

**Programul Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova
2007-2013**

Proiectul
***”Rețea de formare profesională
pentru administrația publică locală”***
COD MIS ETC 2287

*Manual
Managementul financiar al proiectelor*



Proiect finanțat de
UNIUNEA EUROPEANĂ



România-Ucraina-Republica Moldova
PROGRAM DE COOPERARE TRANSFRONTALIERĂ



Proiect implementat de
Consiliul Județean Vaslui

CUPRINS

INTRODUCERE	2
1. CONCEPȚIA PROIECTELOR	9
2. PLANIFICAREA	11
2.1. Stabilirea și planificarea activităților proiectului	11
2.2. Identificarea și planificarea resurselor necesare pentru proiect (Managementul financiar al proiectelor în faza de scriere)	14
3. IMPLEMENTAREA PROIECTELOR	28
3.1. Managementul financiar al proiectelor în faza de implementare	30
3.2. Management financiar pentru proiecte în parteneriat	32
3.3. Condiții generale privind administrarea fondurilor proiectului	33
3.4. Prefinanțarea	34
3.5. Solicitarea rambursării cheltuielilor eligibile efectuate	36
3.6. Documentele financiare ale proiectului	37
3.7. Evidența contabilă în cadrul proiectului	39
4. RAPORTAREA	45
4.1. Tipuri de rapoarte	46
4.2. Structura rapoartelor	48
4.3. Prezentarea și formatul unui raport	49
CONCLUZII	59
BIBLIOGRAFIE	61
ANEXE	62

PROIECT ȘI MANAGEMENT DE PROIECT

INTRODUCERE

În perioada actuală, termenii „proiect”, „management de proiect”, „cerere de finanțare” sau „propunere de proiect” au devenit unele dintre cele mai utilizate cuvinte ale comunicării în general și al vocabularului de afaceri în particular. Acest lucru se întâmplă deoarece ne confruntăm cu o explozie reală de proiecte la nivel mondial, dar și regional, tendință specifică îndeosebi țărilor din Europa, unde atragerea de surse financiare prin proiecte a devenit o practică uzuală. Proiectele de orice tip, mari sau mici, de investiții sau soft, de anvergură sau la scară mai redusă reprezintă activitatea de bază a unei multitudini de organizații, modalitatea prin care multe organizații supraviețuiesc și activează în mediul economic actual. Dacă într-un trecut nu prea îndepărtat (cu precădere începând cu anii 50 ai sec. XX) metoda de finanțare prin intermediul proiectelor a fost o practică caracteristică mai ales organizațiilor neguvernamentale, în ultima perioadă finanțarea prin proiecte s-a extins atât la nivelul administrațiilor publice, cât și la nivelul societăților comerciale.

Pentru activitatea structurilor preocupate de atragerea de fonduri prin proiecte, scrierea și gestionarea proiectelor reprezintă una din activitățile principale derulate pentru promovarea intereselor membrilor și a beneficiarilor lor. Dar, termenul „proiect” continuă să fie necunoscut multor structuri și instituții fiind înțeles ca o activitate de durată, mult formalizată, complexă și complicată și este perceput ca performanță aproape ieșită din comun, care poate fi realizată doar de un număr restrâns de „inițiați”. Deși scrierea proiectelor nu este o activitate simplă, fiind abordată cu un minim de cunoștințe, poate fi dezvoltată astfel încât să se ajungă la perfecțiune și să poată fi aplicată în elaborarea și implementarea unor proiecte foarte complexe constituite din zeci de activități.

Proiectele au devenit atât de complicate, de diversificate și de complexe, încât s-a creat și o anumită teamă în jurul lor, un tip de percepție potrivit căreia derularea unui proiect reprezintă o performanță aproape ieșită din comun, care poate fi realizată doar de un număr restrâns de „inițiați”. Ca și în cazul altor domenii, teama provine de multe ori din neștiință. Se spune ca „principiile managementului proiectului sunt simple, iar cea mai complexă tehnică necesită maxim 10 minute pentru a fi asimilată”. Atunci când proiectul presupune câteva zeci sau chiar sute de activități, când aceste activități sunt dependente unele de altele - unele se desfășoară în paralel, altele sunt interdependente, în sensul că începutul lor depinde de încheierea (cu succes) a altora, atunci când resursele, de o varietate

deosebită, trebuie alocate în momente de timp diferite, în cantități diferite, când finanțarea provine din mai multe surse, când banii de la o anumită sursă vin în tranșe, când există mai mulți parteneri cu diverse grade de implicare în proiect, când echipa de proiect este asamblată din diferite departamente ale organizației, când o parte din activități este subcontractată către terți, managementul proiectelor începe să devină o activitate cât se poate de complexă și de riguroasă, în nici un caz ușoară sau care poate fi abordată superficial.

Dacă este abordat cu profesionalism, managementul proiectelor nu este o activitate simplă. Dar ceea ce poate fi afirmat cu destulă siguranță este că abilitățile și cunoștințele necesare pentru a putea atinge performanța în domeniu sunt clare. Tehnicile și competențele asociate managementului proiectului trebuie privite mai degrabă ca un nou mod de a gândi, un mod de a comunica, un mod de a acționa. Noutatea modului de a gândi provine din faptul că proiectul poate fi văzut ca o înlanțuire de activități care produc rezultate măsurabile/cuantificabile. Această înlanțuire se *crează*, se proiectează pornind de la sfârșit, adică de la modalitatea în care sursa de finanțare a proiectului definește rezultatul final. Mai eficientă pentru a atinge respectiva destinație este stabilită înainte de a porni la drum.

De multe ori, cuvântul este folosit în mod excesiv sau inadecvat, iar înțelegerea proceselor și a activităților care pot fi reunite sub această denumire pendulează între două extreme: de la ideea că, în zilele noastre, „totul este (sau a devenit) un proiect”, până la cea opusă, că proiectele există de când lumea, că nu există nimic nou care să justifice preeminența - chiar centralitatea acestui concept - în activitatea de management, că discuția cu aer de profesionalism și tehnicitate în jurul „proiectelor” nu reprezintă decât un „mof”, o modă trecătoare.

Este adevărat că, astăzi, managementul proiectelor include și o notă legată de modă. Titlul de „manager de proiect” este în vogă, sună bine, impune, atrage un tip de respect amestecat cu admirație. Dar utilizarea obositoare a termenilor de „proiect”, „managementul proiectului”, „activitatea prin proiecte”, „managementul prin proiecte”, „manager de proiect” poate conduce la erodarea prestigiului și a statutului activităților și profesiei respective.

Ce este și ce nu este un proiect?

Conform unor concepții „tot ce se întâmplă în zilele noastre este (a devenit) un proiect” din aceste considerente „nu este necesar de a face distincție între activitatea cotidiană și activitatea în cadrul unui proiect”. Conform altor concepții „activitatea în cadrul unui proiect presupune activități distincte care nu au/ au puțină tangență cu activitatea cotidiană”. Ambele concepții au raționamente de adevăr iar esența este undeva la mijloc.

Există în literatura de specialitate mai multe definiții pentru un proiect,

majoritatea au ca element comun faptul că acesta se caracterizează prin unicitate, prin obiective specifice care trebuie atinse conform unui plan în limita resurselor și a unui buget disponibil.

O primă definiție este cea formulată în materialul editat de Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile - Centrul pentru Dezvoltarea Organizațiilor Neguvernamentale, conceptului de proiect fiindu-i date următoarele înțelesuri (FDSC, 1998):

- Gândire anticipativă orientată către un scop, având în vedere producerea unei schimbări, percepută ca favorabilă pentru cel ce intenționează să o producă.
- Documentație tehnică și financiară, riguros alcătuită, pe baza căreia se poate realiza un sistem oarecare cu caracteristici și niveluri de performanță predeterminate și cu riscuri limitate.
- Activitate care are un început și un sfârșit, este planificată și controlată și are drept scop o schimbare.

O definiție simplă a proiectului are în vedere faptul că acesta reprezintă "un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic". (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000).

Proiectul mai poate fi definit ca „un mod de a-i organiza pe oameni și de a gestiona activități. Este o manieră de organizare și coordonare a muncii. Ceea ce îl deosebește de alte genuri de management este faptul că se concentrază în totalitate pe un anumit rezultat final și că, în momentul în care se realizează acest rezultat, proiectul încetează să mai fie necesar și i se pune capăt.” (Newton, 2006.)

Fiind definit mai larg un proiect reprezintă: un pachet distinct de *activități*, mijloace și investiții; implementat într-o *locație stabilită*; de-a lungul unei *perioade de timp*, urmând un calendar predefinit; care contribuie la *soluționarea unei probleme*, definite în relația cu *nevoile grupurilor țintă și beneficiarilor*; care tinde spre *atingerea unui scop și obținerea unor rezultate* bine determinate; are la bază un *cost total necesar* pentru realizarea activităților; prevede *contribuția financiară a finanțatorului* și, cu unele excepții, a organizației beneficiare.

De cele mai multe ori, caracteristicile specifice ale unui proiect ies în evidență prin compararea acestuia cu caracteristicile activităților curente. Câteva dintre diferențe se regăsesc mai jos:

Proiecte vs. activități curente

Proiecte	Activități curente
Implică schimbări semnificative	Eventualele schimbări sunt mici și treptate
Sunt limitate ca amploare și ca durată	Nu se sfârșesc niciodată

Unice	Au un caracter repetitiv
Folosesc resurse temporare	Folosesc resurse stabile
Sunt temporare	Permanente
Managementul este orientat spre atingerea unor obiective	Management este orientat spre îndeplinirea unui rol
Caracterizate de risc și incertitudine	Caracterizate printr-un sentiment de stabilitate

Sursa: Bârgăoanu, 2004.

Putem astfel sublinia șase aspecte importante care fac diferența între activități și proiecte:

- Proiectul are un început și un sfârșit clar definite: parcurgerea unui proiect de la început până la sfârșit implică o secvență bine definită de pași sau activități;
- Proiectele folosesc resurse (umane, timp și bani) care au fost alocate în mod special în vederea realizării activităților pe proiect;
- Fiecare proiect produce un rezultat unic. Aceste rezultate au obiective specifice de calitate și performanță. Atunci când proiectul s-a finalizat, ceva nou a fost creat, ceva ce n-a existat înainte;
- Proiectele urmăresc un plan, au o abordare organizată pentru a satisface obiectivele stabilite;
- Un proiect implică în mod normal o echipă care să-l ducă la bun sfârșit.;
- Proiectele au întotdeauna un set unic de stakeholderi care include: echipa de proiect, clienții, managerul de proiect, managerii executivi, reprezentanți ai guvernului, alte persoane interesate de proiect. Stakeholderii au întotdeauna așteptări diferite asupra rezultatelor proiectului. Aceste așteptări trebuie urmărite, canalizate și modelate astfel încât, în final, proiectul să fie considerat un succes.

Aproape orice activitate întreprinsă de către o persoană sau organizație poate fi gândită în termenii unui proiect. Până la urmă, finalitatea unui proiect este, înainte de toate, aceea de a rezolva o problemă, de a inova, de a schimba (organizația, practicile sau mijloacele), de a anticipa (o situație, o dificultate, un risc), pentru a putea trece de la o situație actuală nesatisfăcătoare la o situație viitoare mai favorabilă.

Persoanele fizice și organizațiile derulează deseori activități ce nu intră în categoria proiectelor. În acest sens este important de reținut că **UN PROIECT NU CONSTĂ ÎN:**

- Activitatea cotidiană a unei persoane fizice sau organizații;
- Activități anterioare ce sunt repetate în același fel în mod periodic (concursuri,

festivaluri, expoziții, etc.);

- Activități fără scopuri bine definite sau cu scopuri largi, de durată ce necesită implementarea mai multor activități care, de regulă, nu sunt intercorelate;
- Activități ce pot fi repetate sau transpuse oriunde, în orice moment;
- Activități curente (regulate), organizaționale (ex. ședințe ale personalului organizației).

