre exemplu dacă proiectul intenţionează să modifice tarifele unor servicii publice el va avea unele efecte în termenii echităţii sociale şi trebuie analizate şi cuantificate aceste efecte, care sunt categoriile afectate negativ, care sunt câştigătorii şi perdanţii în cazul acestui proiect. **În privinţa poluării, principiul fundamental aplicat la proiectele cofinanţate de UE este cel "poluatorul plăteşte" conform prevederilor articolului 29 din Regulamentul 1260/1999, articolului 7 din Regulamentul 1264/1999 şi articolului 6 din Regulamentul 1267/1999.**

Este necesar să fie identificate efectele investiţiilor asupra obiectivelor sociale, alocându-se o pondere pentru fiecare obiectiv şi calculându-se impactul final. Dacă se iau în considerare trei obiective, cum ar fi stimularea consumului, echitatea socială şi autoaprovizionarea cu energie şi se constată o variaţie de 3% la primul, de 1% la indicele echităţii şi de 3% la indicele autoaprovizionării cu energie. În acest caz trebuie definite trei ponderi pentru evaluarea importanţei relative a fiecărui obiectiv. Consumul cu o pondere de 0,70, redistribuţia cu o pondere de 0,20 şi autoaprovizionarea cu energie cu o pondere de 0,10 conduc la măsurarea impactului pe o scară de la 0 (nul) la 4 (foarte ridicat). În tabelul următor se dă un astfel de exemplu.

Tabelul 5-1: Analiza multicriterială pentru două proiecte (exemplu)

Proiectul A	Scoruri	Ponderi	Impact
echitate	2	0,6	1,2
oportunităţi egale	1	0,2	0,2
protecţia mediului	4	0,2	0,8
Total	2,2 - impact moderat		
Proiectul B			
echitate	4	0,6	2,4
oportunităţi egale	1	0,2	0,2
protecţia mediului	2	0,2	0,4
Total	3 - impact relevant		

Sursa*: Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects, Evaluation Unit DG Regional Policy, European Commission*.

Analiza multicriterială trebuie organizată după cum urmează:

- Obiectivele trebuie exprimate în variabile măsurabile;
- Agregarea informaţiilor şi ponderarea obiectivelor trebuie făcută după importanţa lor relativă;
- Definirea criteriilor de apreciere, care se pot referi la priorităţile avute în vedere de cei implicaţi sau alte aspecte particulare;
- Analiza de impact: efectele produse de fiecare criteriu ales în termeni cantitativi sau calitativi;
- Estimarea efectelor intervenţiei în termenii criteriilor selectate;
- Identificarea tipologiei subiecţilor implicaţi în intervenţia şi colectarea funcţiilor de preferinţă respective (ponderea) acordate diferitelor criterii;
- Agregarea scorurilor diferitelor criterii pe baza preferinţelor relevate.

Trebuie verificat dacă previziunile pentru aspectele nebăneşti au fost cuantificate într-un mod realist în evaluarea ex-ante, dacă există o analiză cost/beneficiu corectă, dacă criteriile suplimentare au o pondere rezonabilă pentru a se putea determina schimbările semnificative în rezultatele economice şi financiare.

O astfel de metodologie este eficientă când monetizarea costurilor şi beneficiilor este dificilă sau imposibilă. Chiar dacă valoarea economică netă actualizată este negativă, în pofida unei rate de actualizare (a scontului) de 5%, totuşi proiectul poate fi finanţat pentru că are un impact ecologic deosebit de favorabil. O estimare a beneficiilor ecologice în termeni fizici ar fi de dorit, cu condiţia să fie demnă de încredere şi să fie în concordanţă cu beneficiile altor proiecte similare. Dacă beneficiile unui proiect nu sunt măsurabile nici monetar nici fizic nu se poate aprecia valoarea sau utilitatea

proiectului. Pentru efecte necuantificabile sau dificil de cuantificat se poate face o analiză calitativă pe baza setului de criterii relevante pentru aprecierea proiectului. Criteriile sunt introduse într-o matrice împreună cu impacturile măsurate în scoruri sau procentaje ale proiectului pe criteriile relevante. O altă matrice ar trebui să includă importanţa relativă dată criteriilor luate în considerare. Din tabelul de mai sus se observă care proiect are impact social mai ridicat pe baza preferinţelor acordate criteriilor sociale.

7. Analiza riscului şi a senzitivităţii

Această analiză are menirea de a identifica riscurile majore pentru proiectul respectiv, precum şi probabilitatea de producere a lor. Riscurile sunt legate de subevaluarea costurilor, supraevaluarea veniturilor (a cererii potenţiale, a tarifului suportabil şi a gradului de colectare), de modificarea preţurilor şi/sau tarifelor la elementele costurilor de operare şi întreţinere. Analiza ar trebui să releve dacă riscurile au fost luate în calcul la estimarea costurilor, care sunt măsurile avute în vedere pentru a atenua impactul negativ al riscurilor majore şi măsurile considerate pentru minimizarea riscurilor. Analiza de senzitivitate trebuie făcută pentru evaluarea principalelor riscuri, pentru a determina gradul de incertitudine a principalelor componente, ale căror modificări afectează indicatorii financiari ai proiectului, VNA şi RIR. Această analiză indică modificarea procentuală a celor doi indicatori în funcţie de modificarea procentuală a variabilei selectate.

Analiza de risc constă în studierea probabilităţii ca un proiect să dobândească o performanţă satisfăcătoare în termenii ratei interne a rentabilităţii sau a valorii nete actualizate, precum şi studierea variabilităţii rezultatelor comparativ cu cea mai bună estimare anterioară. Procedura recomandată pentru evaluarea riscurilor este întâi efectuarea unei analize a senzitivităţii, adică a impactului pe care schimbările prevăzute în variabilele ce determină costurile şi beneficiile îl pot avea asupra indicatorilor financiari şi economici calculaţi, iar în al doilea rând studiul distribuţiilor probabile ale variabilelor selectate şi calcularea valorii prevăzute a indicatorilor de performanţă a proiectului.

Analiza de risc se face după identificarea variabilelor critice prin asocierea unei distribuţii probabile la fiecare din ele, definite într-o gamă precisă de valori în jurul celei mai bune estimări. Odată stabilită distribuţia probabilă a variabilelor critice este posibilă calcularea distribuţiei probabile a ratei interne şi a valorii nete, prin utilizarea metodelor analitice de calcul al probabilităţilor. Dacă sunt numai patru variabile şi la fiecare trei valori sunt luate în considerare, există 81 de combinaţii posibile pentru analiză. Cu un soft adecvat se poate folosi metoda Montecarlo prin extragerea întâmplătoare repetată a unui set de valori pentru variabilele critice, luate în cadrul unor intervale respective definite şi în calcularea indicilor de performanţă ai proiectului (rata internă sau valoarea netă) rezultaţi din fiecare grup de valori extrase. Frecvenţa valorilor variabilelor trebuie să fie conformă distribuţiei

probabile predeterminate. Prin repetarea procedurii pentru un număr larg de extrageri (nu mai mult de câteva sute) se poate obţine o convergenţă a calculului cu distribuţia probabilă a ratei interne a rentabilităţii sau a valorii nete actualizate.

Modul cel mai adecvat de prezentare a rezultatului este exprimarea în termenii distribuţiei probabile sau probabilităţii cumulate a ratei interne a rentabilităţii şi a valorii nete actualizate în intervalul rezultat de valori. Curba probabilităţii cumulate sau tabelul de valori permite stabilirea unui grad de risc al proiectului, spre exemplu dacă probabilitatea cumulată este mai mare sau mai mică decât valoarea de referinţă atunci riscul este ridicat. Se poate evalua care sunt probabilităţile ca rata internă a rentabilităţii şi valoarea netă actualizată să fie mai reduse decât o anumită valoare stabilită ca limită. Există proiecte cu riscuri înalte dar cu beneficii sociale ridicate, dar şi proiecte cu riscuri mici însă cu beneficii sociale reduse. În cazul unor proiecte inovative care au o probabilitate de 50% de a obţine rezultatele scontate valoarea socială netă trebuie redusă la jumătate. Dar proiectele inovative nu trebuie privite sau apreciate doar prin prisma riscului mai mult sau mai puţin ridicat ci şi prin aportul pe care îl aduc pe plan economic şi social.

Analiza de senzitivitate are ca scop selectarea parametrilor şi variabilelor critice ale modelului, ale căror variaţii, pozitive sau negative, comparativ cu valorile utilizate de cea mai bună estimare de bază, au efectul cel mai mare asupra ratei interne a rentabilităţii sau asupra valorii nete actualizate. Trebuie identificate toate variabilele utilizate la calcularea intrărilor şi ieşirilor folosite în analiza financiară şi cea economică. De asemenea, trebuie identificate variabilele independente care conduc la distorsiuni ale rezultatelor şi la duble înregistrări contabile. Spre exemplu productivitatea generală include şi productivitatea muncii. Este recomandabilă o analiză calitativă a impactului variabilelor pentru a selecta pe acelea care au elasticitate redusă sau marginală, analiza cantitativă putând fi limitată la cele mai semnificative. Alegerea variabilelor semnificative se face pentru evaluarea elasticităţii lor pe baza unui program de calculator, pentru a evalua modul în care variaţiile lor influenţează rata internă a rentabilităţii sau valoarea netă actualizată. Trebuie identificate variabilele critice, care sunt tarifele, cererea şi productivitatea.

Combinarea unor anumite valori optimiste şi pesimiste ale unui grup de variabile poate fi utilă pentru crearea unor diverse scenarii, cu anumite ipoteze. Este necesară alegerea pentru fiecare variabilă critică a unor valori extreme definite prin distribuţia probabilităţii. Indicatorii de performanţă ai proiectului sunt calculaţi pentru fiecare ipoteză.

Prognozarea incertitudinilor

Analiza riscului consta în **studierea probabilităţii ca un proiect sa obţină o performanta**

satisfăcătoare, măsurată de **rata interna a rentabilităţii** şi **valoarea neta actuala.**

Procedura recomandata pentru evaluarea riscului se bazează pe :

1. **analiza senzitivităţii**, care reprezintă impactul pe care schimbările presupuse ale variabilelor care determina costuri şi beneficii le are asupra indicilor economici calculaţi (rata interna a rentabilităţii şi valoare actuala neta) ;
2. **studierea distribuţiilor probabile ale variabilelor selectate** şi **calcularea valorii aşteptate a indicatorilor de performanta** a proiectului.