Așadar proiectul este un proces ce presupune:

- *un punct de plecare de la care cineva “aruncă” ceva “înainte” spre o anumită țintă;*
- *rezolvarea unei probleme identificate sau schimbarea unei situații problematice;*
- *existența unor resurse;*
- *existența unor scopuri care trebuie să fie posibil de îndeplinit;*
- *o soluție specifică la o problemă specifică, într-un anumit context;*
- *un început și un final bine definite și se desfășoară într-un spațiu concret;*
- *implicarea unor variate abilități de planificare și implementare, diverși parteneri sau susținători, precum și a unui număr de activități, evenimente și sarcini;*
- *existența unei echipe și țintește la binele unei organizații/comunități;*
- *o serie de riscuri și elemente de incertitudine;*
- *existența unor obiective măsurabile care pot fi evaluate, astfel putându-se aprecia dacă s-a făcut ce s-a propus, la calitatea dorită;*
- *un anumit grad de autonomie față de activitățile curente ale organizației;*
- *un ciclu de viață determinat, compus din mai multe etape obligatorii, denumite astfel: identificarea, analiza și formularea proiectului, pregătirea acestuia, evaluarea preliminară a proiectului, angajarea finanțării, implementarea, monitorizarea și evaluarea finală a rezultatelor proiectului.*

De la proiect la managementul de proiect

Se poate afirma cu destulă siguranță că proiectele - văzute simplu ca acțiuni constrânse de timp și ghidate de un obiectiv precis - caracterizează, în general, acțiunea umană. Istoria ne oferă exemple de proiecte celebre, complexe, sofisticate, derulate de-a lungul multor ani, care au produs rezultate remarcabile, cum ar fi construirea Piramidelor sau a Marelui Zid Chinezesc.

Cu toate acestea, ca domeniu complex, de sine stătător, managementul proiectelor datează aproximativ din perioada celui de-al doilea război mondial. Se consideră că momentul care marchează transformarea managementului proiectelor în disciplină și profesie de sine stătătoare îl reprezintă derularea Proiectului Manhattan, care avea ca obiectiv construirea bombei atomice. Un proiect de o asemenea anvergură a necesitat o disciplinare a eforturilor umane și materiale și a

impus o abordare sistematică a metodelor de management. Proiectul Manhattan a atras atenția asupra nevoii de specialiști în managementul proiectului, ca o categorie profesională distinctă de cele implicate în mod tradițional într-un proiect.

Treptat, managementul proiectelor a trecut din zona marilor companii private și în sectorul public. Astăzi, managementul proiectelor începe să devină o opțiune și o direcție urmate de universități, ministere, agenții guvernamentale, industrii de apărare și aerospațiale, primării, prefecturi, asociații, întreprinderi mici și mijlocii, organizații neguvernamentale, fundații, școli etc.

După cel de-al doilea război mondial, intensificarea competiției economice la nivel global a impus un nou mod de a concepe dezvoltarea în termeni de proiect. Accentul se pune pe elaborarea și implementarea strategiilor coerente de dezvoltare, pe planificare și organizare, deci pe proiect. Această tendință este cu atât mai pregnantă la nivelul Uniunii Europene unde, sub impactul necesităților de integrare, managementul proiectelor tinde să devină principala formă de existență în mediul economic..

Managementul proiectului este definit în literatură de specialitate ca fiind un proces de planificare, organizare și conducerea a activităților și resurselor unui proiect. Scopul este acela de a atinge obiectivele clar stabilite prin derularea unei serii de activități și subactivități intercorelate, respectând restricțiile de timp și bani, dar și criteriile de calitate stabilite pentru rezultatele finale propuse.

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

În ciuda importanței sale, managementul de proiect nu este o disciplină pe deplin înțeleasă. În același timp, managementul de proiect poate fi regăsit în orice „palier” din cadrul societăților moderne, de la un simplu cămin, biserică până la guverne, domeniul militar și cel economic etc. Se poate spune, fără a greși, că adevărații mari lideri din istorie, a fost, în același timp, manageri „având în vedere că managementul este considerat, în egală măsură arta și știința conducerii”, conducând țări, războaie, făcând față sau chiar provocând schimbări economice și sociale. Deși nerecunoscut în timpuri mai vechi ca o disciplină individuală de studio și practică, **managementul proiectului (Project Management-PM)**, a fost folosit, cel

puțin într - un sens informal, în construcția infrastructurilor, dar și pentru a facilita schimbările politice și sociale. Primii managerii nu au recunoscut, însă, disciplina managementului de proiect ca fiind importantă, tocmai de aceea referirile la acesta sunt foarte puține.

Ciclul de viață ale proiectelor

Un proiect are o anumită viață, sau un ciclu de viață, pornind de la faza de identificare și formulare și până la faza de implementare, evaluare finală și încheiere.

Este foarte important să cunoaștem toate etapele sau fazele prin care trece un proiect tocmai pentru a evita situația în care, din neglijență sau necunoaștere, sărim peste una dintre ele. Riscul este, astfel, unul foarte mare. Putem ajunge să ne regăsim în situația în care implementăm deja un proiect în care am sărit, de exemplu, peste faza de identificare a nevoii sau a problemei. Ce înseamnă acest lucru, mai simplu spus? Implementăm un proiect de care nu este nevoie sau, implementăm un proiect într-o manieră nerealistă. O altă situație în care ne putem regăsi: implementăm un proiect în care nu am planificat nimic, implicit, implementăm lucruri pe care nu le cunoaștem, ne îndreptăm către un punct vag, nu avem obiective clare, neavând obiective, nu știm care sunt activitățile care ar trebui realizate și tot așa.

Iată că simpla cunoaștere și înțelegere a etapelor sau fazelor din ciclul de viață al proiectului ne poate ajuta foarte mult în munca pe care o depunem ca manageri de proiect. Este un lucru valabil atât pentru proiectele pentru care ca organizație căutăm finanțare externă (cazul în care, de exemplu atragem fonduri din partea Uniunii Europene), pentru proiecte pe care le derulăm pentru clienții organizației cât și cazul în care finanțăm din interior proiectele proprii noastre organizații.

Abordările din literatură de specialitate referitoare la etapele din viața unui proiect, deși diferite, pornesc însă de la ideea că un proiect reprezintă punerea în practică a unei idei care mai întâi este formulată (faza de concepție sau de formulare), apoi planificată/proiectată punerea în practică a ideii respective (faza de planificare), după care se trece la punerea în aplicare/executarea celor planificate (faza de implementare), după care se face evaluarea finală a celor implementate pentru a ne asigura dacă obiectivele au fost îndeplinite (faza de evaluare).

Astfel, orice proiect trece prin următoarele faze:

- **Definire sau concepție/formulare** (stabilirea ideii de proiect în funcție de cerințele programului de finanțare sau de cerințele clientului organizației);
- **Planificare** (dezvoltarea ideii de proiect într-o structură coerentă ce conține identificarea scopului, obiectivelor proiectului, planificarea activităților,

identificarea rezultatelor și a beneficiarilor proiectului, planificarea resurselor necesare proiectului, inclusiv stabilirea bugetului);

- **Implementare sau execuție** (punerea în aplicarea celor formulate și planificate, așa cum sunt descrise în cererea de finanțare);
- **Evaluare și încheiere** (analizarea progresului proiectului prin compararea celor obținute la un moment dat cu cele propuse în cererea de finanțare pentru a vedea în ce măsură obiectivele proiectului au fost atinse).

1. CONCEPȚIA PROIECTELOR

Concepția reprezintă prima fază vitală din ciclul de viață al proiectelor și se conturează în jurul descrierii contextului, în urma analizei realității sociale. După o confruntare între identificarea nevoilor și definirea obiectivelor, între strategia organizației/instituției și cea a comunității, poate fi clarificată ideea de la care se pornește în preconizarea elaborării proiectului.

În această fază de concepție a proiectului este necesar să se acționeze în concordanță cu strategia organizației/instituției sau a comunității, în caz contrar se poate vorbi despre un proiect punctual care nu se încadrează în strategia organizațională, ci vine în întâmpinarea unei nevoi/probleme de moment identificate la nivelul organizației/instituției sau a comunității, sau ca răspuns la o posibilitate de finanțare.

Astfel, proiectele nu trebuie derulate „de dragul proiectelor”, pentru a câștiga niște bani sau pentru că există fonduri europene,, ci între proiect și strategia de dezvoltare a organizației/instituției trebuie să existe o armonizare, ceea ce înseamnă că stabilirea ideii și a obiectivului proiectului trebuie să preceadă căutarea/identificarea sursei/surselor de finanțare.

Însă, de multe ori, în mediul real, lucrurile stau cu totul invers, angajații unei organizații/instituții „aud” de existența unei surse de finanțare, de lansarea unui nou program și atunci se gândesc la un proiect care să se potrivească, în linii mari obiectivelor respectivei surse de finanțare. În acest caz, obiectivele proiectului nu sunt concepute în funcție de necesitățile de dezvoltare ale organizației, ci organizația respectivă se străduiește să își ajusteze obiectivele pentru ca acestea să coincidă cu cele ale agenției finanțatoare. Cu toate acestea ordinea generatoare de performanță este obiective strategice - sursa de finanțare ale cărei obiective coincide cu cele ale organizației, în felul acesta, unitatea de măsură a performanței este capacitatea organizației de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le derulează și obiectivele sale operaționale și strategice.

În acest sens:

- Orice proiect trebuie să urmărească de la bun început să vină în întâmpinarea necesităților strategice ale organizației/instituției;
- Obiectivele proiectului trebuie, de asemenea, să fie în concordanță cu obiectivele strategice și operaționale ale organizației, cu prioritățile comunității, cu scopurile și valorile asumate, cu misiunea și viziunea organizației;
- Elaborarea proiectului trebuie să aibă la bază analiza mediului intern și extern, a punctelor tari și slabe, a oportunităților și riscurilor (analiza SWOT);
- Strategia urmărită prin proiect trebuie să se încadreze în strategia generală adoptată de organizație în funcție de resursele interne și factorii externi, în condițiile prezente și viitoare;
- Întregul proces de management al proiectelor, începând cu concepția și planificarea, dar și pe parcursul celorlalte etape, de implementare și evaluare/încheiere, trebuie să urmărească la toate nivelurile și prin toate componentele (managementul activităților, managementul financiar, managementul resurselor umane etc.) „firul roșu” al strategiei organizaționale;
- Compatibilizarea cu prioritățile locale, regionale și naționale trebuie să țină seama de obiectivele cheie din sectorul respectiv, de politica guvernamentală declarată pentru acel sector și de obiectivele declarate de guvern.
- Cele două laturi ale componentei strategice a managementului proiectelor - de perspectivă și de ansamblu - trebuie avute în vedere la estimarea impactului în spațiu și timp a proiectelor asupra organizației/instituției în ansamblul ei.

În această fază, trebuie să existe răspunsuri clare la câteva întrebări cheie:

- Nevoia/ problema căreia i se adresează proiectul este una reală, corect identificată?
- Rezolvarea acestei probleme reprezintă o prioritate și se încadrează planului strategic de dezvoltare a organizației din care fac parte/pentru care scriu propunerea de proiect?
- Proiectul trebuie neapărat derulat acum? De ce acum și nu la o dată ulterioară?
- Ideea de proiect și obiectivele acestuia reprezintă, într-adevăr, cea mai bună modalitate de a rezolva problema identificată în mod corespunzător?
- Organizația din care fac parte/pentru care scriu proiectul are capacitatea tehnică, managerială și financiară de a pune în practică respectiva idee de proiect?

Dacă un singur răspuns la întrebările de mai sus este „nu”, „nu știu”, sau „nu suntem siguri”, înseamnă că ideea de proiect trebuie revăzută/regândită. Dacă la toate întrebările răspunsul este incert sau negativ, atunci ideea respectivă de proiect trebuie pur și simplu abandonată. În momentul în care răspundeți la aceste

întrebări, feriți-vă cât mai mult de ipoteze, presupuneri și intuiții. Bazați-vă pe fapte, informații, date, experiențe cu proiecte anterioare, rapoarte, evaluări, rezultate ale monitorizării.

2. PLANIFICAREA

Planificarea înseamnă determinarea activităților necesare a fi realizate, a termenelor de realizare, a resurselor necesare și a momentului în care acestea trebuie să fie disponibile, a bugetului disponibil. Faza de planificare presupune derularea unui proces decizional focalizat asupra atingerii unor deziderate bine individualizate, printr-un set specific de obiective, atent partajate între diferitele compartimente ale organizației.

Propunerea de proiect include, în mod obligatoriu, informații cu privire la:

- obiectivele generale și specifice ale proiectului;
- metodele și activitățile proiectate pentru a atinge aceste obiective;
- rațiunile pentru care este propus respectivul proiect;
- rezultatele așteptate;
- **bugetul proiectului;**
- eșalonarea în timp a activităților, datele de început și de sfârșit ale activităților, relațiile de interdependență dintre acestea;
- **alocarea resurselor, modul în care resursele sunt alocate fiecărei activități;**
- riscurile pe care le presupune proiectul și modalitățile de contracarare a lor;
- componența echipei care derulează proiectul;
- indicatori de performanță/modalități de evaluare a succesului.

Propunerea de proiect devine *planul de referință/ planul țintă* al proiectului propriu-zis. Acest plan stă la baza activității de monitorizare a direcțiilor de evoluție, activitate care se desfășoară pe toată durata proiectului.

Atenție! Puneți întotdeauna planul proiectului pe hârtie. Succesul proiectului depinde de cât de detaliat și de adecvat este respectivul plan. De multe ori, presiunea sub care trebuie să lucrați vă tentează să săriți peste faza de planificare și să treceți direct la lucru. Acest stil duce sigur la: irosirea timpului, irosirea resurselor, încălcarea standardelor de calitate, comiterea unor greșeli de execuție, repetarea unor greșeli.

2.1 Stabilirea și planificarea activităților proiectului

După ce în etapa precedentă s-au definitivat obiectivele proiectului, în acest moment trebuie stabilite detaliile privind realizarea lor. În acest sens, planificarea

activităților proiectului vizează:

- ❖ enunțarea fiecărei activități ce trebuie întreprinsă pentru derularea proiectului;
- ❖ specificarea responsabilului activității respective;
- ❖ descrierea secvențelor de timp și modului cum interferează activitățile.

Conform literaturii de specialitate activitatea reprezintă „elementul de bază pentru planificarea, controlul și măsurarea performanțelor proiectului”. Documentarea cu privire la activitățile proiectului trebuie să fie completă și bine structurată astfel încât managerul de proiect să aibă posibilitatea să calculeze costurile și să poată superviza efectuarea fiecărei sarcini în parte.

Pentru a obține rezultatele dorite la nivel de proiect este necesar un plan detaliat care definește toate eforturile ce trebuie întreprinse, stabilește responsabilitățile pentru fiecare element organizațional, precum și termenele și bugetele pentru îndeplinirea muncii. Pregătirea acestui plan intră în responsabilitatea managerului de proiect care este asistat în această activitate de către echipa sa. Planificarea pornește de la specificarea activităților elaborate de către beneficiarul proiectului și care sunt detaliate în funcție de organizarea avută în vedere a proiectului și constrângerile impuse.

Structura activităților reprezintă o metodă de a determina ce trebuie întreprins, de către cine, cât timp va dura și care vor fi costurile. În plus, structura activităților reflectă corelația între toate activitățile de muncă ce trebuie desfășurate în vederea atingerii obiectivelor proiectului.

Există două forme principale de reprezentare a structurii activităților. Prima dintre acestea, forma grafică se aseamănă cu o structură organizatorică piramidală pe nivelurile căreia sunt prezentate activitățile. O prezentare corectă a structurii activităților unui proiect trebuie să includă toate activitățile ce trebuie întreprinse pentru a îndeplini obiectivele proiectului. Cea de-a doua formă este o structură care ordonează într-o succesiune verticală activitățile proiectului, pe mai multe niveluri. Această structură este simplu de utilizat, deoarece ea poate fi redactată ușor, dar este mai puțin explicită în ceea ce privește complexitatea și amplitudinea activităților de proiect în comparație cu forma grafică a structurii activităților.

Structura activităților trebuie să fie detaliată suficient de mult pentru a permite managerilor de proiect să realizeze estimări realiste, dar trebuie avută în vedere și complexitatea realizării acestei structuri, astfel încât să nu depășească un nivel peste care munca managerilor de proiect ar fi puternic îngreunată. În structurarea activităților trebuie să se țină cont de următoarele aspecte:

- pentru fiecare activitate se stabilește o autoritate și o responsabilitate specifice;
- activitățile sunt independente sau au o dependență și o interfață redusă cu alte

activități în desfășurare;

- integrarea activităților are ca finalitate un întreg coerent;
- activitățile pot fi măsurabile și cuantificabile sub raportul progresului.

În concluzie, este important de subliniat faptul că în structurarea activităților nu se ține cont de succesiunea desfășurării lor, la elaborarea structurii activităților trebuie să participe toți cei implicați în desfășurarea lor și structurarea activităților trebuie determinată înainte de a se stabili calendarul lucrărilor și repartizarea resurselor. Odată întocmit planul de activități acesta trebuie transpus într-un plan al resurselor - prin care se indică resursele necesare pentru fiecare activitate.

Activitățile proiectului sunt acțiuni care trebuiesc întreprinse, folosind resursele materiale și umane (mijloacele), pentru a produce rezultatele propuse în cadrul proiectului. Planul de activități este reprezentarea grafică sau în formă tabelară a modului și consecutivității de realizare a activităților.

Planul de activități trebuie să includă informații clare și explicații pentru fiecare activitate a proiectului. Durata activităților proiectului trebuie stabilită în mod clar, cu detalii adecvate privind începutul și sfârșitul lor precum și responsabilul de implementarea lor.

În teoria managementului proiectelor se utilizează două formate pentru a exprima planul de activitate: ***Tabel simplu și Graficul Gantt***.

Reprezentarea în tabel este utilizarea unui tabel simplu cu coloane, pentru activități, sub- activități, sarcini, termene și responsabili, este un format clar, ușor de utilizat. Graficul Gantt este un format universal pentru prezentarea activităților în anumite cadrane de timp, arătând interdependența și secvența pentru fiecare activitate. Din aceste considerente este un instrument de lucru mai des utilizat.

În general însă, indiferent de ce tip de prezentare a planului de activități utilizați, în elaborarea acestui document vă puteți conduce de următorul scenariu constituit din șase pași:

Lista tuturor activităților proiectului	Elaborați o singură listă care include toate activitățile planificate a fi realizate în proiect
Împărțiți activitățile în sarcini realizabile și sub-activități	Împărțiți activitățile mai întâi în sub-activități și apoi în sarcini. Fiecare sarcină este atribuită unui responsabil care și-o asumă ca un scop pe termen scurt. Principala considerație este obținerea unui nivel corect de detaliere. Cea mai frecventă greșeală este împărțirea activității în prea multe detalii. Cei care planifică trebuie să împartă activitățile doar până la un nivel la care au destule informații pentru a deduce resursele necesare.

Clarificați secvența și interdependența	Legăți activitățile unele de altele pentru a le determina secvența și interdependența. Determinați care sunt activitățile de care depinde de începerea sau încheierea altei activități? De exemplu, construirea unei case constă într-un număr de acțiuni separate dar inter-relaționate: mai întâi se sapă și se face fundamentul, apoi se ridică zidurile, etc.
Stabiliți termeni de realizare pentru fiecare sarcină	Fiecare sarcină trebuie să aibă o dată estimativă de începere, o durată de realizare și o dată estimativă de încheiere.
Alcătuți graficul activităților principale	După ce ați specificat termenele sarcinilor individuale, următorul pas este să planificați termenele pentru activitățile principale
Alocați sarcini în cadrul echipei	Distribuiți responsabilități de realizare a activităților între instituțiile partenere ale proiectului și între membrii echipei de implementare a proiectului

Exemplu grafic Gantt:

Activitate	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
Activitatea 1												
Activitatea 2												
Activitatea 3												
Activitatea 4												
Subactivitatea 4.1												
Subactivitatea 4.2												
Subactivitatea 4.3												
Activitatea 5												
Activitatea 6												

2.2 Identificarea și planificarea resurselor necesare pentru proiect (Managementul financiar al proiectelor în faza de scriere)

Cu cât proiectul este mai complex, cu atât sarcina de a realiza estimarea resurselor este mai dificilă. Cu toate acestea, planificarea unui proiect nu se poate considera încheiată fără a se găsi soluții la problema alocării resurselor necesare. Există două metode de programare a resurselor:

- programare cu timp limitat - în care resursele sunt nelimitate, dar termenele sunt fixe; această metodă apare atunci când respectarea termenului de livrare este foarte importantă încât managerul de proiect este dispus să facă tot ce este

necesar pentru a-l respecta;

- programare cu resurse limitate - în care resursele sunt limitate, dar termenele sunt flexibile; această metodă apare în momentul în care managerului de proiect nu i se permite să angajeze noi persoane, să plătească ore suplimentare, să recurgă la servicii din exterior și, prin urmare, toate aceste constrângeri impun ca data de finalizare să fie mai flexibilă;

Dacă din punct de vedere al condiționărilor de tip procedură (temporale) existența activităților paralele este corectă din punct de vedere logic, putând exista oricâte activități care se desfășoară în același timp, dacă nu se intercondiționează între ele, neexistând nicio diferență între zilele proiectului, din punct de vedere practic, este clar că o zi în care se desfășoară în același timp 10 activități este mult mai intensă din punct de vedere al organizării și aprovizionării cu resurse decât o zi în care se desfășoară o singură activitate. Deci, dacă se ține cont doar de condiționările temporal pot apărea dezechilibre foarte mari în desfășurarea proiectului și/sau pot apărea zile în care necesarul de resurse ar fi mai mare decât disponibilul acestora.

Din cele spuse mai sus, se desprinde faptul că există cel puțin două probleme importante legate de resursele unui proiect:

- ☞ **problema alocării resurselor**, în care se încearcă programarea activităților în așa fel încât în nici o zi să nu se depășească disponibilul din nici o sursă;
- ☞ **problema nivelării resurselor**, în care se încearcă programarea activităților în așa fel încât în toate zilele să se folosească cam aceeași cantitate de resurse (sau, altfel spus, suma variațiilor de la o zi la alta să fie minimă).

Trebuie făcută și observația că analiza în cele două probleme de mai sus se face în general pentru resurse re folosibile, care nu se consumă în timp, adică cele care, după terminarea activității la care au fost alocate, se pot folosi la altă activitate. Resursele de acest tip sunt în principal forța de muncă și mașinile și utilajele.

Resursele necesare pentru derularea unui proiect sunt diverse (materiale, umane sau financiare), putându-se identifica o legătură strânsă între obiectivele proiectului și resursele necesare pentru implementarea acestuia. Planificarea resurselor se face ținând cont atât de factorul cost, cât și de factorul timp. Resursele materiale, tehnice mai performante sau un personal mai numeros pot grăbi executarea unor sarcini, dar duc, de regulă, la costuri mai ridicate.

Categoriile de resurse necesare pentru derularea unui proiect sunt:

- resursele umane - personal specializat în management de proiect;
 - ✓ *Ce competente sint necesare?*
 - ✓ *Ce competente sint disponibile si cit timp sint disponibile?*
 - ✓ *De ce au nevoie pentru a putea derula proiectul?*

- ✓ *Ce asteapta de la participarea la realizarea proiectului?*
- resursele de timp - timpul disponibil pentru activitățile ocazionate de derularea proiectului;
 - ✓ *Cit timp este necesar pentru aplicarea proiectului?*
 - ✓ *Care sint constrangerile?*
 - ✓ *Care sint activitatile cu durate mari?*
- resursele financiare: resurse necesare pentru pregătirea propunerii de proiect si cofinantarea necesara pentru derularea proiectului
 - ✓ *Cit va costa aplicarea proiectului?*
 - ✓ *Ce resurse financiare sint disponibile? Vor fi cheltuite eficient?*
 - ✓ *Care sint costurile utilitatilor necesare?*
 - ✓ *Dar costurile administrative?*
- resursele materiale: echipamente, materiale, spații și alte resurse necesare;
 - ✓ *Ce materiale sint necesare?*
 - ✓ *Ce materiale sint disponibile?*
 - ✓ *Care este valoarea raportului cost/benefiu?*
 - ✓ *Ce echipamente sint necesare si care sint disponibile?*
 - ✓ *Care sint costurile imobilizarii acestora?*
 - ✓ *Ce cerinte legale, administrative, etc. trebuie respectate?*
 - ✓ *Ce proceduri specifice trebuie respectate?*
- resurse tehnologice: metode, tehnologii și proceduri de lucru;

Resursele financiare = sumele de bani disponibile/necesare/ desemnate pentru un scop anume, anterior definit.

Bugetul proiectului- atribuie **valoare financiară activităților proiectului**, planificarea generală desfășurându-se în concordanță cu cea a bugetului. Acționează de asemenea și ca **instrument de control** al resurselor financiare, orice abatere fiind luată în considerare.

Bugetarea = valoarea a ceea ce ai cheltuit, vei cheltui sau intenționezi să cheltuiești pentru un anume scop.