Analiza senzitivităţii

Scopul analizei senzitivităţii este de a selecta «variabilele critice» ai parametrii modelului,

Variabila critica : variaţia pozitiva sau negativa, comparata cu valoarea utilizata (de baza), are cel mai mare efect asupra ratei interne a rentabilităţii (>1%) sau asupra valorii actuale nete (>5%).

a) Identificarea tuturor variabilelor utilizate pentru calcularea ieşirilor şi intrărilor

b) Identificarea variabilelor redundante

Este obligatorie identificarea posibilelor **variabile dependente din punct de vedere determinist,** care

Categorii	Exemple variabile
Parametrul modelului	**Ratele de actualizare**
Dinamici de Costuri	**Rata inflatiei, rata cresterii salariilor reale, preturile e nergiei, dinamica preturilor pentru bunuri si servicii**
Date aferente cererii	**Populatia, rata de crestere demografica, consumul specific, rata imbolnavirilor, volumul traficului, volumul pietei.**
Costuri de investitie	**Durata realizarii constructiilor (intarzieri in realizare), costurile orare ale fortei de munca, productivitatea orara, costuri de transport, costuri terenuri, costuri materiale (beton), costul inchirierii**
Costuri de exploatare	**Preturile bunurilor si serviciilor utilizate, cost orar al fortei de munca, preturi pentru energie, benzina si alti combustibili**
Parametri cantitativi pentru Costurile de Explo	**Consumuri specifice energetice si pentru alte bunuri si servicii, numarul adtearoeameni angajati.**
Preturile utilizate pentru calculul Veniturilor	**Tarife, preturi de vanzare a produselor, preturi pentru produsele semi-finite**
Parametri cantitativi pentru venituri	**Productia orara a bunurilor vandute, volumul de servicii oferite, productivitate.**
Preturi contabile (Costuri si beneficii)	**Coeficientul pentru Conversia Preturilor de Piata, valoarea timpului, costurile spitalizarilor, costuri umbra pentru bunuri si servicii, exprimarea valorica a externalitatilor.**
Parametri cantitativi pentru costuri si beneficii	**Rata imbolnavirilor eliminata, gradul de utilizare / acoperire a energiei produse sau materiei prime secundare folosite.**

pot duce la creşterea distorsiunii rezultatelor şi la înregistrări duble.

Daca, de exemplu, productivitatea muncii şi productivitatea generala apar în model, atunci este evident ca cea din urma o include pe cea anterioara.

In acest caz este necesar sa se elimine **variabilele redundante**, alegând-o pe cea mai semnificativa sau

sa se modifice modelul pentru eliminarea dependentelor interne.

In concluzie, variabilele luate în considerare trebuie sa fie cat mai mult posibil, **variabile independente.**

c) Analiza impactului variabilelor

Este recomandabil sa se efectueze o **analiza calitativa a impactului variabilelor** pentru a alege pe acelea care au o elasticitate mica sau marginala.
Analiza cantitativa ulterioara poate fi limitata la variabilele mai semnificative.

Exemplu:

Tabelul 2.14 Analiza impactului variabilelor critice				
Categorii de parametri		Elasticitate		
		Inalta	Dubioasa	Scazuta
Parametri model	Rata actualizarii		x	
Dinamicile pretului	Rata inflatiei	x		
	Indicele real al salariului		x	
	Schimbarea pretului energiei			x
	Schimbari in pretul bunurilor si serviciilor			x
Date referitoare la cerere	Consumul specific	x		
	Rata cresterii demografice			x
	Volumul traficului	x		
Costurile investitiei	Costul orar al fortei de munca	x		

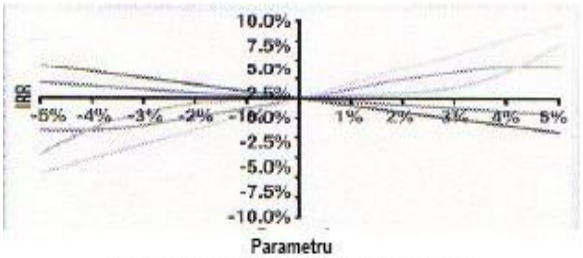
d) Atribuirea de valori variabilelor critice

Având alese cele mai semnificative variabile, se poate apoi evalua elasticitatea lor prin efectuarea de calcule pentru indicii ratei rentabilităţii interne si/sau ai valorii actuale nete.

De fiecare data este necesar sa se atribuie o noua valoare (mai mare sau mai mica) pentru fiecare variabila sau sa se recalculeze **rata interna a rentabilităţii** sau **valoarea actuala neta**, astfel notându- se diferentele (absolute sau în procente) *comparate* cu cazul **de baza.**

e) Alegerea finala a variabilelor critice

Pe baza observaţiilor făcute **asupra amplitudinii variaţiei** ratei interne a rentabilităţii şi valorii nete actuale, se identifica **variabile critice**, aplicând criteriul ales.
Exemplu:



f) Analiza scenariului

Considerarea combinata a anumitor **valori "optimiste" sau "pesimiste"** ale unui grup de variabile ar putea fi utila pentru a demonstra diferitele scenarii, în cadrul unor anumite ipoteze.
In scopul definirii scenariilor optimiste şi pesimiste este necesar sa se aleagă pentru fiecare variabila critica **valorile extreme** din domeniul definit prin distribuţie probabilistica.

Indicatorii de performanta ai proiectului (IRR, NPV) sunt calculaţi apoi pentru fiecare ipoteza.

I.4.2. Planul de afaceri

- Definirea afacerii;
- Principiile planificării afacerii;
- Etapele unei afaceri;
- Determinanţii unei afaceri;
- Flexibilitatea unei afaceri;
- Ce factori determină succesul unei afaceri?;
- Erori în lumea afacerilor;
- Planul de afaceri

  8.1. Scopul planului de afaceri. Caracteristici şi conţinut. Instrument de management;

  8.2. Componentele planului de afaceri;

  8.3. Zece sfaturi practice pentru întocmirea unui plan de afaceri;

- Bibliografie selectivă;
- Anexe.

PLANUL DE AFACERI

- **Definirea afacerii**

Ştiinţa pregătirii, desfăşurării şi finalizării afacerilor reprezintă un domeniu în care implicarea managerilor este esenţială. Pentru perioada tranziţiei la economia de piaţă abilităţile managerilor în domeniul afacerilor sunt cu atât mai semnificative cu cât dinamica mediului economic este mai accentuată şi totodată mai aleatorie.

În completarea comportării managerilor şi a specialiştilor, care acumulează permanent cunoştinţele necesare în domeniu este utilă crearea unui mediu de afaceri propriu. Aceasta presupune

reglementări normative flexibile, reducerea până la eliminarea a unor bariere birocratice. Evident acest lucru cere o implicare a organismelor de la un nivel macroeconomic în favorizarea unui climat de afaceri care să stimuleze actorii străini şi români să dezvolte afaceri profitabile de fiecare parte.

Prin conţinutul lor, strategiile de dezvoltare, creaţii ale managementului strategic au la bază un ansamblu de afaceri care să răspundă obiectivelor propuse aflate totdeauna în corelaţie cu cerinţele exprimate de populaţie pe piaţă.

În sfârşit, contextul afacerilor, comportamentul etic, consecinţă a unei educaţii şi culturi organizaţionale şi manageriale, trebuie să guverneze relaţiile între parteneri.

Atât în literatura de specialitate cât şi în practica afacerilor s-a încercat să se definească ***afacerea*** ca fiind:

- tot ce constituie obiectul unei ocupaţii şi priveşte interesul cuiva (întreprinzător): activităţi comerciale, industriale, financiare … ca un lucru cu urmări financiare (Larousse):
- lucru ce trebuie făcut, pentru a câştiga bani (Marea Britanie);
- operaţiuni constând în studierea, contractarea şi realizarea, pentru un organism-client, a unui produs specific, ce nu există, până în acel moment, într-o anumită formă sau în contextul dat.
- Afacerea reprezintă orice iniţiativă a unui întreprinzător, concretizată într-o relaţie contractuală şi având o finalitate economico-financiară precizată, corespunzător unui anumit scop.

Credem că reflectând la aceste puncte de vedere şi la altele, afacerea ar putea fi definită astfel:

AFACEREA ***reprezintă materializarea obiectivelor pe care le au de îndeplinit partenerii în satisfacerea nevoilor printr-o relaţie contractuală, reciproc avantajoasă, ce vizează schimburi de valori, produse, lucrări şi servicii la un moment dat.***

Rezultă de aici că din definire se disting:

□ obiectivele de realizat,

□ existenţa partenerilor,

□ existenţa unor nevoi,

□ reciprocitatea intereselor,

□ obiectul schimbărilor şi concretizarea relaţiilor.

PRINCIPIILE PLANIFICĂRII AFACERII

Într-o nouă viziune obiectivul unei afaceri (întreprinderi) este să facă BANI

1. Adaptabilitatea la cererea pe piaţă;
2. Provocarea pieţii;
3. Flexibilitatea în definirea obiectului de activitate;
4. Fluenţă în logistica afacerii şi evitarea imobilizărilor;

5. Echilibrarea viziunilor pe termen scurt, mediu şi lung;
6. Conceperea planurilor/programelor cu mai multe alternative.

ELEMENTE SUPORT

- Nivel înalt de pregătire a managerilor şi specialiştilor;
- Operarea cu un sistem informaţional modern;
- Apropierea de utilizarea sistemului JIT;
- Conceperea unor servicii de înaltă calitate şi profesionalism.

ETAPELE UNEI AFACERI ***concretizează logica în care au loc demersurile preliminare, de realizare şi finalizare a afacerii.*** Această logică are în vedere următoarele etape:

- **Investigarea mediului de afaceri** a cerinţelor existente pe piaţă ca urmare a apariţiei sau dezvoltării unor nevoi anume.
  - În această etapă managerii sunt preocupaţi mai ales de:
    - analiza potenţialului propriu de implicarea într-o nouă afacere;
    - elaborarea unui studiu de piaţă care să releve toate elementele necesare unui demers cu cât mai puţine riscuri;
    - evaluarea preliminară a resurselor necesare – proprii şi atrase – pentru lansarea în afacerea respectivă;
    - localizarea clienţilor reali şi a celor de perspectivă.
- **Conturarea afacerii** care presupune contacte pentru determinarea precisă a cerinţelor şi concretizarea acestora în oferta ce se va elabora.
  - În această etapă managerii se concentrează asupra:
    - determinării bonităţii clienţilor (în cazul în care aceştia reprezintă organizaţii de diferite tipuri);
    - construirea foarte atentă a ofertei;
    - proiectarea tehnologiei de desfăşurare a afacerii şi alcătuirea echipei care se va ocupa de afaceri;
    - realizarea dialogului cu furnizorii (dificil pentru că existenţa încă a unor monopoluri în economia românească favorizează dictatul furnizorilor);
    - stabilirea mecanismelor de colaborare cu alţi parteneri în susţinerea afacerii.

- **Negocierea afacerii** reprezintă dialogul cu partenerul sau partenerii de afaceri în vederea obţinerii unui acord referitor la derularea afacerii. Negocierea stabilizează, după dezbateri, conturarea avantajului reciproc, consecinţă previzibilă a realizării în timp a afacerii.

3. În această etapă managerii se ocupă mai ales de:

- materializarea corectă a ştiinţei de a negocia şi valorificarea comportamentelor şi metodelor recomandate în desfăşurarea negocierilor;
- păstrarea şi valorificarea, după caz, a unor rezerve mai ales în ceea ce priveşte preţurile ce se negociază;
- punerea în evidenţă a faptului că negocierea pune bazele unei colaborări care situează pe poziţii de egalitate partenerii;
- atenţia dată elaborării contractului şi folosirea unor condiţii asiguratorii.