Prin prisma managerială, se observă că prin intermediul planificării financiare se asigură suportul banesc fazei de planificare, asigurându-se totodată și funcționarea tuturor compartimentelor organizaționale implicate în etapa de execuție. În condițiile în care acțiunile de natură financiară preced orice inițiative tehnice, economice și organizatorice, în sensul în care mai întâi se procură capitalurile bănești necesare și apoi au loc fluxurile reale de bunuri și servicii către organizație, decizia financiară este apriorică oricărei decizii tehnico-economice, rezultând din acest fapt și importanță covârșitoare a acesteia în procesul managerial. Finalitatea procesului de planificare financiară coincide cu

descrierea în termeni financiari a ceea ce o organizație intenționează să întreprindă într-o anumită perioadă de timp.

Bugetul reprezintă acea parte a proiectului care oferă o imagine de ansamblu asupra resurselor financiare necesare în implementarea planului de lucru. Rolul bugetului este unul foarte important: un buget slab conceput va crea probabil multe probleme în faza de implementare a proiectului. Pentru a construi un buget, trebuie să prevedem ce resurse va necesita proiectul, cantitatea fiecărui articol de buget, data la care va fi necesar și cât va costa incluzând efectele inflației asupra prețurilor. Este important să realizăm un buget de activități pentru a urmări cheltuielile în mod sistematic, atunci când ele au fost efectuate. În momentul în care planificăm trebuie să acordăm o importanță deosebită bugetului. Trebuie să ne asigurăm că el nu este numai corect calculat (strict matematic vorbind) ci și că este direct legat de activitățile și resursele materiale, umane și de timp planificate anterior.

Avantajele bugetului ca instrument:

- este asociat direct cu planificarea activităților;
- structurile organizaționale ale proiectului (re)definesc obiectivele cu ocazia elaborării bugetului;
- elaborarea stimulează comunicarea în cadrul proiectului și contribuie la stingerea conflictelor;
- asigură o bază pentru sistemul de monitorizare și control;
- permite formularea de priorități și responsabilități clare pentru diferitele substructuri ale proiectului.

Etapele în realizarea bugetului:

- ❖ planificarea activităților proiectului;
- ❖ alocarea resurselor materiale, umane și de timp pentru fiecare în parte;
- ❖ gruparea resurselor pe categorii (de exemplu: consumabile, transport etc), planificarea cheltuielilor legate de sediul organizației sau companiei care va derula proiectul;
- ❖ estimarea costurilor pentru fiecare categorie în parte;
- ❖ calcularea costurilor totale;
- ❖ supunerea bugetului spre aprobare (departamentului sau persoanei din organizație sau companie care este în măsură să facă lucrul acesta sau, dacă este cazul, finanțatorului);
- ❖ stabilirea procedurilor de supraveghere permanentă în timpul implementării a cheltuielilor realizate efectiv comparativ cu bugetul;
- ❖ revizuirea și actualizarea periodică a bugetului.

Bugetul unui proiect trebuie să fie clar și cât mai detaliat, realizat pe faze/activități și centralizat pe diferitele tipuri de cheltuieli. Sumele incluse în buget

se calculează sau se estimează pe baza costurilor reale. În elaborarea unui buget trebuie să se țină cont de stabilirea perioadei de lucru pentru fiecare etapă și pentru proiectul în ansamblu, estimarea valorii cheltuielilor și a veniturilor și realizarea unor estimări pentru toate categoriile de costuri exprimate în cadrul bugetului.

În cadrul literaturii de specialitate, funcției de planificare a bugetului i se atribuie următoarele caracteristici:

- Bugetul cuantifică activități - adică le conferă valoare în bani;
- Bugetele dirijază cheltuielile astfel încât resursele să fie cheltuite numai pentru acele activități care sprijină obiectivele proiectului;
- Bugetele identifică ce resurse sunt necesare și când sunt solicitate;
- Bugetele permit examinarea obiectivelor și activităților unui proiect din punct de vedere al costului lor actual;
- Bugetele clarifică relația dintre cheltuielile directe necesare derulării proiectului și cheltuielile de susținere sau administrative (chirie, personal de specialitate, etc.);
- Un buget realist și actualizat permite evaluarea financiară a proiectului.

În cazul celor mai multe proiecte bugetele nu sunt statice, ele cresc de fiecare dată când apar modificări la nivelul activităților proiectului și de aceea este important ca sumele incluse în buget să reflecte realitatea și să fie adaptate necesităților proiectului. Nu în ultimul rând, trebuie incluse, încă de la început, toate cheltuielile necesare pentru a asigura faptul că bugetul este unul fezabil. Orice omisiune esențială duce, în faza de implementare, fie la solicitarea de fonduri suplimentare peste cele aprobate (ceea ce, de multe ori echivalează cu anularea proiectului), fie la solicitări de modificare a bugetului, acceptate de către finanțatori, doar în mod excepțional și între anumite limite.

Un buget bine elaborat:

- Menține orientarea activității echipei proiectului pe obiective
- Facilitează orientarea pe rezultate și monitorizarea eficacității costurilor
- Oferă informații pentru mobilizarea planificată a resurselor (externe & locale)
- Identifică implicațiile de cost a fiecărei din activități
- Specifică contribuțiile finanțatorului și co-finanțarea
- Menține ritmul de implementare a proiectului.

În elaborarea bugetelor trebuie întotdeauna să se ia considerare reglementările stricte pentru planificarea și valorificarea corectă a liniilor bugetare ale proiectelor. Astfel, în cadrul programelor de finanțare ale diferitor finanțatori există o serie de factori limitativi pentru proiectarea bugetului, cum ar fi:

- ✓ limita minimă de finanțare a unui proiect (de exemplu, nu mai puțin de 150 mii Euro);

- ✓ limita maximă de finanțare a unui proiect (de exemplu, nu mai mult de 3 mil. Euro);
- ✓ limitări în utilizarea resurselor pentru lucrări, servicii și infrastructură (de exemplu, maxim 80% din bugetul total);
- ✓ limitarea costurilor pentru resursele umane (de exemplu, nu mai mult de 30% din bugetul total);
- ✓ impunerea unor cote maxime de cheltuieli (de exemplu: diurnele nu pot depăși limitele stabilite pentru fiecare țară);
- ✓ limitarea cotelor maxime ale cheltuielilor administrative sau/și neprevăzute (de regulă ele nu depășesc 5-7% din bugetul total);
- ✓ stabilirea unor cantumuri pentru co-finanțare (de exemplu, minim 10%), etc.

Pentru ca un buget să fie bun, acesta trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- a. să aibă claritate, întrucât documentul trebuie să fie înțeles de toți cei care îl utilizează;
- b. elaborarea sa să se realizeze conform unui calendar aprobat;
- c. liniile bugetare să fie adecvate pentru aspectele contabile și pentru realizarea controlului;
- d. estimarea costurilor să fie realizată astfel încât să poată fi justificată;
- e. includerea unor rezerve în cadrul liniilor bugetare relevante, întrucât adăugarea unei linii a bugetului sub formă de rezerve poate fi dificil de argumentat;
- f. includerea tuturor costurilor în buget. Există o serie de costuri care sunt de multe ori "uite" în buget: costurile legate de personal (costuri de recrutare, pregătire, taxe și impozite), costurile de start-up (publicitate, costuri legale), asigurări, costul utilităților, costuri de întreținere ale autovehiculului, costurile de întreținere și reparații ale echipamentelor, costurile conducerii proiectului, taxele de audit.
- g. structura activităților descompuse, elementele proiectului asupra cărora vor fi alocate costurile;
- h. calendarul proiectului, care stabilește datele de început și de final ale elementelor proiectului, informație necesară pentru atașarea costurilor perioadei în care acestea apar.

Bugetul reprezintă atât o valoare estimativă, cât și un nivel de plafon pentru "costurile eligibile". Rețineți că costurile eligibile trebuie să se bazeze pe costurile reale, pe baza documentelor justificative (cu excepția costurilor de subzistență și a costurilor forfetare).

☞ ***Care sunt condițiile pentru ca o cheltuială efectuată să fie eligibilă?***

Pentru a fi eligibilă, o cheltuială trebuie să îndeplinească în mod cumulativ următoarele condiții:

- să fie efectiv plătită de la data intrării în vigoare a contractului/ordinului de finanțare (prin excepție se poate prevedea o dată anterioară pentru anumite tipuri de cheltuieli eligibile;
- să fie efectuată și efectiv plătită pentru realizarea activităților din cadrul proiectului;
- să fie prevăzută în bugetul estimativ al proiectului;
- să fie în conformitate cu principiile unui management financiar riguros, având în vedere utilizarea eficientă a fondurilor și un raport optim cost-rezultate;
- să fie însoțită de facturi, în conformitate cu prevederile legislației naționale, sau de alte documente contabile cu valoare probatorie, echivalentă facturilor, pe baza cărora cheltuielile să poată fi auditate și identificate;
- să fie înregistrată în contabilitatea Beneficiarului și a partenerilor, în cazul în care sunt implicați financiar, să fie identificabilă, verificabilă și să fie dovedită prin documente originale;
- să nu fi făcut obiectul altor finanțări publice;
- să fie în conformitate cu prevederile contractului/ordinului de finanțare încheiat de către Autoritatea de management;
- să fie conformă cu prevederile legislației naționale și comunitare;
- să fie menționată în lista cheltuielilor eligibile prezentată în ghidul solicitantului pentru programul respective de finanțare

Principalele cheltuieli eligibile se pot clasifica astfel:

Resurse legate de personal

○ Salarii si cheltuieli de deplasare (diurne)

Pentru a calcula resursele legate de personal, se fac referi în primul rând la **volumul de muncă exprimat în ore sau în zile**. Numărul de persoane angajate va rezulta abia mai târziu, în funcție de resursele financiare alocate, sau de resursele umane disponibile.

Prima componentă importantă în elaborarea bugetului pe categorii de cheltuieli este determinarea costurilor legate de personal și resursele umane implicate în proiect care include două categorii de costuri: salarii și diurne.

Salariile personalului trebuie specificate pornind de la responsabilitățile fiecărui angajat și gradul de ocupare în proiect (permanent, pe zile sau ore). Salariile sunt calculate în buget la valoarea lor brută, incluzând contribuțiile la asigurările sociale, impozitele pe venit și alte cheltuieli conexe remunerării personalului angajat conform legislației naționale. În cazul proiectelor internaționale se va face o distincție între salariile experților internaționali, naționali și locali în conformitate cu tarifele

utilizate pe piața forței de muncă și practicile aplicate în domeniu.

Cheltuielile de deplasare, de regulă, nu trebuie să depășească mărimea stabilită de legislația în vigoare sau mărimea stabilită de finanțator pentru fiecare țară.

Resurse care nu sunt legate de personal:

- *echipamente* (calculatoare, copiatoare, mobilier, etc.);

În majoritatea proiectelor sunt eligibile și sunt incluse în costuri cheltuielile de procurări de echipamente și utilaje. Acestea se estimează și se planifică separat. Este important să se determine încât acestea să reflecte exact necesitățile și să fie argumentate pentru buna activitate a personalului angajat. Unii finanțatori au anumite restricții față de calitatea și proveniența bunurilor procurate, astfel UE cere ca toate echipamentele să fie noi și produse doar în țările europene.

- *material consumabile* (hârtie, cartușe de imprimantă, diskete, CD-uri, etc.);

- *cheltuielile de administrare sau de oficiu.*

Cheltuielile legate de sediu și funcționarea oficiului este bine să fie proiectate pe lună pentru întreaga perioadă de implementare a proiectului. Cheltuielile curente la fel trebuie reflectate conform tarifelor de obicei practicate

- *transport*

În cadrul proiectului ele sunt clar delimitate în funcție de necesitățile locale și de asigurare a deplasărilor peste hotare. De regulă, cheltuielile de transport internațional includ și costurile de traversare a frontierei, plata unor asigurări internaționale, costul de sejur al șoferului, iar în cazul participării la expoziții sau târguri - și perfectarea unor documente vamale. În sens practic, în aceste situații este recomandată angajarea unei companii de turism, de transport internațional sau a unui alt partener de acest fel. Transportul local se va calcula în funcție de costul lunar necesar pentru perioada derulării proiectului.