- **Desfăşurarea afacerii** convenite care are în vedere mobilizarea eficientă a tuturor mijloacelor proprii şi atrase pentru realizarea afacerii şi respectiv a conţinutului contractului încheiat.

  - În această etapă managerii au ca preocupări semnificative următoarele:
  - folosirea economicoasă a resurselor;
  - urmărirea specială a realizării obligaţiilor – de calitate, respectare a termenelor, reducerea costurilor;
  - operarea unor modificări, pe baza cerinţelor partenerilor, cerinţe stipulate ca elemente cadru în contract şi care nu modifică esenţial parametrii conveniţi;
  - urmărirea desfăşurării afacerii în toate componentele sale, folosind un sistem informaţional informatic, care să furnizeze informaţii în timp real;
  - corectarea promptă a unor abateri, utilizând un sistem de informaţii de alertă.

- **Terminarea afacerii** care constă în acordul partenerilor privind recepţionarea operaţiunilor care au făcut obiectul contractului încheiat între părţi şi care sunt conforme cu acesta.

  - În această etapă managerii manifestă un interes aparte privind:

  - evaluarea rezultatelor afacerii;
  - posibilitatea continuării unor afaceri similare sau de alt tip cu aceeaşi parteneri;
  - extinderea aceluiaşi tip de afaceri sau a altora cu noi parteneri;
  - îmbunătăţirea diferitelor componente ale organizaţiei proprii care să ofere condiţii şi mai bune în realizarea de afaceri (perfecţionări în plan tehnologic , productiv, în desfăşurarea activităţilor de promovare, valorificarea mărcii şi a altor active necorporabile etc.).

1. **DETERMINANŢII UNEI AFACERI** reprezintă elementele care susţin potenţialul unei organizaţii pentru ca aceasta să fie performantă în lumea afacerilor. În fig. 1 se prezintă schema acestor factori.

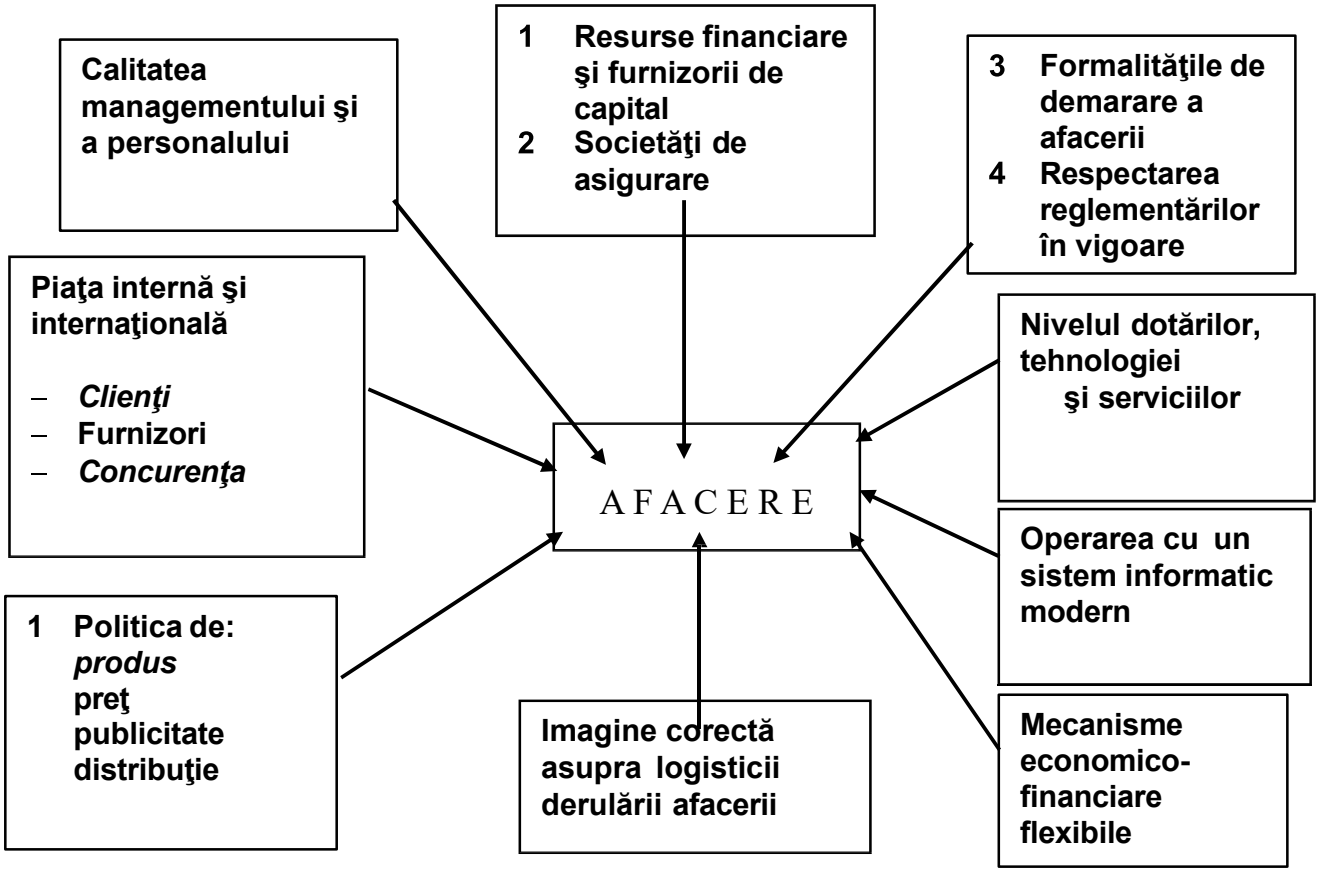


Figura 1

5. FLEXIBILITATEA UNEI AFACERI este una din dimensiunile de referinţă ale acestui proces, deoarece oamenii de afaceri operează într-un mediu economic turbulent şi au nevoie de elemente care să susţină adaptabilitatea la influenţe şi cerinţe cu un grad ridicat de schimbare.
În figura 2 se prezintă sintetic modalitatea de a asigura flexibilitatea unei afaceri.

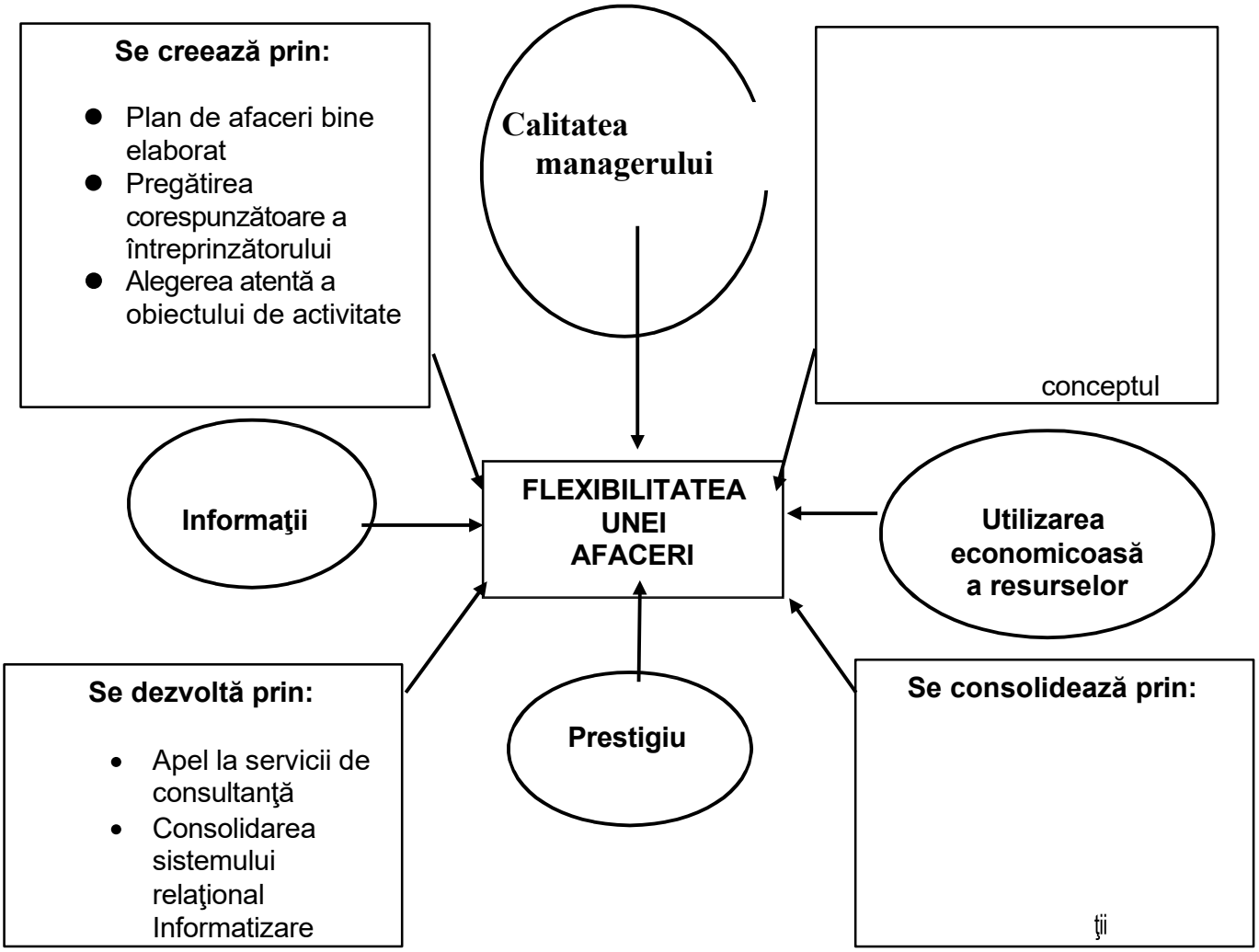


Figura 2

6. CE FACTORI DETERMINĂ SUCCESUL UNEI AFACERI?

- **Să ştii cine vor fi clienţii tăi;**
- **Să ştii cât de mulţi bani vrei;**
- **Să ai capital adecvat;**
- **Să ai un produs/serviciu complet şi testat;**
- **Capacitate de producţie adecvată;**

- **O bună echipă de conducere şi personal calificat;**
- **Potenţial pentru dezvoltare;**
- **O bună înţelegere a nişei de piaţă şi a concurenţei;**
- **Un avantaj competitiv;**
- **Acces la consultanţă de specialitate;**
- **Angajaţi loiali;**
- **Bună conducere financiară.**

7. Erori în lumea afacerilor[7]

Mai ales practica managerială şi comercială a evidenţiat o serie de erori cu impact negativ în conceperea, derularea şi finalizarea afacerilor. Printre principalele erori au fost semnalate:

Tabelul 1

Nr crt	Erori	Intervenţii manageriale
0	**1**	**2**
1	Lipsa preocupărilor de actualizare a produselor, lucrărilor şi serviciilor.	Reproiectarea constructivă, tehnologică şi funcţională a produselor, lucrărilor şi serviciilor folosind metoda analizei valorii.
2	Insuficienţa estimării potenţialului produselor, lucrărilor şi serviciilor pe piaţă.	Elaborarea unui studiu de piaţă bine fundamentat şi a studiului de prognoză tehnologică.
3	Perceperea redusă a tendinţelor pieţei.	Încercarea ca alături de studiul pieţei să se analizeze statistici referitoare la evoluţia diferitelor domenii de activitate,

[7] Adaptare după Dan Popescu, Conducerea afacerilor, Ed. Ed. Scripta, Bucureşti, p. 232

4	eluarea în considerare a specificităţilor zonale şi a caracterului sezonier al unor cereri.	Alcătuirea unui portofoliu de date privind unele comportamente particulare de luat în considerare la elaborarea strategiilor comerciale.
5	Subestimarea rolului sistemului de promovare şi a susţinerii lui financiare.	Combaterea tendinţelor uneori simpliste, ineficiente, de diminuare în bugete a cheltuielilor cu promovarea.
6	Lipsa de continuitate în urmărirea realizării obiectivelor care stau la baza afacerilor.	Aplicarea metodei de conducere prin obiective ar favoriza atât detalierea obiectivelor, cât şi responsabilizarea persoanelor în realizarea şi urmărirea acestora.
7	Incapacitatea de a se opri cu atenţie asupra unor noi tendinţe ale pieţei.	Completarea studiului de piaţă şi valorificarea noilor idei de pe piaţă în acţiuni de provocare a pieţei.
8	Lipsa de abordare specifică a conţinutului strategiilor care vizează acţiuni pe termen lung şi a tacticilor cu orizont mai limitat.	Acţiuni de construcţie arborescentă a obiectivelor de la nivel strategic până la cel tactic-operaţional şi clarificarea abordărilor specifice, completarea pe parcurs, pe baza noutăţilor apărute şi a altor influenţe a viziunii strategice.
9	Inabilităţi în evaluarea corectă şi rapidă a unor eşecuri şi replierea cât mai rapidă pentru a nu se amplifica toate consecinţele negative.	În strategiile şi tacticile în domeniul afacerilor soluţiile alternative au o mare valoare în evitarea eşecurilor.
10	Capacitate redusă de a şti ce trebuie făcut atunci când vânzările cresc.	Dezvoltarea unei afaceri pe baza creşterii volumului de vânzări, poate fi concretizată numai în măsura în care previziunile pe o perioadă de 3-5 ani o confirmă.
11	Optimism exagerat în privinţa reuşitelor proprii şi neglijarea interpretării obiective a situaţiei concurenţilor.	În studiul de piaţă este necesară o atenţie specială a analizei situaţiei competitorilor.
12	Operarea cu planuri de afaceri incomplete şi insuficient fundamentate şi neîntreprinderea măsurilor de completare a acestora la intervale de circa 6 luni.	Instalarea unui sistem de elaborare şi ţinere la zi a planului de afaceri. Considerarea planului de afaceri ca un proiect şi nominalizarea unui conducător şi a unei echipe care să aibă răspunderea în domeniu.

8. Planul de afaceri

Scopul planului de afaceri. Caracteristici şi conţinut.

Instrument de management.

În opinia diferiţilor specialişti ***planul de afaceri*** este definit ca fiind:

- "descrierea obiectivelor întreprinderii şi relaţia acestora cu resursele necesare. El forţează managerul să prezinte cu claritate şi precizie propriile idei, viziuni şi obiective. Planul de afacere evaluează riscurile şi profitabilitatea posibilă a unui proiect. Un plan de afaceri este produsul final al întregului proces de planificare"[8];
- "un instrument decizional dinamic, destinat, pe de o parte, managerilor din cadrul firmei în vederea creşterii eficienţei activităţii acestora, şi pe de altă parte, investitorilor, bancherilor şi, în general, oricărui partener posibil, industrial, comercial, social, şi cărora le permite să ia cunoştinţă de perspectivele acesteia" 9

În tabelul ce urmează sunt sintetizate scopurile, destinaţia şi obiectivele unui plan de afaceri.

Planul de afaceri[10]

Tabelul 2

Nr crt.	Date esenţiale despre planul de afaceri	Conţinut
1	***Scopurile planului de afaceri***	– materializarea unei gândiri prospective; – clarificarea poziţiei firmei pe piaţa concurenţială; – definirea unor obiective măsurabile; – identificarea riscurilor potenţiale provenind de la factorii interni şi externi; – clarificarea resurselor necesare – proprii şi atrase; – să clarifice în ce constă avantajul competitiv.
2	***Destinaţia planului de afaceri***	● managerilor din firmă; ● agenţilor economici din exterior care concură la realizarea acestuia;

---

[8] Kiril Tudorov, Planul de afaceri – ca instrument de previziune, în vol. Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei, Ed. Economică, Bucureşti 2000

9 Alexandru Isaic-Maniu, Stelian Balica, "Planul de afaceri ca instrument managerial", idem ca la pct 1 de mai sus

[10] Alexandru Isac Maniu, Stelian Balica, Lucrarea citată.

		● acţionarilor; ● organismelor bancare şi de asigurări; ● altor factori interesaţi acceptaţi de firmă.
3	***Obiectivele planului de afaceri***	➢ să fie bine fundamentate şi realiste; ➢ să fie măsurabile; ➢ să se prezinte sub forma agregată şi apoi diferenţiată la nivelul structurilor firmei; ➢ să prezinte cât mai puţine modificări.

Planul de afaceri, pentru a fi eficace trebuie să fie caracterizat prin: concizia şi precizia informaţiilor, claritatea acestora, organizarea logică a demersului şi a structurii adoptate, evitarea supralicitării unor componente, alternanţa comentariilor cantitative şi calitative, prezentarea plăcută cititorului (grafice, tabele, ambele folosite cu discernământ).

8.2.Componentele planului de afaceri.

Schema componentelor planului de afaceri se prezintă, în cele mai multe cazuri astfel:

Tabelul 3

Nr crt	**Componente**	**Scurtă caracterizare**
0	**1**	**2**
1	***Coperta***	➢ furnizează informaţiile esenţiale despre firmă; ➢ să vorbească despre firmă şi să aibă o estetică aparte.
2	***Cuprinsul***	● ajută la orientarea cititorului şi la identificarea problemelor care sunt analizate.
3	***Sumarul executiv*** (rezumat, sinteză)	● să prezinte succint afacerea cu elementele sare relevante pentru destinatari; ● să fie interesant, incitant, să provoace la parcurgerea planului de afaceri.
4	***Descrierea companiei / afacerii care să permită***	➢ prezentarea datelor de identificare a firmei, a obiectului de activitate, gama de produse, natura capitalului, structura acţionariatului, sistemul în care este integrată firmă etc. ; ➢ prezentarea unor date istorice, în evoluţie asupra unor

	identificarea amănunţită a agentului economic, a produselor şi serviciilor firmei.	indicatori relevanţi (mai ales indicatori de sinteză) ai firmei; ➢ pentru realizarea afacerii mai sunt necesare informaţii privind: produsele sale, serviciile oferite, în ce constă avantajul competitiv, necesarul de dotări, elemente necesare (dacă este cazul) de protecţie (mărci, patente etc.), utilitatea produselor şi serviciilor, diferite comparaţii.
5	***Definirea pieţei***	– descrierea parametrilor; – tipologia şi structura clienţilor, analiza comportamentului acestora; – segmentările pieţei; – sursele de informaţii necesare; – perspective în pătrunderea pe piaţă şi evoluţiile posibile.
6	***Analiza concurenţei***	● caracterizarea mediului concurenţial; ● realizarea diferitelor comparaţii necesare ● cine sunt concret competitorii şi cum acţionează ei în domeniul în care doreşte să lanseze firma; ● forţa de concepţie pe care o au competitorii; ● în ce constă competitivitatea firmei; ● prestigiul diferitelor firme concurente pe piaţă.
7	***Planul şi strategia de marketing***	● planul detaliat de marketing va conţine pe fiecare produs: cota de piaţă dorită, poziţia competitivă preconizată, strategiile pentru mix-ul de marketing, bugetul detaliat; ● strategiile componente privesc: strategii de produs, stabilirea preţului de distribuţie, promovarea; ● comportamentul faţă de concurenţi care poate fi de confruntare, cooperare, ignorare; ● furnizorii de materii prime, materiale şi componente; ● prognozarea vânzărilor ca bază pentru toate proiecţiile financiare (profit, flux de numerar, ratele financiare etc.)
8	***Planul de exploatare*** (operaţional)	- activităţile necesare pentru implementarea strategiei; - pregătirea contractelor cu furnizorii şi distribuitorii; - descrierea modului de realizare a produselor şi serviciilor; - preocupări pentru calitate şi protecţia mediului.

9	***Planul de dezvoltare***	➢ conţinutul strategiei de dezvoltare; ➢ volumul şi direcţionarea investiţiilor; ➢ costul de investiţie şi planul de finanţare; ➢ factori interni şi externi luaţi în consideraţie pentru elaborarea strategiilor.
10	***Managementul şi resursele umane***	● structura de organizare, ROF şi fişele de post; ● configuraţia sistemului informaţional / informatic, dotare, aplicaţii; ● tabloul de bord al conducerii; ● politica de personal – conţinut şi caracteristici; ● numărul şi structura personalului; ● comunicarea şi cultura organizaţională şi managerială; ● motivarea personalului.
11	***Analiza economico-fianciară***	– identificarea riscurilor potenţiale şi măsuri de combatere sau atenuare; – prezentarea şi analiza situaţiei economico-financiare în dinamică; – diagnosticul financiar; – declaraţiile financiare de bază: contul de profit şi pierderi, bilanţul contabil, tabloul de cash-flow – pentru planificarea financiară; – sursele de finanţare; – probleme ale managementului financiar inclusiv stabilirea mijloacelor de monitorizare – control şi ajustare a planului de afaceri.

Un plan de afaceri bine construit este un instrument care, la dispoziţia managerilor, constituie o pârghie în concretizarea managementului strategic şi a strategiilor de dezvoltare.

8.3. Zece sfaturi practice pentru întocmirea unui plan de afaceri[11]

- Indicaţi clar ce aşteptaţi de la viitorul partener (o simplă participare financiară sau un rol de consilier, o concepţie strategică, puncte de sprijin în străinătate, etc.).

- Evitaţi să înecaţi cititorul în detalii. Apelaţi la mai mulţi specialişti să vă citească planul de afaceri înainte de a formula versiunea definitivă şi de a o prezenta. Viitorul proiectului dvs poate să depindă de aceasta.
- Nu ezitaţi să afirmaţi că scenariul prezentat de dvs. este cel optim în raport cu scenariile concurente.
- Prezentaţi ipoteze minime, medii şi maxime care toate să aibă credibilitate.
- Estimaţi (măcar la modul general) elasticitatea principalelor variabile: rezultate, cifra de afaceri, costuri, preţul de vânzare, cerere potenţială, etc..
- Suprimaţi informaţiile confidenţiale din exemplarele care nu sunt destinate partenerului dvs..
- Puneţi în evidenţă punctele tari, dar nu le ascundeţi pe cele slabe, mai degrabă indicaţi cum ar putea fi acestea gestionate sau minimizate.
- Un plan de afaceri nu este imuabil: la un an după ce a fost elaborat, dacă proiectul a progresat, planul dvs. de afaceri devine inevitabil depăşit. Este mai bine să îl reactualizaţi decât să precizaţi că nu mai este absolut la zi atunci când îl prezentaţi.
- Nu prezentaţi un plan de afaceri ca o cerere de credit ceea ce îl interesează pe partenerul de investiţie nu este raportul solvabilitate/lichiditate imediată sau permanentă a amplasamentului său, cât, mai ales, capacitatea ca la termenul prevăzut să genereze profit. În schimb, după discuţia cu un bancher, prezentaţi într-un document special ratele necesare (suprimând, la nevoie, cifrele confidenţiale).
- Angrenaţi în elaborarea proiectului întreaga echipă de conducere: toţi cei care vor fi participat la elaborarea planului de afaceri se vor simţi direct interesaţi de realizarea lui.