- *publicații* (tiparire, editarea materiale promoționale, rapoarte, etc.) ;

- *servicii contractate.*

O categorie de cheltuieli importantă care se regăsește în aproape orice proiect este procurarea de servicii. Această categorie de cheltuieli operează cu costuri estimative deoarece volumul și diversitatea subcontractărilor oferă acesteia o mare flexibilitate bugetului de proiect. Deoarece pe piața serviciilor operează mai mulți prestatori de servicii, este recomandată includerea costurilor care reflectă cel mai bine raportul “preț-calitate”. Totodată se va urmări ca aceste servicii să fie în viitor contractate în exclusivitate conform regulilor finanțatorului, care poate restricționa clar standardele de prestare a serviciilor.

- *investiții sau costurile pentru lucrări.*

Acestea pot fi construcții, amenajări ale teritoriului, instalarea de echipamente și dotări etc. Dat fiind faptul că pe piață operează mai mulți prestatori este recomandată includerea costurilor care reflectă cel mai bine raportul “preț-calitate”, la care se mai adaugă o mică ajustare la inflația prognozată. Costurile pentru această categorie de cheltuieli este necesar să fie preluate din devizele de cheltuieli, din studiile de fezabilitate sau alte documente similare, unde sunt prezentate detaliat și calculate de specialiști, pentru a asigura că ele sunt realiste. În bugetul proiectului ele se trec în formă generalizată. Cheltuielile de supraveghere tehnică trebuie să fie calculate în funcție de complexitatea lucrărilor, dar este recomandat să nu depășească 2%.

○ *alte costuricare* nu se regasesc în lista de costuri eligibile specificate de programul considerat, dar fara de care proiectul nu poate fi dus la bun sfarsit

○ o suma de *rezerva pentru “cheltuieli neprevazute”*, care se deblocheaza doar cu acordul scris prealabil al Autoritatii Contractante.

Categorii de cheltuieli neeligibile



Principalele tipuri de costuri neeligibile sunt:

- costuri pentru acoperirea unor pierderi sau datorii, dobanzi la credite anterioare;
- achiziționarea de bunuri/servicii fără legatură cu obiectul și activitățile proiectului, nementionate în propunerea de proiect;
- acoperirea diferențelor de schimb valutar;
- costuri legate de proiect, făcute înainte sau după perioada de validitate a contractului de finanțare;
- costuri legate de alte activități curente ale organizației promotoare, sau de acțiuni precum: sponsorizări, contribuții în natura la alte proiecte, etc.
- achiziții de terenuri sau clădiri, cu excepția celor necesare pentru implementarea directă a proiectului, caz în care proprietatea trebuie transferată beneficiarilor finali și/sau partenerilor locali, cel târziu până la finalul acțiunii;
- taxe, inclusiv TVA-ul, în afara cazului când Beneficiarul (sau partenerii acestuia) nu le poate recupera și regulamentele aplicabile nu interzic acoperirea taxelor;
- creditele către terți;
- amenzi și penalități;
- orice cost implicat înainte de semnarea contractului de finanțare (inclusiv costurile implicate în pregătirea solicitării).

Estimarea costurilor pe fiecare categorie de cheltuială

Definirea cât mai exactă a costului unitar este extrem de importantă, dar și complicată și de durată, în situația în care nu este precedată de căutarea de informații precise cu privire la prețuri. Același lucru poate fi găsit la prețuri diferite; de exemplu, există fotocopiatoare cu diferite caracteristici tehnice, de unde și cu prețuri diferite. Același lucru se întâmplă și în situația cazării și a sălilor de conferință. În funcție de experiență, experții pot avea rate de preț diferite, care depind și de nivelul de cunoștințe. De exemplu, avocații și analiștii financiari impun rate mai mari. Prețurile depind și de țara de origine: există diferențe mari între prețurile percepute de experții străini față de cei locali. Se impune așadar o cercetare prealabilă în sensul comparării prețurilor, luându-se în considerare prețurile potrivite proiectului în discuție.

Se impune calcularea costului resurselor, nu doar pentru un întreg proiect, ci și pentru diferitele sale perioade. Acest de-al doilea calcul este necesar pentru planificarea fluxului bănesc. Cea mai bună perioadă de avut în vedere este de o lună, iar în cazul proiectelor mai lungi, de un trimestru. Analiza periodică a cheltuielilor va fi susținută de compilarea prealabilă a Diagramei Gantt. Cheltuielile implicate de un proiect ar trebui definite în funcție de sursele de finanțare. Este esențial să fie definite exact suma totală depusă de fiecare susținător și o descriere a elementelor pe care le susține. Acesta este în special cazul proiectelor cofinanțate de donatori și al proiectelor în care beneficiarul se confundă cu unul dintre finanțatori.

Procesul de planificare a bugetului începe cu determinarea costului fiecărei sarcini și a fiecărui segment de activitate, așa cum este specificat în orarul activităților. Pentru acest lucru este nevoie de stabilirea unității de măsură a costurilor asociate fiecărei sarcini. De exemplu, următoarele unități de măsură a costurilor sunt asociate activității "implementarea unui program de instruire".

- | | |
|--------------|------------------------|
| ▪ traineri | cost pe zi |
| ▪ transport | costuri pe persoană |
| ▪ cazare | pe persoană, pe noapte |
| ▪ facilități | costuri pe oră |
| ▪ materiale | costuri pe persoană |

Următoarea etapă este însumarea tuturor unităților de cost în funcție de tipul lor. Bugetele diferă atât ca structură, cât și ca titluri. Dacă formatul bugetului este la alegerea autorului său, categoriile de cheltuieli pot fi stabilite în funcție de logică. Cele mai multe programe care implică donații au un format de buget specific. Nu există un format generalizat potrivit tuturor organizațiilor financiare. Pentru completarea și utilizarea unui anumit format, se impune consultarea manualului de

instrucțiuni corespunzător și/sau al coordonatorului programului.

În strânsă legătură cu planificarea bugetului, se impune acordarea de atenție momentului în care costurile trebuie acoperite, cu alte cuvinte a momentului în care trebuie efectuate plățile. Cheltuielile trebuie făcute în momentul achiziționării, după achiziționare sau înaintea acesteia. De exemplu, chiria este plătită de obicei în avans, ceea ce înseamnă că suma este platită dar beneficiile nu sunt obținute în totalitate decât la sfârșitul perioadei. În sens opus, facturile de telefon și cheltuielile legate de muncă sunt de obicei plătite după ce beneficiul a fost obținut. Este posibilă de asemenea o plată parțială; de exemplu, în cazul achiziționării de echipamente. Se impune o decizie prealabilă cu privire la contabilitatea proiectului.

Un proiect implică de asemenea costuri impuse de anumite resurse, care nu sunt neapărat specifice proiectului. De exemplu, biroul stabilit pentru derularea proiectului poate fi localizat în clădirea beneficiarului. Trebuie stabilit dacă în acest caz cheltuielile legate de birou vor fi plătite drept chirie din partea proiectului sau dacă vor reprezenta o contribuție a beneficiarului la proiect. Acest tip de cheltuieli sunt calculate de obicei proporțional ca procent din cheltuielile totale.

Dupa ce aveti listate toate resursele de care este nevoie in proiect, incercati sa estimati costul unei unitati si apoi calculati costul total.

Pentru a fi cât mai exacti există următoarele soluții:

- obținerea unor informații de la furnizori, eventual oferte stampilate pentru a le prezenta finantatorului;
- solicitarea membrilor echipei, în special celor din departamentele specializate, să facă o estimare;
- studiul unor proiecte similare.

Tipuri de estimare a costurilor proiectelor

Estimarea costurilor se face pe baza specificațiilor proiectului.

- *estimări aproximative*, sunt făcute înaintea începerii proiectului, când nu există decât informații vagi și trebuie stabilite toate detaliile activităților viitoare. Sunt utile pentru verificările preliminare privind necesar de resurse, selectarea cererilor de ofertă și pentru alte decizii de planificare în faza inițială. Nu se pot folosi însă ca bază de preț fix în licitații. Se apreciază că o estimare cu nivel acceptabil de argumentare poate atinge o acuratețe de +/- 25%;
- *estimări comparative*, se fac prin comparare costurilor pe care le-ar necesita realizarea unui proiect nou cu costurile unor proiecte similare executate în trecut. Se pot face înainte să înceapă proiectarea detaliată, când nu există

liste de materiale sau calendare precise de activități. Estimările de acest tip pot atinge o acuratețe de cca. 15%;

- *estimări de fezabilitate*, se fac după efectuarea unor activități de concepție preliminară a proiectului. Este necesar să existe specificațiile clădirilor, amplasamentul, scheme provizorii pentru servicii, prețurile furnizorilor de echipamente, listele de achiziție de materiale și celelalte planificări care pot ajuta la estimarea costurilor materiale. Aici factorul de încredere în acuratețea estimărilor de fezabilitate poate ajunge la +/- 10%;
- *estimări definitive*, sunt efectuate la sfârșitul proiectării, după ce s-au lansat principalele comenzi de achiziție, la prețuri cunoscute, iar activitatea de construcție sau asamblare în cadrul proiectului se află într-o fază avansată. Acest tip de estimare poate fi făcută distinct sau prin actualizarea estimărilor comparative sau de fezabilitate făcute anterior. Estimările sunt definitive atunci când acuratețea declarată este de +/- 5% .

Exemple de bugete:

1. Bugete pe categorii de cheltuieli

Categorie de Cheltuieli	Unitate de masura	Număr de unități	Cost de unitate	Costuri totale
Resurse umane: Coordonator proiect	Lună	12 luni	200 euro	2400 euro
	Lună	5 luni	150*2 euro	1500 euro
Transport: Deplasări de la X- Y (autobuz)	Lună/activitate	2 luni	20 euro	40 euro
	Persoană	15 persoane	30 euro	450 euro
Echipament: Imprimantă	buc	3	200 euro	600 euro
	Bucăți	1 bucată	1500 euro	1500 euro
Investitii	per contract	1	15.000 euro	15.000 euro
Consumabile	Lună	10 luni	20 euro	200 euro
Total				Euro

2. Bugetul pe categorii de cheltuieli și activități:

Categoria de cheltuieli	Activitatea 1	Activitatea 2	Activitatea 3	Activitatea N	Total
Personal	1200 euro	1200 euro	1200 euro	1200 euro	4800 euro
Transport/deplasări		500 euro		500 euro	1000 euro
Echipamente	1000 euro				1000 euro
Investitii			50.000 euro		50000 euro
Costuri directe		1500 euro	2500 euro	3000 euro	7000 euro
Etc...					
Total					63.800 euro

3. Bugete pesurse de finanțare:

Finanțator A	Finanțator B	Contribuția solicitantului	Partener
15 %	25 %	10 % (5% în natură 5%financiar)	10 %

Concluzii legate de buget

- bugetele cuantifică, funcție de costuri, caracteristicile unui proiect pe tipuri de activitati, cât și global.
- sarcina managerului este **să compare bugetul din propunerea de proiect cu cel aprobat și să pregătească o propunere de buget corectat** care va fi supus spre avizare organismului finanțator în vederea contractării proiectului;
- costurile unui proiect sunt puternic dependente de scopurile acestuia.
- costurile sunt dependente de termene și grafice de timp, iar urgentarea lucrărilor de obicei costă mai mult; în general, distribuitorii taxează suplimentar pentru urgențe.

De ce proiectele depășesc costurile planificate?

În mod aproape invariabil, proiectele se derulează cu costuri mai mari decât cele planificate. Acest lucru se întâmplă din cel puțin trei motive:

- bugetul propus spre aprobare a fost proiectat într-un mod mult prea „optimist” (este adevărat că aceasta poate fi și o tehnică prin care să fie asigurată aprobarea ca atare; nu este recomandat adoptarea sa din moment ce, un proiect trebuie aprobat și derulat);

- întârzierile, depășirile termenului limită, variațiile față de planul de activități inițial, modificările operate în mijlocul proiectului se traduc în mod automat în costuri suplimentare;
- riscurile fie nu au fost anticipate, fie au fost subevaluate; contracararea riscului, atenuarea impactului se realizează cu costuri suplimentare.

Țineți cont de aceste lucruri în momentul în care proiectați bugetul și alocați o sumă aparte pentru „cheltuieli neprevăzute”. Asigurați-vă, însă, că aceste cheltuieli sunt eligibile din punctul de vedere al finanțatorului și încercați să mențineți valoarea acestei sume la un nivel cât mai scăzut.