I.4.3. Studiul de fezabilitate

Studiul de fezabilitate (SF) este documentaţia ce sta la baza hotărârii privind finanţarea unei investiţii. Utilizat ca instrument de decizie acesta este un document cheie ce se anexează Cererii de Finanţare şi trebuie sa dovedească faptul ca investiţia propusa este în concordanta cu cerinţele beneficiarului şi condiţiile de eligibilitate stabilite de către finanţator.

Studiul de fezabilitate reprezintă documentaţia care cuprinde caracteristicile principale şi indicatorii tehnico-economici ai investiţiei, prin care se asigura utilizarea raţionala şi eficienta a cheltuielilor de capital şi a cheltuielilor materiale, pentru satisfacerea cerinţelor economice şi sociale din domeniul respectiv.

Studiu de fezabilitate trebuie sa fie realizat conform Ordonanţei nr. 913/7iunie 2005

Conţinutul-cadru al studiului de fezabilitate pentru proiectele ce urmează a fi realizate cu asistenta financiară nerambursabila din partea Comisiei Europene are următorul cuprins:

A. Părţile scrise (acestea în general descriu proiectul şi modul lui de realizare)

1. Date generale

a) Denumirea investiţiei – se precizează denumirea PROIECTULUI de investiţii aşa cum e inclusa în planul de investiţii aprobat la nivelul consiliului local/judeţean şi care trebuie sa fie în concordanta cu unul din obiectivele specifice ale Programului ;
b) Elaborator – denumirea firmei care a întocmit studiul;

c) Ordonatorul principal de credite;

d) Autoritatea contractantă (beneficiarul proiectului);

e) Amplasamentul (ţara, regiunea, judeţul, localitatea);

f) Tema, cu fundamentarea necesităţii şi oportunităţii avute în vedere la aprobarea studiului de prefezabilitate (dacă este cazul) – Autorul studiului precizează tema şi descrie obiectivele generale avute în vedere la fundamentarea investiţiei şi care trebuie sa fie în concordanta cu cerinţele beneficiarului. De asemenea trebuie sa existe o relaţie de concordant cu Ghidul solicitantului aferent fiecărui Program.
g) Descrierea investiţiei (descriere generală, stare actuala, preconizări) – Aici se prezintă o scurta descriere funcţională a proiectului şi de asemenea variantele tehnologice avute în vedere pentru realizarea diferitelor obiective din cadrul proiectului. De asemenea se precizează punctele tari şi cele slabe ale fiecărei variante tehnologice.

2. Date tehnice ale investiţiei

a) Date generale (zona şi amplasamentul, statutul juridic al terenului care urmează sa fie ocupat, caracteristicile geofizice ale terenului - studiu geotehnic, studii topografice, date climatice) – în cadrul acestui capitol se face referire la suprafaţa de teren ce va fi afectata total sau parţial de realizarea proiectului dar şi de exploatarea sa în viitor. Se precizează care e situaţia juridica a terenului în prezent şi daca exista litigii asupra acestuia. Solicitantul va face dovada proprietăţii acestuia la care se adaugă şi alte documente (certificat de urbanism, acte de proprietate, hotărâri guvernamentale de punere în proprietate pentru CL/CJ, PUG sau PATJ).
In funcţie de obiectivul specific al proiectului se vor preciza caracteristicile geofizice ale terenului vizat

de investiţie.

b) Situaţia existenta a utilităţilor şi analiza acesteia – Se va face o analiza a utilităţilor existente şi apoi se vor propune soluţii tehnice pentru investiţie şi se va descrie modul de asigurare a utilităţilor;
c) Obiectivele studiului de fezabilitate/priorităţi - Obiectivele studiului de fezabilitate vor fi descrise şi vor fi în concordant cu conţinutul cererii de finanţare şi cu cel al Ghidului solicitantului;
d) Analiza şi selecţia alternativelor optime – Se va face o analiza a soluţiilor tehnice existente şi se va realiza o selecţie a acestora în funcţie de necesităţile identificate şi în concordant cu obiectivele studiului;
e) Ipoteze de lucru şi evaluarea alternativelor optime selectate pe baza analizei multicriteriale (aspecte relevante privind parametrii tehnici, economici, de mediu, legalitate, riscuri)

3. Durata de realizare şi etape principale – Aici, la acest punct se va preciza durata de realizare a proiectului şi vor fi enumerate etapele principale ale investiţiei ;

4. Costul estimativ al investiţiei – Devizul general estimativ este documentaţia economica prin care se stabileşte valoarea estimativa a cheltuielilor necesare realizării obiectivelor de investiţii sau a cheltuielilor asimilate investiţiilor, necesare realizării lucrărilor de intervenţie la construcţii şi instalaţii, în faza de proiectare : studiu de fezabilitate.
a) Componente majore ale proiectului

b) Asistenta tehnica şi supervizare

c) Publicitate

5. Analiza economico-financiară

a) Investiţia de capital

b) Strategia de contractare

c) Ipoteze în evaluarea alternativelor (scenariilor)

d) Evoluţia prezumată a tarifelor (dacă este cazul)

e) Evoluţia prezumată a costurilor de operare (servicii existente, personal, energie, operarea noilor investiţii, întreţinerea de rutina şi reparaţii)

f) Evoluţia prezumată a veniturilor (dacă este cazul)

g) Analiza cost-beneficiu

h) Riscuri asumate (tehnice, financiare, instituţionale, legale)

i) Analiza de sensitivitate

j) Indicatori calitativi

k) Indicatori cantitativi

6. Finanţarea investiţiei

Din valoarea totală a investiţiei se vor preciza:

- sume nerambursabile provenite de la Comisia Europeană;
- credite bancare;
- buget de stat;
- buget local ;
- fonduri speciale constituite prin lege în afara bugetelor mai sus-menţionate ;
- credite externe garantate sau contractate direct de stat etc

7. Estimări privind forta de munca ocupată prin realizarea investiţiei

a) Număr de locuri de munca create în faza de execuţie – trebuie precizat :

i) Număr total de personal : numărul de locuri de munca temporare pe durata implementării proiectului ;

ii) Număr de locuri de munca nou create : numărul de locuri de munca temporare pe durata implementării proiectului ;

iii) Număr total personal instruit : numărul de locuri de munca temporare pe durata implementării proiectului ;

b) Număr de locuri de munca create în faza de operare – la datele de la punctul a) se vor adaugă :

i) Număr total de personal : personal operaţional după implementarea proiectului ;

ii) Număr de locuri de munca nou create : personal operaţional ;

iii) Număr total personal instruit: personal operaţional .

8. Avize şi acorduri

Avizele şi acordurile emise de organele în drept, potrivit legislaţiei în vigoare, privind:

- avizul ordonatorului principal de credite privind necesitatea şi oportunitatea realizării investiţiei;
- certificatul de urbanism, cu încadrarea amplasamentului în planul urbanistic, avizat şi aprobat potrivit legii;
- avizele privind asigurarea utilităţilor (energie termica şi electrica, gaz metan, apa, canal, telecomunicaţii etc.);

-avizele pentru consumul de combustibil;

- acordurile şi avizele pentru protecţia mediului şi a apelor;

-alte avize de specialitate, stabilite potrivit dispoziţiilor legale.

B. Părţile desenate

Aceasta secţiune cuprinde o serie de schite şi planuri. Acestea sunt:

- **Plan de amplasare în zona (1:25.000-1:5.000) –** constând în planşa pe suport topografic vizata de către Oficiul judeţean de cadastru, geodezie şi cartografie.
- **Plan general (1:5.000-1:500) –** privind amplasarea obiectivelor investiţiei, planşa pe suport topografic vizata de către Oficiul judeţean de cadastru, geodezie şi cartografie, prin care se precizează:

4. parcela cadastrala pentru care a fost emis certificatul de urbanism;
5. amplasarea tuturor construcţiilor care se vor menţine, se vor desfiinţa sau se vor construi;
6. cotele construcţiilor proiectate şi menţinute;
7. denumirile şi destinaţiile fiecărui corp de construcţie;
8. sistematizarea verticala a terenului şi modul de scurgere a apelor pluviale;
9. accesele pietonale şi carosabile în incinta şi clădiri, plantaţiile prevăzute.

II. MANAGERUL DE PROIECT

II.1 Definiţie

Managerul de proiect este persoana desemnata sa coordoneze, verifice, coreleze activitatea întregii echipe de proiect în cadrul tuturor activităţilor desfăşurate pe toata perioada de implementare şi chiar în perioada ex-post a proiectului.

II.2 Aptitudinile managerului

Un bun manager de proiect pentru a putea coordona echipa de proiect, asigura desfăşurarea activităţilor conform planului de acţiune stabilit, evalua, controla, corela şi corecta activitatea celorlalţi membri ai echipei trebuie sa aibă aptitudini de lider. Capacitate de a suda o echipa şi de a evalua activitatea acesteia face din el un bun manager al echipei. El trebuie sa soluţioneze eventualele probleme ce pot apărea fără a afecta desfăşurarea în bune condiţii a proiectului. Pe scurt, managerul de proiect trebuie sa îndeplinească următoarele condiţii:

- sa aibă cunostinţe tehnice;
- sa prezinte entuziasm pentru proiect;
- sa fie un om de acţiune;
- sa fie un bun constructor şi conducător de echipă;

- sa fie capabil să înveţe de la alţii;
- sa fie un bun negociator;
- sa aibă aptitudini pentru comunicare;
- sa fie competent în planificare şi organizarea bugetului;
- sa fie orientat către beneficiar.

II.3 Roluri şi responsabilităţi

În decursul activităţii lor de succes, *învaţă* să cum să devină manageri al situaţiilor de excepţie, întrucât totdeauna există o mulţime de surprize/riscuri, chiar în proiectele mici. Un bun PM economiseşte bani prin controlul resurselor costisitoare *(oameni, bani, echipamente).* Principalele atribuţii ale unui manager sunt următoarele: *să planifice; să organizeze; să coordoneze; să controleze; să conducă.* În ceea ce priveşte rolurile interpersonale PM, acesta trebuie să fie capabil: să rezolve disputele din echipă; să trateze eficient cu oameni cu diferite nivele de pregătire şi să creeze unitatea echipei; să focalizeze şi să motiveze membrii echipei pentru atingerea obiectivelor intermediare propuse pe parcursul desfăşurării proiectului; să construiască relaţii pozitive interpersonale şi totodată cu deţinătorii de interese.