Atenție

!!! Includeți toate cheltuielile absolut necesare! Bugetul trebuie să fie fezabil - trebuie

să asigure realizarea activităților în economia reală - nu doar pe hârtie. Orice omisiune esențială duce, în faza de implementare, fie la solicitarea de fonduri suplimentare peste cele aprobate (ceea ce, de multe ori echivalează cu anularea proiectului), fie la solicitări de modificare a bugetului, acceptate de către finanțatori în mod excepțional și între anumite limite (vezi mai sus);

!!! Articolele de buget trebuie să reflecte activitățile menționate în propunerea propriu-zisă. În cazul în care Ghidul solicitantului cuprinde precizări cu privire la sumele maxime admise pentru diverse categorii de cheltuieli (procentaje din buget pentru echipamente, pentru diurnă, pentru cheltuieli de personal), urmați îndeaproape aceste precizări;

!!! Nu supradimensionați cheltuielile peste strictul necesar! În afară de cheltuielile strict necesare, finanțatorii nu sunt dispuși să finanțeze decât cheltuielile derivate sau legate de funcționarea programului în ansamblu;

!!! Orice modificare în cadrul bugetului trebuie făcută cu aprobarea expresă din partea finanțatorului. Condițiile în care pot fi operate aceste modificări sunt stipulate de la bun început în contractul care a intervenit între finanțator/ autoritate contractantă și beneficiar. În principiu, modificările în cadrul bugetului sunt permise atunci când:

- variațiile/modificările nu afectează obiectivul de bază al proiectului și;
- impactul financiar se limitează la un transfer în cadrul unui singur capitol de buget (de la cheltuieli administrative" tot la „cheltuieli administrative”)
- Nu vă stabiliți drept obiectiv solicitarea sumei maxime pe care o oferă finanțatorul pentru un proiect!

!!! Asigurați cofinanțarea (contribuția locală), dovedind cu documente că dispuneți de bunurile materiale, personalul și resursele financiare propuse. Încercați să asigurați un nivel al cofinanțării mai mare decât cel solicitat în mod expres de către finanțator!

O contribuție proprie mai mare poate indica interesul și seriozitatea solicitantului, faptul că solicitantul este dispus să riște o parte mai mare din resursele proprii în proiect; în plus, un procentaj mai mare al contribuției locale asigură o marjă de siguranță în cazul în care bugetul trebuie modificat la solicitarea finanțatorului.

!!!Citiți cu atenție informațiile cu privire la ponderea contribuției proprii, dacă este vorba despre un procent din suma maximă care poate fi solicitată sau dacă este vorba despre un procent din bugetul total al proiectului.

!!!Este posibil ca proiectul să înceapă înainte ca suma oferită de finanțator să sosească în contul organizației promotore. Contribuția proprie a solicitantului trebuie să poată acoperi cheltuielile de funcționare ale proiectului în această perioadă.

!!! Țineți cont de faptul că suma oferită de finanțator poate să sosească în tranșe. Contribuția proprie a solicitantului trebuie și ea astfel eșalonată astfel încât să susțină funcționarea proiectului între tranșele respective.

!!! În unele situații, acordarea tranșelor depinde de întocmirea și înaintarea rapoartelor intermediare, precum și de conținutul acestora (adică de stadiul proiectului). Acordați atenție atât derulării propriu-zise (pentru a avea ce raporta), cât și formatului în care trebuie făcute raportările și termenului până la care pot fi depuse.

!!!Țineți cont de faptul că întregul proces de evaluare a proiectelor participante la licitație, de încheiere a contractelor, de începere efectivă a finanțării prin acordarea sumei solicitate durează câteva luni. Acest interval poate influența unele categorii de cheltuieli. Estimarea eventualelor venituri aduse de proiect trebuie să țină seamă de modificarea conjuncturii economice care poate interveni în această perioadă.

!!!Țineți cont de faptul că, uneori, documentele proiectului amintesc obligativitatea de a achiziționa pentru proiect echipamente din țara de origine a finanțatorului! Dacă există o astfel de prevedere, proiectați bugetul pornind de la costurile existente în țara respectivă, care nu sunt întotdeauna cele mai mici de pe piață.

3. IMPLEMENTAREA PROIECTELOR

A treia etapă în evoluția oricărui proiect constă în implementarea proiectului, după ce s-a definit problema și s-a stabilit modalitatea de intervenție pentru rezolvarea ei, iar în faza a doua sa elaborat planul de acțiune prin stabilirea activităților și identificarea resurselor necesare, a caracterului și apartenenței acestora, implementarea este acea etapă din ciclul de viață al unui proiect în care se execută efectiv lucrările, se îndeplinesc obiectivele și se realizează rezultatele, în măsura în care este posibil.

Astfel, implementarea este faza din ciclul de viață al proiectului în care obiectivele sunt cunoscute, planificarea realizată și proiectul în curs de derulare. În această etapă se conferă autorizare și împuternicire tuturor celor care lucrează în cadrul proiectului. Autorizarea și împuternicirea formează nucleul practicii managementului proiectelor, deoarece prin această funcție managerii de proiect fac ca proiectul să se deruleze, fie direct, fie indirect prin intermediul echipei de proiect.

În etapa de implementare a proiectelor, beneficiarul de finanțare:

- Derulează activitățile proiectului așa cum sunt acestea reglementate de contractul de finanțare;
- Organizează procedurile de achiziție specifice proiectului, conform prevederilor legale în vigoare, se asigură de executarea contractelor încheiate în urma derulării procedurilor de achiziție, subcontractează, după caz o serie de activități sau servicii, fiind însă responsabil pentru derularea proiectului în ansamblu;
- Este responsabil pentru menținerea condițiilor cererii de proiecte: eligibilitatea activităților, eligibilitatea solicitantului, eligibilitatea cheltuielilor, etc;
- Raportează către Organismul Intermediar(OI)/Autoritatea de Management(AM) despre evoluția proiectului finanțat;
- Elaborează și transmite către OI/ AM cereri de rambursare/cereri de plată, însoțite de documente justificative;
- Pune la dispoziția finanțatorului, a Autorității Naționale de Audit, a instituțiilor naționale de control și la dispoziția instituțiilor UE de audit și control documentele proiectului în timpul verificărilor efectuate de acestea;
- Păstrează documentele proiectului conform contractului de finanțare;
- Asigură managementul financiar al proiectului.

Criteriile pe baza cărora proiectul este considerat un succes, atât în ceea ce privește derularea, cât și produsul final sunt definite de la bun început, înainte de declanșarea oricărei activități. Criteriile de succes convenite constituie baza procesului de luare a deciziei și a evaluării finale. Criteriile de succes referitoare la derularea proiectului au în vedere:

- respectarea limitelor de timp;
- respectarea bugetului;
- exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii);
- percepția creată în jurul proiectului.

La proiectele simple, faza de implementare se rezumă la implementarea propriu-zisă a noii soluții. În cazul proiectelor complexe trebuie elaborat un concept de

implementare, utilizatorii noilor soluții trebuie informați și calificați, trebuie elaborat un plan care să susțină soluția practică, iar documentația trebuie să fie la îndemână și pe înțelesul utilizatorului.

Unul din principalele instrumente utilizate în această etapă de implementare a proiectului este ședința. De regulă, înainte de demararea oricărei activități din cadrul acestei etape, managerul de proiect organizează o ședință cu membrii echipei de proiect. În această ședință, managerul de proiect trebuie să aibă în vedere următoarele (Neagu, 2007):

- comunicarea stadiului obiectivelor proiectului;
- revizuirea graficului de timp și a planului de lucru împreună cu membrii echipei de proiect;
- explicarea procedurilor administrative, incluzând rapoartele, ședințele și comunicările care vor fi folosite pentru asigurarea relațiilor dintre membrii echipelor de lucru și echipa de conducere a proiectului.

În acest sens, activitățile manageriale corespunzătoare celei de-a treia etape din existența unui proiect constau din utilizarea resurselor materiale, financiare și umane în conformitate cu planul de activități stabilit pentru îndeplinirea dezideratelor propuse în etapele anterioare. Prin urmare, se poate afirma că în această etapă putem identifica patru mari tipuri de activități manageriale

- managementul financiar al proiectelor;
- managementul resurselor umane și al activităților;
- relația cu finanțatorul/finanțatorii,
- relația cu beneficiarii.

După cum se observă, primele două activități manageriale țin mai ales de activitățile manageriale propriu-zise, în timp ce ultimele două țin mai ales de activitățile de marketing din cadrul proiectului.

3.1 Managementul financiar al proiectelor în faza de implementare

O componentă importantă a managementului de proiect constă din managementul financiar folosit în perioada implementării. În acest caz activitatea începe din momentul elaborării proiectului când, se stabilește necesarul și disponibilul de resurse. Prin resurse necesare se înțelege atât acele resurse care vor fi atrase prin proiect, cât și contribuția proprie a organizației/instituției care constituie solicitantul, în vreme ce prin disponibil de resurse înțelegem contribuția locală a solicitantului, adică acele resurse pe care acesta le poate pune la dispoziția proiectului.

În acest sens, este obligatoriu ca managerul de proiect să cunoască modul de alocare al resurselor. Fără o previziune exactă a tuturor costurilor se pot întâmpla

situații neplăcute cum ar fi imposibilitatea de a finaliza proiectul. Primul pas în asigurarea managementului financiar de succes este participarea managerului de proiect la elaborarea bugetului sau cunoașterea foarte bine a acestuia. Următorul pas este reprezentat de cunoașterea cu exactitate a procedurilor financiare aplicate de către fiecare finanțator în parte. Un alt aspect pe care managerii de proiect trebuie să îl trateze cu seriozitate este co-interesarea financiară a echipei de proiect, beneficiile materiale ale echipei de proiect care trebuie adaptate în funcție de resursele avute în cadrul proiectului.

De multe ori, un management financiar defectuos al proiectului poate compromite realizarea lui, în schimb planificarea și controlul financiar riguros duc la obținerea rezultatelor scontate de pe urma proiectului. Stabilirea unor modele financiare viabile, trebuie să țină cont de politica generală, de variabilele externe și variabilele de control.

În concluzie, managementul financiar ca activitate managerială distinctă în cadrul etapei de implementare a proiectelor trebuie corelat, în primul rând, cu un plan strategic, deoarece deciziile strategice au în mod normal implicații bugetare. Un alt aspect important se leagă de existența unui management financiar de succes în vederea reducerii timpului consumat cu colectarea datelor. Nu în ultimul rând, un management financiar de succes poate sprijini sistemele financiare prin crearea unei baze de date care poate fi utilizată atât pentru raportările financiare, cât și pentru bugetarea în sine.

Concret, managementul financiar de proiect presupune:

- ❖ După semnarea contractului de finanțare, beneficiarul demarează implementarea proiectului, susținerea financiară a proiectului realizându-se pe principiul rambursării: beneficiarul susține financiar derularea proiectului din surse proprii sau din surse împrumutate, urmând să își recupereze o parte a investiției după analiza și aprobarea cererilor de rambursare.
- ❖ Pentru implementarea proiectelor beneficiarii pot solicita acordarea de prefinanțare. Aceasta se acordă în procent stabilit prin contractul de finanțare. Prefinanțarea se recuperează prin deducerea din fiecare cerere de rambursare, a unui procent stabilit în contractul de finanțare din valoarea cheltuielilor eligibile certificate.
- ❖ Pe baza cheltuielilor efectuate în cadrul proiectului și a documentelor justificative, beneficiarul de finanțare transmite OI/AM cereri de rambursare pentru rambursarea parțială, conform prevederilor contractuale, a cheltuielilor efectuate.
- ❖ Nu există termene obligatorii pentru beneficiar pentru solicitarea rambursării cheltuielilor efectuate, cu excepția primei cereri de rambursare care trebuie

depusa la OI în maximum x luni (cerința specificată în manualul de implementare a beneficiarului, între 3,6,9 luni) de la data primirii prefinanțării sau de la data începerii implementării proiectului dacă nu se solicită prefinanțare.

- ❖ Beneficiarul poate solicita rambursarea în momentul în care au fost realizate cheltuieli în procentul precizat în contractul de finanțare (inclusiv pentru prima cerere de rambursare) din valoarea eligibilă conform prevederilor contractuale.
- ❖ OI/AM verifică cererile de rambursare, conform procedurilor operaționale proprii; AM/ Autoritatea de Certificare și Plata rambursează beneficiarului de finanțare valoarea corespunzătoare cheltuielilor recunoscute drept eligibile.
- ❖ Cererea finală de rambursare va fi transmisă AM în termen de x zile de la finalizarea perioadei de implementare.
- ❖ Un management financiar riguros al proiectului este extrem de important: orice majorare considerată necesară a bugetului putând fi realizată numai ca cheltuială neeligibilă și numai în limita maximă a valorii proiectelor stabilite pentru cererea de proiecte în cadrul căreia proiectul a fost depus și contractat.

3.2. Management financiar pentru proiecte în parteneriat

La baza parteneriatului realizat pentru implementarea unui proiect stă Acordul de parteneriat.

Acolo unde liniile de finanțare o permit Autoritățile de management pun la dispoziția beneficiarilor modele orientative pentru acordul de parteneriat. Acesta este supus legislației din România, dar există câteva reguli privind managementul financiar al acestor proiecte.

În primul rând, chiar dacă alegerea partenerilor este atributul exclusiv al liderului de proiect, autoritățile/instituțiile finanțate din fonduri publice au obligația de a face publică intenția de a stabili un parteneriat cu entități private în vederea implementării unui proiect finanțat din instrumente structurale, menționând totodată principalele activități ale proiectului și condițiile minime pe care trebuie să le îndeplinească partenerii.

În acest sens:

- este necesar ca liderul să facă dovada îndeplinirii condiției de mai sus, diseminând informația prin intermediul canalelor media cu acoperire națională sau prin internet;
- trebuie să se demonstreze că alegerea partenerilor, în cazul entităților private, s-a făcut dintre organizațiile care au domenii de activitate în concordanță cu obiectivele specifice ale proiectului și că acestea sunt înregistrate fiscal în statele

membre ale Uniunii Europene;

Ca în toate cazurile, decontarea cheltuielilor efectuate pentru implementarea proiectului în cadrul parteneriatului se efectuează pe bază de factură sau orice alt document justificativ prevăzut de reglementările în vigoare. Există în schimb câteva specificități. Liderul și partenerii cuprind în bugetul propriu sumele care sunt necesare fiecăruia dintre ei pentru finanțarea valorii totale a activității lor pe care le desfășoară în cadrul proiectului.

Contul pentru prefinanțare și pentru rambursarea cheltuielilor va fi deschis doar de către liderul de proiect. Prefinanțarea se poate solicita doar în numele organizațiilor din proiect care sunt eligibile să o obțină. După primirea acestor sume liderul de proiect le va transfera în termen de maxim x zile lucrătoare de la data încasării pentru partenerii români și în termen de x zile lucrătoare pentru partenerii străini. În cazul partenerilor străini plățile se vor face doar către un cont pe care îl dețin sau îl deschid în România. Din acest cont partenerii își pot transfera sumele către conturile din străinătate. La maxim x zile lucrătoare de la efectuarea viramentelor liderul de proiect are obligația de a notifica Autoritatea de management transmitând în copie ordinele de plată și extrasul de cont. Oricare dintre parteneri poate sesiza Autoritatea de management dacă liderul de proiect nu le transferă sumele în termenul prevăzut mai sus.

3.3. Conditii generale privind administrarea fondurilor proiectului

Activitatea de management financiar constă, în faza de implementare, în deschiderea unui cont individual pentru fiecare proiect în parte, diferit de contul curent al organizației/institutiei. Acest cont poate fi același cu cel pe care de regulă Autoritatea de management îl solicită pentru rambursarea cheltuielilor. Dacă aveți un împrumut bancar pentru asigurarea cofinanțării, TVA-ului și a altor cheltuieli neeligibile sau pur și simplu pentru asigurarea lichidităților necesare implementării proiectului încercați, pe cât posibil, să folosiți același cont sau încercați să nu utilizați conturile proiectului pentru operațiuni curente ale organizației sau pentru operațiuni necesare altor proiecte.

Există recomandarea ca toate plățile, fără excepție, să se realizeze exclusiv prin conturile proiectului cu ordin de plată sau filă cec. Verificați cu atenție prevederile contractului de finanțare deoarece sunt Autorități de Management care nu acceptă alte forme de plată. Plățile făcute înainte de semnarea contractului de finanțare (ex. studii de piață, studii defezabilitate, consultanță, etc) se realizează evident din contul curent, fapt pentru care, odată rambursate cheltuielile ocazionate cu aceste servicii vă puteți credita contul curent cu sumele pe care le-ați plătit, în cuantumul decontat de

către Autoritatea de Management. Puteți în egală măsură să lăsați aceste sume în contul proiectului pentru a le utiliza la susținerea cheltuielilor neeligibile.

În cazul în care veți face plăți în valută în cadrul proiectului, la rambursare se va putea solicita contravaloarea în lei a acestor plăți la cursul Băncii Naționale din data întocmirii documentelor de plată în valută (data facturii). Aveți grijă în acest sens ca, pe cât posibil, pe factură să fie menționat cursul de schimb, astfel încât să nu fie necesare justificări suplimentare în cererea de rambursare.

În situația instituțiilor și autorităților publice trezoreriile deschid în momentul de față conturi pentru toate proiectele pe care organizația/instituția publică le implementează. În această situație nu uitați să precizați pe ordinele de plată codul SMIS al proiectului, astfel încât tranzacțiile să fie ușor de urmărit.

3.4. Prefinanțarea

Scopul acordării prefinanțării este acela de a asigura resursele financiare necesare începerii derulării corespunzătoare a proiectelor, inclusiv de a plăti facturile de avans(dacă este cazul).Prefinanțarea operațiunilor se asigură o singură dată sau maxim de doua ori, la începutul implementării proiectului, pentru a ajuta financiar beneficiarul să poată începe derularea proiectului, fiind asemănătoare unui avans. Documentația pentru solicitarea de acordare a prefinanțării se depune numai după ce beneficiarul a încheiat contractul de finanțare cu AM și un contract cu un operator economic (diferă în funcție de programul de finanțare), *însă nu mai târziu de depunerea primei cereri de rambursare.*

Prefinanțarea se acordă înainte de a se efectua cheltuieli de orice natură, la acordarea ei nefiind solicitate facturi. Ulterior acordării prefinanțării, beneficiarul va transmite către Autoritatea de management rapoarte tehnice de progres trimestriale, în care va justifica, pe lângă celelalte cheltuieli și modul de utilizare a sumei primită ca și prefinanțare.

Suma reprezentând prefinanțare este de maxim x% (diferă în funcție de program) din valoarea eligibilă a contractului de finanțare încheiat între beneficiar și AM, și poate fi acordată beneficiarilor eligibili să primească prefinanțare, în conformitate cu prevederile din Ghidul solicitantului.

Solicitarea de acordare a prefinanțării se depune la finanțator în original, integral completată, înregistrată, datată, semnată și ștampilată de reprezentantul legal al beneficiarului împreună cu următoarele documente:

- copie a contractului de prestare de servicii/furnizare de produse între beneficiar și un operator economic având mențiunea “conform cu originalul”, semnătura și ștampila beneficiarului în original;

- graficul estimativ de depunere a cererilor de rambursare- cereri de plată
- formularul de identificare financiară;

Care este modalitatea de recuperare a prefinanțării de către AM?

- Suma acordată unui beneficiar sub forma prefinanțării se recuperează integral și progresiv, indiferent de sursa din care a provenit, prin aplicarea unui procent din valoarea fiecărei cereri de rambursare
- Recuperarea se efectuează începând cu prima cerere de rambursare, astfel încât suma aferentă prefinanțării să se recupereze integral, înainte de ultima cerere de rambursare.

Există proceduri definite foarte clar cu privire la aplicarea și utilizarea sumelor din prefinanțare în fiecare contract de finanțare. Prefinanțarea devine atractivă mai ales pentru autoritățile publice și pentru proiectele care presupun formare profesională sau dezvoltarea capacității administrative. În cazul organizațiilor de drept privat scrisoarea de garanție bancară presupune parcurgerea unor proceduri foarte asemănătoare cu cele pentru obținerea și administrarea unui credit, și atunci, inevitabil, recomandarea noastră este mai degrabă să apelați la un credit bancar decât la prefinanțare.

Beneficiarii trebuie să dețină un cont pentru prefinanțare. Acest cont poate fi același cont cu cel al proiectului despre care s-a discutat mai sus. Există însă Autorități de Management care impun ca deschiderea contului de prefinanțare să se facă la Trezoreria Statului. În aceste situații cel mai simplu este să se plătească furnizorii în conturile lor din Trezorerie. Dacă la autoritățile publice această procedură reprezintă o practică curentă, la beneficiarii de drept privat nu întotdeauna acest lucru este posibil. În această ultimă situație se vor transfera întâi banii din Trezorerie în contul deschis la bancă, iar după aceea se vor face plățile către furnizori sau către angajați și colaboratori. Nu încercați să acoperiți din prefinanțare lipsa de lichidități pentru activitatea curentă a organizației sau pentru alte investiții pe care le aveți în derulare, chiar și pentru un alt proiect.

Este o greșeală des întâlnită în organizațiile care implementează pentru prima dată proiecte pentru că sumele disponibile din prefinanțare sunt o tentație foarte mare pentru oricine se confruntă cu o lipsă acută de lichidități. În toate situațiile această practică duce la blocarea sau închiderea prematură a proiectului sau, și mai rău, la blocarea activității organizației.

În situațiile în care dobânda acumulată în contul bancar pentru sumele de prefinanțare este mai mare decât comisioanele și alte costuri de gestionare ale contului se realizează venituri din activitatea financiară care vor fi raportate și transferate către Autoritatea de Management cel mai târziu la finalizarea proiectului. Pentru proiectele care se întind pe o perioadă mai mare de 24 de se recomandă ca

această echilibrare să se realizeze la închiderea fiecărui an fiscal.

3.5. Solicitarea rambursării cheltuielilor eligibile efectuate

☞ Ce este rambursarea?

Plata efectuată de către Autoritatea de management din bugetul de stat sau din instrumente structurale, în perioada de implementare a proiectelor, în baza unui contract de finanțare încheiat între un Beneficiar și AM și a unei cereri de rambursare însoțită de documentele justificative privind efectuarea unor plăți, înaintate de către Beneficiar și validate de Autoritatea de management.

☞ Cum se rambursează sumele cheltuite?

Beneficiarul desfășoară activitățile specificate în contract, plătește serviciile către contractori, după care depune cereri de rambursare către AM, însoțite de documente justificative ale plăților efectuate. Pentru a-și putea plăti contractorii, beneficiarii trebuie să-și prevadă sumele necesare finanțării valorii totale a proiectelor proprii repartizate pe ani, în bugetul ordonatorului principal de credite căruia îi este subordonat. Cheltuielile aferente activităților din cadrul proiectelor finanțate trebuie susținute de documente justificative care să dovedească faptul că acele cheltuieli au fost angajate și plătite în caz contrar acestea neputând fi validate.

Categoriile de cheltuieli din raportul financiar aferent cererii de rambursare trebuie să corespundă cu cheltuielile aprobate prin contractul de finanțare. Beneficiarilor de proiecte li se va rambursa contravaloarea cheltuielilor efectuate de către aceștia, validate ca fiind eligibile de AM. Sumele rambursate beneficiarului vor fi pe surse de finanțare (Fond European, contribuția publică națională, TVA).

☞ Ce documente transmite Beneficiarul în vederea obținerii rambursării?

În vederea rambursării cheltuielilor eligibile efectuate în cadrul proiectului, beneficiarul transmite către AM o cerere de rambursare însoțită de raportul tehnic de progres (conform anexei finanțatorului) și de documentele justificative. Toate documentele justificative vor fi completate în toate rubricile/spațiile stabilite prin format. Documentele justificative pentru activitățile desfășurate vor fi scanate și trimise pe CD, iar documentele justificative în vederea validării cheltuielilor eligibile și efectuării plății și documentele justificative pentru achizițiile publice vor fi trimise atât în format de hârtie, îndosariate separat pe categorii, cât și scanate și inserate pe CD.

Facturile primite de la contractor vor avea sigiliul pentru "certificarea realității, regularității și legalității operațiunilor", precum și sigiliul pentru bunul de plată (în cazul instituțiilor publice). Se recomandă ca prestatorii de servicii să întocmească

facturi detaliate (de exemplu, pentru modulele de cursuri, pe facturi să se specifice distinct onorariile lectorilor, taxele de certificare, cheltuielile aferente tipăririi și multiplicării de materiale).Facturile transmise în copie, în vederea rambursării, vor avea sigiliul pentru „Bun de plată, ștampila pentru „certificarea realității, regularității și legalității” serviciilor prestate/bunurilor achiziționate, ștampila “Conform cu originalul”, ștampila cod SMIS/MIS....”. Această certificare va avea rolul de a asigura că activitatea descrisă în cererea de rambursare a fost efectuată corespunzător cu planul de activități din cererea de finanțare și respectă reglementările din contractul de finanțare încheiat între Autoritatea de management și Beneficiar.