PM trebuie să-si asume şi roluri informaţionale în scopul menţinerii informate a participanţilor la proiect. În acest scop, PM trebuie să îndeplinească următoarele cerinţe: să programeze şi să conducă şedinţele echipei; să elaboreze şi să actualizeze graficele de lucru pentru membrii echipei; să comunice conducerii superioare sau deţinătorilor de interese viziunea asupra proiectului; să răspundă prin acţiuni/indicaţii/actualizări ale planului la informaţiile primite privind rezultatele, calitatea şi furniturile proiectului.

Pe parcursul desfăşurării lor, proiectele implică luarea a nenumărate decizii. Când este nevoie de un rol decizional, PM trebuie să ia următoarele măsuri, şi aceasta ţinând cont de oamenii afectaţi de alegerile făcute: să facă o distincţie între caracteristici şi beneficii; să aloce în mod adecvat resurse dacă proiectul este în întârziere; să menţină un echilibru între *costuri, timp şi rezultate*; să prevină "alunecări" ale scopului (când proiectele devin din ce în ce mai mari şi mai complexe) şi depăşiri ale bugetului (când banii devin insuficienţi).

II.4 Ce este un proiect? Prin ce se caracterizează?

Proiectul reprezintă o suma de activităţi care conduc la realizarea unui *scop* comun şi necesita un consum important de *resurse* (umane, materiale, financiare, echipamente, informaţii documentare şi timp). Punerea în practica a unui proiect presupune un moment iniţial şi un moment final al proiectului,

deci o *durata* de realizare. Momentul iniţial este considerat cel în care se ia decizia de a se trece la conceperea unui proiect, iar cel final este cel în care se încheie ultima activitate prevăzută pe proiect.

Proiectul este o investiţie de resurse pe o perioada determinata, având ca scop realizarea unui obiectiv sau unui set de obiective precise. în alţi termeni, un proiect este o idee de îmbunătăţire a unei stări de lucruri. Astfel, proiectul nu este sinonim nici cu planul de afaceri (care trebuie sa evidenţieze situaţia unei organizaţii şi a mediului sau economic concurenţial la un moment dat), nici cu studiul de fezabilitate (care trebuie sa evidenţieze necesitatea şi avantajele implementării ideii unui proiect). Planificarea şi realizarea activităţilor necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului presupun utilizarea tehnicilor şi instrumentelor specifice managementului proiectelor.

Elementele caracteristice ale unui proiect sunt:

- are un început şi un final bine definite;
- implica un număr de activităţi, evenimente şi sarcini;
- utilizează o serie de resurse;
- are un anumit grad de autonomie fata de activităţile curente ale organizaţiei;
- are ca scop o schimbare perceputa ca durabila de iniţiatorii săi.

Un proiect mai poate fi caracterizat prin:

- **Scop.** Proiectul este o activitate cu un set bine precizat de obiective, este destul de complex pentru putea fi divizat în sarcini care necesita coordonare şi control ai termenelor, succesiunii îndeplinirii sarcinilor, costurilor şi performantelor.
- **Ciclu de viata.** Proiectele trec printr-o etapa lenta de iniţiere, cresc apoi rapid, ating apogeul, încep declinul şi în final se încheie.
- **Interdependente.** Proiectul interacţionează cu operaţiunile curente ale organizaţiei şi, adesea, cu alte proiecte.
- **Unicitate.** Fiecare proiect conţine elemente care îl fac unic.
- **Conflict.** Realizarea unui proiect presupune utilizarea unor resurse umane şi materiale utilizate deja în cadrul departamentelor funcţionale ale organizaţiei; foarte adesea, proiectul concurează proiecte sau acţiuni similare propuse sau derulate de alte organizaţii.

Distincţia proiect – program

Din punct de vedere teoretic, exista o distincţie între noţiunile de proiect şi program, deşi de cele mai multe ori acestea se folosesc cu înţelesuri echivalente. În managementul proiectelor un

program include mai multe proiecte; un proiect se poate descompune mai departe în subproiecte, grupuri de activităţi şi acţiuni. Programele, ca şi proiectele, au o conducere clar definita. Exista mai întâi un director/manager de program/proiect (Project Director, Project Manager, Project Coordinator, Team Leader). Managerul de proiect coordonează o echipa, complexitatea proiectului impunând participarea a mai mult de o singura persoana. Pe de alta parte, din multe puncte de vedere diferentele dintre programe şi proiecte sunt notabile. Iată câteva dintre acestea:

Caracteristica	**Program**	**Proiect**
1. **Anvergura**	Componente de politica naţionala sau regionala	Iniţiative locale sau subprograme
2. **Durata**	Durata nedefinita sau de ordinul anilor	Luni (cel mai adesea) sau ani
3. **Bugetul**	Buget alocat global şi modificabil	Buget fix, alocat cu destinate precisa
4. **Rolul echipei**	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
5. **Orientarea evaluării**	Asupra impactului şi performantei	Asupra performantei

Exista o deosebire la fel de importanta, aceea dintre proiectul ca rezultat al procesului de concepţie (cercetare-dezvoltare-proiectare) şi procesul de implementare a concepţiei (punerea în practica a proiectului). Deşi fiecare dintre aceste procese corespunde unor proiecte în accepţia definiţiei sale, specificul lor este diferit. Metodele de management sunt şi ele diferite în cele doua cazuri – management teoretic în primul caz şi management practic în cel de al doilea.

II.5 De ce reuşesc sau eşuează proiectele?

Managementul proiectelor este o activitate complexa, care necesita respectarea anumitor algoritmi specifici. Reuşita unui proiect depinde de măsura în care organizaţia iniţiatoare reuşeşte sa evite (sau sa reducă la minim) efectele acţiunii unor factori interni şi externi:

A. Factori interni

- evaluarea eronata a bazei de resurse disponibile pentru derularea proiectului;
- planificarea defectuoasa a activităţilor din cadrul proiectului (sau a activităţilor de realizare a cererii de finanţare, ceea ce are un impact negativ asupra posibilităţilor de planificare şi de

realizare a activităţilor din cadrul proiectului);

- problemele legate de aprovizionare;
- lipsa de resurse (fonduri sau personal calificat);
- ineficienta organizatorica.

B. Factori externi

- factorii naturali (dezastre naturale);
- influente economice externe (de exemplu, modificarea nefavorabila a cursului de schimb a monedei utilizate în cadrul proiectului);
- reacţia oamenilor afectaţi de proiect;
- lipsa de voinţă politică în implementarea unor măsuri de politică economică sau socială necesare pentru derularea în bune condiţii a proiectului;
- nepotrivirea culturala dintre obiectivele şi activităţile proiectului şi mediul în care se desfăşoară proiectul, care apare ca urmare a necunoaşterii specificului local - astfel de neconcordante duc la respingerea proiectului de către beneficiarii cărora le este adresat proiectul.

II.6 Avantajele şi dezavantajele utilizării managementului pe proiecte

Managementul pe proiecte permite:

- un control foarte bun asupra utilizării resurselor, fiind extrem de util în situaţiile când resursele disponibile în activitatea unei organizaţii sunt restrânse;
- relaţii mai bune cu clienţii;
- timpi reduşi de dezvoltare a organizaţiei, costuri mai mici, calitate mai înalta şi marje de profit mai mari;
- creşterea eficienţei activităţii în ansamblu, prin orientarea spre rezultate, îmbunătăţirea coordonării interdepartamentale şi îmbunătăţirea moralului angajaţilor.

Managementul pe proiecte poate duce, în acelaşi timp, la:

- creşterea complexităţii organizaţiei;
- apariţia unei tendinţe mai accentuate de încălcare a unor componente ale politicii interne a firmei, dat fiind gradul ridicat de autonomie a personalului implicat în activităţile organizate pe baza de proiecte;

creşterea costurilor anumitor activităţi, apariţia unor dificultăţi în organizare, utilizarea incompleta a personalului în intervalul de timp dintre finalizarea unui proiect şi iniţierea următorului proiect.

III. Întreprinderi mici şi mijlocii

III.1 Ce este un IMM?

Întreprinderile mici şi mijlocii sunt identificate ca operatori economici cu un număr de angajaţi intre 10 şi 249 şi realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane euro, echivalent în lei, sau deţin active totale care nu depăşesc echivalentul în lei a 43 de milioane de euro.

Întreprinderile mici sunt definite ca fiind operatori economici care au între 10 şi 49 de salariaţi şi realizează o cifră de afaceri anuală netă sau deţin active totale de până la 10 milioane de euro, echivalent în lei.

Întreprinderile mijlocii sunt definite ca fiind operatori economici care au între 50 şi 249 de salariaţi şi realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 de milioane euro, echivalent în lei, sau deţin active totale care nu depăşesc echivalentul în lei a 43 de milioane de euro.

III.2 Cum poate obţine o finanţare?

Aşa cum am prezentat şi în capitolul I. Managementul proiectelor, subcapitolul I.2 Surse de finanţare, IMM-urile pot obţine finanţări din diverse surse cum ar fi:

- fondurile structurale;
- credite bancare;
- alte surse de finanţare.

Pentru a obţine o finanţare un IMM trebuie să-şi identifice prioritătile, apoi sursele de finanţare care sa corespunda fiecărei necesităţi, să-şi evalueze resursele şi apoi sa stabilească ce tip de proiect sa abordeze. Toate aceste acţiuni le poate realiza cu resurse proprii sau cu ajutorul unei firme de consultanta. După parcurgerea acestor paşi pentru accesarea fondurilor o întreprindere trebuie sa îndeplinească următoarele condiţii:

1. sa fie întreprinderi mici, adică sa aibă între 10 şi 49 de salariaţi şi sa realizeze o cifră de afaceri anuală netă sau sa deţină active totale de până la 10 milioane euro, echivalent în lei sau
2. sunt întreprinderi mijlocii, adică au între 50 şi 249 de salariaţi şi realizează o cifră de afaceri anuală netă de până la 50 milioane euro, echivalent în lei, sau deţin active totale care nu depăşesc echivalentul în lei a 43 milioane euro;

Calculul cifrei de afaceri şi a numărului de salariaţi se va realiza conform art. 5 şi art. 6 din Legea nr. 346/2004 privind stimularea înfiinţării şi dezvoltării întreprinderilor mici şi mijlocii, cu modificările şi completările ulterioare, pentru fiecare dintre următoarele clasificări: întreprinderea independentă, parteneră sau legată potrivit legii.

3. a desfăşurat în mod legal activitate economică pe perioada ultimului exerciţiu financiar;

4. a obţinut profit din exploatare în ultimul exerciţiu financiar înainte de data depunerii Cererii de finanţare. În acest sens se va ataşa, la Cererea de finanţare, situaţia financiara depusa la Administraţia finanţelor publice pentru ultimul exerciţiu financiar;

5. nu se încadrează într-una din situaţiile de mai jos:

- este în stare de insolvenţă, conform prevederilor Legii nr. 85/2006 privind procedura insolvenţei, cu modificările şi completările ulterioare;
- este în stare de faliment ori lichidare, are afacerile conduse de un administrator judiciar sau activităţile sale comerciale sunt suspendate ori fac obiectul unui aranjament cu creditorii sau este într-o situaţie similară cu cele anterioare, reglementată prin lege;
- face obiectul unei proceduri legale pentru declararea sa în una din situaţiile prevăzute la pct. Anterior;
- nu şi-a îndeplinit obligaţiile de plată a impozitelor, taxelor şi contribuţiilor de asigurări sociale către bugetele componente ale bugetului general consolidat, în conformitate cu prevederile legale în vigoare în România;
- este declarat într-o situaţie gravă de încălcare contractuală pentru neîndeplinirea obligaţiilor provenind dintr-o procedură de achiziţii sau dintr-o altă finanţare din fondurile Comisiei Europene;
- a fost subiectul unui ordin de recuperare a unui ajutor de stat ca urmare a unei decizii a Consiliului Concurenţei sau a Comisiei Europene şi acest ordin nu a fost deja executat;
- este în dificultate, în conformitate cu Liniile Directoare Comunitare cu privire la ajutorul de stat pentru salvarea şi restructurarea întreprinderilor în dificultate, publicate în Jurnalul Oficial al Comunităţilor Europene nr. C 244/01.10.20042;
- are credite restante sau rezultate din reeşalonarea datoriilor la data depunerii prezentei Cereri de finanţare.

6. Solicitantul este eligibil în cazul în care reprezentantul său legal nu se află într-una din situaţiile de mai jos:

- a suferit condamnări definitive din cauza unei conduite profesionale îndreptate împotriva legii, hotărâre formulată de o autoritate de judecată ce are forţă de lucru judecat (*res judecata*), (ex.

hotărârea instanţei împotriva căreia nu mai pot fi exercitare căile de atac prevăzute de lege);

- a fost subiectul unei judecăţi de tip *res judecata* pentru fraudă, corupţie, implicarea în organizaţii criminale sau în alte activităţi ilegale, în detrimentul intereselor financiare ale Comunităţii Europene;

7. Pentru a fi eligibil solicitantul trebuie să aibă în proprietate sau să posede terenul şi infrastructura pe care se face investiţia în baza unui contract de concesiune/comodat. Contractul de concesiune/comodat trebuie să acopere o perioadă de minim X ani (25 ani în cazul licitaţiilor lansate pe POS CCE) de la data depunerii Cererii de finanţare. În cazul contractului de concesiune/comodat, trebuie să se facă dovada dreptului de a face investiţii asupra terenului şi clădirilor aflate în concesiune/comodat, pe o perioadă de minim X ani (10 ani în cazul licitaţiilor lansate pe POS CCE) de la data depunerii Cererii de finanţare. Dovada dreptului de proprietate se va face prin prezentarea unei copii a actului de proprietate, iar dovada posesie se va realiza prin prezentarea unei copii a contractului de concesiune/comodat din care să rezulte acest lucru. În cazul în care infrastructura/terenul face obiectul proiectului (achiziţionare de teren), beneficiarul se obligă să prezinte în termen de X zile (10 zile, în cazul POS CCE) lucrătoare de la încheierea contractului de vânzare cumpărare pentru respectivul teren. În caz contrar cheltuielile cu achiziţionarea terenului respectiv nu sunt eligibile.

8. Pentru a fi eligibil proiectul depus de solicitant infrastructura şi/sau terenul pe care se face investiţia trebuie să îndeplinească cumulativ la data depunerii Cererii de finanţare următoarele condiţii:
a. Nu sunt grevate de sarcini;

b. Nu fac obiectul unor litigii în curs de soluţionare la instanţele judecătoreşti cu privire la situaţia juridică;
c. Nu fac obiectul revendicărilor potrivit unor legi speciale în materie sau dreptului comun;

9. Pentru a fi eligibil solicitantul trebuie să dovedească că are capacitatea operaţională şi financiară de implementare a proiectului.

a) Capacitate operaţională (administrativă) poate fi dovedită prin experienţa anterioară în gestionarea de proiecte şi/sau prin capacitatea de a asigura resurse suficiente necesare implementării proiectului. În situaţia în care solicitantul contractează servicii de management al proiectului, acesta anexează la formularul Cererii de finanţare :
- cerinţele minime (experienţa similară, expertiza etc) pe care solicitantul le cere prin caietul de sarcini de achiziţionare a serviciilor de management al proiectului;
- activităţile de management al proiectului ce vor face obiectul contractului de servicii de management;
- o prezentare cu privire la modul în care solicitantul şi persoanele angajate ale acestuia vor verifica/monitoriza activitatea contractorului care va furniza servicii de management al proiectului (CV,

fişele de post corespunzătoare, rol în organizaţie, atribuţii etc).

b) Capacitate financiară are în vedere capacitatea solicitantului de a asigura contribuţia proprie la valoarea cheltuielilor eligibile, capacitatea de a asigura finanţarea cheltuielilor neeligibile ale proiectului (inclusiv a cheltuielilor conexe proiectului) şi cea de asigurare a resurselor financiare necesare implementării corespunzătoare a proiectului până la rambursarea/decontarea cheltuielilor din instrumente structurale.

III.3 Managementul de proiect = Managementul instituţiei?

Aşa cum am precizat deja, managementul proiectului înseamnă planificarea, direcţionarea şi controlul resurselor, astfel încât scopul proiectului sa fie atins, în condiţiile restrictive impuse de resursele date. Proiectele, ca şi programele, au structuri de conducere şi de execuţie, bine definite şi separate. Chiar daca, în cele mai multe cazuri, managerul de proiect coordonează o echipa, responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor îi revine în totalitate. O instituţie este şi ea o echipa, dar care participa şi la alte proiecte sau activităţi şi antrenează folosirea altor resurse. Suprapunerea îndatoririlor unui manager de program/proiect cu cele ale sefului unei instituţii nu numai ca nu este de dorit, ci chiar de evitat. Respectarea principiilor managementului, atât pentru instituie, cât şi pentru proiect, nu poate fi asigurat în astfel de condiţii si, mai devreme sau mai târziu, vor apărea efectele negative. În concluzie, lipsa de cultura manageriala are efecte diverse asupra desfăşurării proiectelor:

- dificultăţi de comunicare – în cazul confuziilor între noţiuni (program/proiect, monitorizare/evaluare/audit) şi în cazul lipsei unei strategii foarte clare pentru comunicarea dintre membrii echipei;
- dificultăţi de management al proiectului/instituţiei – în cazul necunoaşterii unor noţiuni de bază ale managementului de proiect (monitorizare, ciclul de via etc) sau confundării conceptelor managementului de proiect cu cele ale managementului strategic (al instituţiei);
- conflicte manageriale (de subordonare, de interese, de buget, de resurse) sau chiar ilegalităţi– în cazul nerespectării principiilor manageriale într-o instituie în care se desfăşoară şi proiecte şi mai ales în cazul în care se produc suprapuneri sau confuzii bugetare;
- decizii eronate, cu consecinţe grave în planul material al resurselor şi bugetelor – în cazul calculelor incorecte a indicatorilor de eficienţă a proiectelor sau atunci când bugetele sunt sub- evaluate.

Pe scurt, este vorba despre faptul c, mai devreme sau mai târziu (indiferent dac se recunoaşte sau nu acest lucru), fie proiectul, fie instituia au de pierdut. Singura soluţie este adoptarea unei politici

de formare a culturii manageriale a angajaţilor, prin forme adecvate de instruire, care să ducă la evitarea problemelor pe care le-am enumerat. Cu cât cunoştinţele şi deprinderile manageriale sunt mai bine cunoscute şi mai consecvent aplicate, cu atât mai uşor vor putea fi evitate conflictele şi pierderile.

Principiile managementului proiectelor

Indiferent de tipul de proiect, independent de personalitatea şi stilul managerului său şi de metoda specifică adoptată, managementul de proiect va respecta următoarele principii.

1. Unicitatea obiectivului: un proiect are un singur obiectiv principal (general). Acesta este motivul pentru care proiectul există şi este finanţat. Atingerea obiectivului înseamnă rezolvarea problemei care a fost identificată la începutul ciclului de viaţă al proiectului.

2. Managerul de proiect (coordonatorul) - proiectul este condus de un singur manager ("team leader") care are, pe lângă competenţa necesară, întreaga autoritate şi completa responsabilitate în ceea ce priveşte conducerea proiectului. În funcţie de capacitatea sa managerială, de talentul şi stilul său de lucru, managerul de proiect poate delega colaboratorilor din echipa sa ("project team") luarea unor decizii. Este important ca delegarea să se facă prin notificări scrise, pentru ca fiecare să-şi asume responsabilitatea, potrivit rolului său în proiect. Membrii echipei răspund pentru propriile decizii (fie că sunt sau nu delegate de şeful de proiect) în faţa managerului de proiect.
3. Descompunerea structurală a proiectului: în funcţie de complexitatea proiectului, acesta se împarte în subunităţi structurale (subproiecte, sarcini, grupuri de activităţi, activităţi) pentru a utiliza competenţa fiecărui membru al echipei. Nici un manager de proiect nu ar putea conduce singur proiecte cu sute, mii sau chiar sute de mii de activităţi care se desfăşoară de cele mai multe ori simultan şi în locaţii diferite.
4. Abordarea pornind de la obiectiv către resurse: alocarea resurselor necesare realizării obiectivelor proiectului se face numai după ce sunt identificate toate activităţile necesare; resursele se calculează şi se alocă numai pentru punerea în practică a acestor activităţi. Niciodată nu se vor elabora proiecte al căror obiectiv este numai consumarea unor fonduri.
5. Evaluarea/Reevaluarea: este recomandabil ca, încă din faza de concepţie, după fiecare etapă sau stadiu al proiectului să fie prevăzută o etapă de reevaluare care să permită luarea deciziilor impuse de practică. Aceasta deoarece probabilitatea săvârşirii unor erori este mai mare în faza de concepţie a proiectului, iar consecinţele acestora se pot identifica relativ târziu, abia în faza de implementare. Costul remedierii lor este cu atât mai mare cu cât sunt identificate mai târziu. Prin reevaluări şi analize succesive se pot identifica eventualele erori încă din faza de „proiectare", când costurile sunt minime.
6. Monitorizarea şi evaluarea: proiectele sunt obligatoriu permanent monitorizate intern (de managementul proiectului) şi pot fi monitorizate extern (de evaluatori din afara proiectului, de finanțator)

V. POLITICI NATIONALE şi EUROPENE PRIVIND MANAGEMENTUL

PROIECTELOR

V.1 Autorităţi de management

In România fiecare finanţare este acordată, supravegheată de către o autoritate de management. în consecinţă pentru fiecare Program Operaţional există câte o autoritate de management.

Program Operaţional

	Autoritate de Management (AM)	**Fond**
Programul Operaţional Regional	Ministerul Dezvoltării Lucrărilor	FEDR
Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane	Ministerul Muncii, Familiei şi Egalităţii de	FSE
Programul Operaţional Sectorial	Ministerul Transporturilor;	FEDR+FC

Transport		
Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Capacităţii Administrative	Ministerul Internelor şi Reformei Administrative	FSE
Programul Operaţional Sectorial Mediu	Ministerul Mediului şi Dezvoltării Durabile	FEDR+FC
Programul Operaţional Sectorial Creşterea Competitivităţii Economice	Ministerul Economiei şi Finanțelor	FEDR
Programul Operaţional Asistenta Tehnica	Ministerul Economiei şi Finanțelor	FEDR
Programul Operaţional pentru Pescuit	Agenţia Naţională pentru Pescuit şi Acvacultura	Fondul European pentru Pescuit
Planul Naţional de Dezvoltare Rurala	Ministerul Agriculturii şi Dezvoltării Rurale, Direcţia generală dezvoltare rurală	FEADR
Programul Operaţional Bazinul Marii Negre	Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice şi Locuinţelor	FEDR (transfer către ENPI)
Programul Operaţional Spaţiul Sud-Estul European	Ministerul Guvernării Locale şi Dezvoltării Teritoriale	FEDR

V2 Organisme de implementare a proiectelor

Program Operaţional	**Direcţia Regională Intermediară (DRI)**
Programul Operaţional Regional	- Ministerul pentru IMM, Comerţ, Turism şi Profesii Liberale - Agenţiile de Dezvoltare Regionala
Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane	- ANOFM - Ministerul Educaţiei, Cercetării şi Tineretului - DRI coordonate de MMFES - Centrul Naţional de Dezvoltare a Învaţământului

V3 Cadrul strategic al finanţării proiectelor

Cadrului Strategic Naţional de Referinţã (CSNR) este documentul strategic de referinţã pentru programarea Fondurilor Structurale şi de Coeziune în România. Acest tip de document este elaborat de fiecare stat membru al UE, conform noului acquis privind Politica de Coeziune. Prin acest document se explicã modul în care vor fi implementate Instrumentele Structurale în România în perioada 2007- 2013.. Scopul principal al CSNR este de a consolida obiectivul strategic al politicilor economice, de coeziune socialã şi regionale ale României, precum şi de a stabili legăturile potrivite şi corecte cu politicile Comisiei Europene, mai ales cu Strategia de la Lisabona, care stã la baza elaborării politicilor de dezvoltare economicã şi de crearea a noi locuri de muncã.

Conform noului acquis privind Politica de Coeziune a Uniunii Europene, fiecare Stat Membru elaborează un **Cadru Strategic Naţional de Referinţă (CSNR)**, ca document de referinţă pentru programarea Fondurilor Structurale şi de Coeziune. Acest document nu va servi însă ca instrument de management, ci ca document strategic prin care se stabilesc priorităţile de intervenţie ale Fondurilor Structurale şi de Coeziune în perioada de referinţă.

CSNR face legătura între priorităţile naţionale de dezvoltare, stabilite în Planul Naţional de Dezvoltare, şi priorităţile la nivel european - Orientările Strategice Comunitare (OSC) privind Coeziunea şi Liniile Directoare Integrate ale UE pentru Creştere Economică şi Locuri de Muncă.

Baza pentru elaborarea acestui document strategic de planificare pe termen mediu a Fondurilor Structurale şi de Coeziune a constituit-o Planul Naţional de Dezvoltare, aprobat de Guvernul României. Este însă de menţionat că, deşi CSNR preia şi sintetizează elementele principale incluse în Analiza şi Strategia PND, acestea sunt reorganizate în funcţie de cele 3 Priorităţi şi cele 11 Direcţii de acţiune (Guidelines) din Orientările Strategice Comunitare, reflectând astfel încadrarea CSNR în principiile europene ale Politicii de Coeziune. Ca diferenţă majoră între PND şi CSNR, este de menţionat că, din punct de vedere al finanţării, CSNR este susţinut exclusiv din Fondurile Structurale şi de Coeziune şi cofinanţarea naţională aferentă, în timp ce PND include şi alte

finanţări (programe de investiţii naţionale şi locale, credite externe, fonduri europene pentru dezvoltare rurală şi pescuit, etc.).

Este extrem de important de subliniat legătura între CSNR şi Programele Operaţionale (PO). În cadrul pachetului care se negociază cu Comisia Europeană, **CSNR reprezintă strategia globală de utilizare a FSC, iar diversele PO reprezintă instrumentele prin care se realizează diversele prevederi ale CSNR**. Din acest motiv, trebuie evidenţiate foarte clar conexiunile şi intercondiţionările strategice între **CNSR şi PO.**

Din punct de vedere al **structurii CSNR**, aceasta este stabilită în conformitate cu reglementările comunitare relevante privind Fondurile Structurale şi de Coeziune. Principalele elemente ale Cadrului Naţional Strategic de Referinţă al României sunt prezentate în continuare.

Analiza socio-economică – aspecte principale

Rămân încă destule probleme care trebuie soluţionate pentru a impulsiona dezvoltarea economiei româneşti. Sunt necesare intervenţii structurale majore pe termen lung, în următoarele domenii:

- **Infrastructura de bază** – calitatea slabă şi ineficienţa serviciilor de furnizare a apei potabile, canalizare şi de management al deşeurilor, precum şi a sistemului de transport rutier, feroviar, aerian şi naval, ca şi lipsa inter-conectivităţii, constituie frâne în calea dezvoltării. Toate acestea sunt dublate de un nivel scăzut al cunoştinţelor cu privire la protejarea mediului înconjurător, administrarea defectuoasă a acestuia, precum şi utilizarea ineficientă a resurselor de energie.
- **Competitivitatea economică** – productivitatea scăzută, echipamentele şi tehnologia învechite, spiritul antreprenorial insuficient dezvoltat, un climat de afaceri dificil şi lipsa unei infrastructuri adecvate pentru sprijinirea mediului de afaceri, accesul limitat la finanţare şi investiţiile insuficiente în cercetare-dezvoltare şi tehnologiile informaţiei şi comunicării (TIC), toate afectează dezvoltarea mediului de afaceri.
- **Capitalul uman** - capacitatea limitată a educaţiei şi formării profesionale continue de a răspunde nevoilor unei economii moderne bazate pe cunoaştere, atenţia redusă acordată educaţiei, insuficienta corelare între educaţie, formarea profesională iniţială şi formarea profesională continuă. Inegalitatea de şanse duce la excluderea socială a categoriilor vulnerabile, cum ar fi femeile, persoanele cu dizabilităţi şi etnia romă.
- **Capacitatea administrativă** – serviciile publice sunt slab dezvoltate şi „neprietenoase”. Capacitatea administrativă insuficientă este reflectată în structuri de management neperformante, abilităţi nesatisfăcătoare ale funcţionarilor publici, cooperare interinstituţională

inadecvată, care conduc într-un final la calitatea slabă a serviciilor furnizate societăţii, punând astfel în pericol dezvoltarea socio-economică. În mod special, este necesară consolidarea în continuare a managementului fondurilor comunitare pentru utilizarea eficientă a acestora în scopul promovării dezvoltării economice şi sociale.

- **Dimensiunea teritorială** - ca urmare a restructurării industriei, au apărut foarte rapid decalaje între regiuni, acestea continuând să crească. Disparităţile dintre mediul urban şi cel rural sunt de asemenea mari şi în continuă creştere. Acest fenomen este şi mai pregnant atunci când se compară nivelul de dezvoltare al regiunii Bucureşti–Ilfov cu restul ţării. ISD sunt atrase, de obicei, în regiunile mai dezvoltate, ceea ce conduce la creşterea decalajelor de dezvoltare dintre regiuni. Atât zonele urbane cât şi zonele rurale se confruntă cu probleme legate de infrastructură (din cauza investiţiilor insuficiente), de dezvoltare economică locală şi de mediul social. Totodată, zonele rurale depind excesiv de agricultură. În aceste zone, infrastructura şi serviciile de sprijin pentru afaceri sunt foarte slab dezvoltate sau chiar inexistente Este necesară o abordare mai structurată în ceea ce priveşte nivelul teritorial al diverselor politici de dezvoltare sectoriale şi inter-sectoriale şi măsurilor derivate din acestea.

Răspunsul strategic

Viziune : ***Crearea unei Românii competitive, dinamice şi prospere***

Obiectiv CSNR : ***Reducerea disparităţilor de dezvoltare economicã şi socialã dintre România şi statele membre ale Uniunii Europene prin generarea unei creşteri suplimentare de 15-20% a PIB***

Priorităţi şi acţiuni

Priorităţile CSNR au fost formulate ca răspuns strategic al Guvernului la problemele economice actuale şi în vederea creării oportunităţilor pe care România şi le doreşte. CSNR vizează armonizarea tuturor acestor priorităţi într-o strategie coerentă, care să fie adecvată pentru România, dar care să se şi conformeze strategiilor Uniunii Europene, inclusiv Strategia de la Lisabona, şi să aibă ca efect dezvoltarea economică şi creşterea numărului de locuri de muncă.

Dezvoltarea infrastructurii de bazã la standarde europene – investiţiile în infrastructură vor îmbunătăţi calitatea reţelelor rutiere şi feroviare, precum şi a navigaţiei pe Dunăre (axele prioritare TEN-T nr. 7, 18 şi 22) şi vor sprijini dezvoltarea mediului de afaceri şi crearea de noi locuri de muncă. Investiţiile vor îmbunătăţi, de asemenea, accesibilitatea şi inter-conectivitatea dintre drumurile naţionale, judeţene şi locale, căi ferate, aeroporturi şi servicii navale, asigurând inclusiv legături mai bune cu rutele TEN-T. Investiţiile vor îmbunătăţi accesul la pieţe mai extinse şi toate acţiunile vor contribui la reducerea duratei călătoriilor şi costurilor de transport. Investiţiile în infrastructura de

BIBLIOGRAFIE

1. COM (2000) 212, COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT: The European Community's Development Policy;

2. Dan Popescu, Conducerea Afacerilor, Ed. SCRIPTA, Bucureşti, 1995; Maria Moldovan, Emilian M. Dobrescu, Ştiinţa afacerilor, Ed. Expert, Bucureşti, 1995;

3. Adaptare după Dan Popescu, Conducerea afacerilor, Ed. Ed. Scripta, Bucureşti, p. 232

4. Kiril Tudorov, Planul de afaceri – ca instrument de previziune, în vol. Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei, Ed. Economică, Bucureşti 2000;

5. Alexandru Isaic-Maniu, Stelian Balica, "Planul de afaceri ca instrument managerial";

6. Alexandru Isac Maniu, Stelian Balica, op.cit.;

7. I.Ceauşu, "Agenda managementului", vol. III, ATTR, Bucureşti, 1994;

Bibliografie selectiva:

8. www.fonduri-structurale.ro;

9. Cadrul Naţional Strategic de Referinţa;

10. Asociaţia patronatului IMM-urilor Botoşani, Camera de Comerţ Botoşani, "Programele Uniunii Europene de susţinere a întreprinderilor mici şi mijlocii", 2007;

11. www. finantare.ro;

12. Programul operaţional "Creşterea Competitivităţii Economice";

13. Alexandru Ioan, Matei Lucica, "Servicii publice. Abordare publico-administrativă. Management. Marketing", Ed. Economica, Bucureşti, 2000;

14. Nicolescu Ovidiu, "Managementul IMM.Concepte. Metode. Aplicaţii. Studii de caz.", Ed. Economica, Bucureşti, 2001;