Celelalte documente justificative, vor fi transmise în copie către AM stampilate “Conform cu originalul”, semnate și ștampilate de responsabilul financiar al instituției sau persoana desemnată prin act administrativ să gestioneze operațiunile financiare ale proiectului pentru certificarea realității și legalității serviciilor prestate/bunurilor achiziționate.

3.6. Documentele financiare ale proiectului

Documentele contabile se vor păstra în original la departamentul financiar-contabil sau de către contabilul organizației. Pe baza lor se înregistrează în contabilitate cheltuielile efectuate în cadrul proiectului.Toate documentele trebuie păstrate de regulă pentru o perioadă de minim 5 ani de la finalizarea Programului Operațional din care a fost finanțat proiectul de care beneficiați. Verificați perioada obligatorie de păstrare a documentelor în contractul dumneavoastră de finanțare.

Documentele justificative care stau la baza înregistrărilor în contabilitate angajează răspunderea persoanelor care le-au întocmit, vizat și aprobat, precum și a celor care le-au înregistrat în contabilitate. Contabilul trebuie să asigure în orice moment o pistă de audit adecvată, în conformitate cu regulamentele comunitare și naționale în vigoare.

La rambursarea cheltuielilor se vor solicita cel puțin următoarele documente: fișele de cont pentru conturile analitice utilizate în evidența contabilă a proiectelor, note contabile, balanțe de verificare, registru jurnal, facturi, documente de plată (ordine de plată), extrase de cont, registrul numerelor de inventar, nota intrare in receptie (NIR), bonuri de consum, fișa mijlocului fix, procese verbale de punere în funcțiune, procese verbale de recepție.

Facturile

Facturile trebuie să menționeze detaliat bunul achiziționat sau serviciul prestat. Pentru evitarea dublei finanțări, toate facturile vor fi inscripționate pe față, sub semnătura reprezentantului legal al beneficiarului, de regulă cu numele programului operațional, axa prioritară, titlul proiectului, codul SMIS, și numărul contractului de finanțare. Fiecare Autoritate de Management impune reguli destul de stricte în acest sens, fapt pentru care verificați cu atenție prevederile din contractul de finanțare.

Ele trebuie să aibă formatul prevăzut de actele normative în vigoare și să fie completate în conformitate cu acestea. În nicio situație data înscrisă pe factură nu trebuie să fie anterioară datei semnării contractului de finanțare. Excepție de la această regulă fac doar cheltuielile anterioare semnării contractului de finanțare și care sunt menționate expres în ghidurile solicitantului (ex. studii de piață, studii de fezabilitate ...etc.). În egală măsură data înscrisă pe factură nu trebuie să fie anterioară datei semnării contractului de achiziții pentru bunurile, serviciile sau lucrările care fac obiectul facturii.

Tot pe factură trebuie să fie menționate numărul, data și/sau obiectul contractului de achiziții pentru servicii/bunuri/lucrări în baza cărora au fost emise. Factura va fi întocmită de asemenea maniera încât să poată fi urmărite foarte clar serviciile prestate/bunurile livrate- lucrările efectuate, potrivit detalierii din oferta financiară care a stat la baza selectării furnizorului și la baza întocmirii contractului și astfel încât să poată fi identificate foarte ușor pozițiile din bugetul detaliat al proiectului și capitolele de cheltuieli eligibile. Nu în ultimul rând verificați contul, banca furnizorului și sedul social să corespundă cu datele din contract. La fel și datele organizației dumneavoastră să corespundă cu cele din contractul cu furnizorul/prestatorul, dar și cu datele din contractul de finanțare. Chiar dacă toate aceste elemente vor adăuga conținut în exces pe factură vă vor fi de ajutor pentru păstrarea unei contabilități fidele a proiectului.

Documentele de plată

Faceți toate plățile prin bancă/trezorerie. Majoritatea Autorităților de Management solicită acest lucru expres prin contractele de finanțare. Din documentele de plată (OP sau filă cec) trebuie să reiasă foarte clar plata efectuată de aceea este foarte important să precizați numărul și data facturii plătite și numărul și data contractului aferent facturii achitate. Păstrați totuși aceste elemente cât mai concise astfel încât să fie evidente pe extrasul de cont. Din păcate nu suntem încă obișnuiți cu plățile electronice, fapt pentru care trebuie să vă asigurați că aveți întotdeauna ștampila băncii pe documentele de plată. Pe cât posibil nu faceți plăți

parțiale ale facturilor pentru că acest lucru va îngreuna foarte mult procesul de raportare și mai ales veți întâmpina dificultăți în redactarea cererilor de rambursare. Spre exemplu, pentru o factură de 124 de lei, în niciun caz nu faceți OP-uri de 24 lei reprezentând TVA, pe principiul că îl ajutați pe furnizor să își plătească taxele, urmând ca pentru restul de 100 lei să faceți OP la o lună sau două diferență. De fapt indiferent ce spriți pe OP cei 24 de lei vor fi înregistrați tot timpul sub forma 19,35 lei valoare plătită și 4,65 lei TVA. Evidențierea acestui tip de tranzacții în cererea de rambursare necesită tot timpul explicații suplimentare și mai ales atunci când se lucrează cu foarte multe zecimale se crează probleme de calcul.

Dacă Autoritatea de management acceptă CEC-urile sau biletele la ordin verificați ca acestea să fie emise de beneficiarul proiectului, în numele furnizorului, fără să fie girate către terți. În cazul acestor instrumente de plată va trebui să aveți Borderourile de încasare, ștampilate și semnate de bancă.

Dacă Autoritatea de management acceptă efectuarea plăților prin acreditiv extern trebuie să vă asigurați că aveți copii după toate documentele solicitate de bancă pentru transferul sumelor respective (conform contractului de credit).

Extrasele de cont

Verificați ca extrasele de cont să fie datate și ștampilate de bancă (trezorerie) și să ateste valoarea și data plăților efectuate în conformitate cu documentele de plată corespunzătoare.

3.7. Evidența contabilă în cadrul proiectului

La implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene se solicită o evidență contabilă distinctă, folosind conturi analitice distincte pentru proiect. Dacă sunteți beneficiarul mai multor proiecte finanțate din fonduri europene trebuie să țineți o evidență contabilă distinctă pentru fiecare proiect.

Conturile analitice utilizate în contabilitatea proiectului trebuie să conțină următoarele elemente: număr cont, denumire furnizor, abrevierea programului operațional, numărul și data contractului pentru finanțarea proiectului.

Exemplu:

Contul XXX, cu codificarea solicitată va apărea în Balanța de verificare, Fișa de cont și Nota contabilă după cum urmează:

„XXX POR1234 - unde POR este denumirea Programului Operațional și 1234 reprezintă codul SMS (codul de identificare al proiectului).

Înregistrările contabile aferente proiectului vor fi realizate de către contabilul instituției, expert contabil/contabil autorizat în condițiile legii, care va semna și data documentele contabile aferente operațiunilor din cadrul proiectului. Pentru păstrarea

integrității situațiilor contabile, dacă aveți un contabil angajat permanent în organizația dumneavoastră este de preferat să nu subcontractați acest serviciu. În egală măsură, dacă contabilitatea organizației dumneavoastră este ținută de o societate specializată este de preferat ca aceeași societate să se ocupe și de contabilitatea distinctă a proiectului/proiectelor de care beneficiați. Dacă totuși trebuie să angajați personal suplimentar sau să contractați servicii de contabilitate suplimentare aveți în vedere ca persoana care întocmește documentele contabile ale proiectului sau care supervizează activitatea și semnează aceste documente să fie membru activ al Corpului Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România - CECCAR. Pe toată durata implementării proiectului expertul contabil trebuie să aibă calitatea de membru activ CECCAR. În cazul în care i se retrage această calitate sau o pierde din orice motiv expertul contabil trebuie înlocuit.

Toți beneficiarii vor efectua înregistrări contabile sintetice și analitice, conform Legii contabilității conforme cu directivele europene. În cazul proiectelor care implică mai mulți parteneri toate operațiunile efectuate, atât de către liderul de proiect cât și de parteneri, trebuie să fie reflectate în evidența contabilă a fiecăruia dintre ei și susținute de documente justificative.

Operațiunile contabile sunt evidenciate astfel:: înregistrarea facturilor primite de la furnizori, înregistrarea plăților facturilor către furnizori, înregistrarea salariilor personalului care lucrează în proiect, înregistrarea plății salariilor către personalul implicat în proiect, recunoașterea activelor generate în cadrul proiectului, corecții financiare la nivel de contractori, încasarea sumelor din corecții financiare de către contractori, corecții financiare la nivel de proiect, plata sumelor aferente corecțiilor financiare, înregistrarea cererii de prefinanțare, înregistrarea sumelor încasate pentru prefinanțare, înregistrarea cererii de rambursare, înregistrarea sumelor încasate cu titlu de rambursare de la AM, înregistrarea corecțiilor financiare primite de la AM/OI, înregistrarea veniturilor generate de proiect (dacă e cazul), înregistrarea operațiunilor legate de decontarea între parteneri (dacă e cazul).

Nu uitați să redenumiți în contabilitate înregistrările aferente cheltuielilor anterioare încheierii contractului de finanțare astfel încât să respecte structura analitică a conturilor utilizate în contabilitatea proiectului. Opțional, pentru a avea o situație foarte clară a execuției financiare a proiectului, puteți defini proiectul ca o entitate contabilă distinctă în programul dumneavoastră de contabilitate. În această situație nu uitați în prima lună de implementare a proiectului să introduceți în contabilitate documentele aferente cheltuielilor efectuate anterior semnării contractului de finanțare.

Contabilitatea unui proiect trebuie să reflecte atât cheltuielile eligibile cât și cheltuielile neeligibile. Nu vă recomandăm să includeți alte cheltuieli ocazionate de

implementarea proiectului pe care leați susținut din bugetul propriu, dar care nu au fost luate în considerare la întocmirea bugetului proiectului.

Exemple de documente pe categorii de cheltuieli eligibile.

Tip de cheltuială eligibilă	Tipuri de documente
Cheltuieli de personal	decizia internă a conducătorului instituției privind numirea echipei de proiect
	act administrativ de numire pentru funcționarii publici
	contractele de muncă ale personalului implicat în implementarea proiectului (pentru alte categorii, cu excepția funcționarilor publici)
	fișele de post (care cuprind atribuții legate de implementarea proiectului)
	time sheet-uri/ fișe de prezență; (semnate de către persoana care a lucrat pentru proiect, de către managerul de proiect și reprezentantul legal al instituției)
	declarație a salariatului că a lucrat pentru implementarea proiectului
	statele de plată, pentru persoanele angajate și plătite din bugetul proiectului
	fisa de înregistrări contabile pe cont analitic
	ordine de plată la bugetul statului a contribuțiilor sociale și a impozitului pe salarii
	ordinul de virare a salariilor pe card, acolo unde salariile sunt plătite prin intermediul cardului bancar și o listă cu conturile salariaților dacă nu se pot observa celelalte documente
	extrase de cont
	state de plată salarii semnate de salariații care au primit salariile în numerar
	copie a registrului de casă acolo unde plățile s-au efectuat în numerar
Transport și cazare	<i>documente de deplasare</i>
	referat de deplasare aprobat, cu traseu și km
	mandat de deplasare, după caz
	ordin de deplasare, incluzând și decont de cheltuieli

	<i>documente de transport</i>
	bilete de avion, tichet de îmbarcare
	Contract cu agenția de turism (după caz)
	factura agenția de turism
	asigurare medicala
	bon fiscal carburant (BCF)
	foi de parcurs
	Decizie privind consumul de carburant, conform legislației în vigoare
	bilete de calatorie
	<i>documente de cazare</i>
	Facturi (în cazul în care deplasările se fac în orașe mici în care nu există facilități de cazare și cazarea se face la particulari, este necesară o declarație pe proprie răspundere a celui care s-a deplasat)
	Diurna pentru țară și străinătate achitată conform legislației naționale și a ordinelor de cheltuieli eligibile pe Programe
	<i>documente de plată</i>
	ordine de plată și extrase de cont
	chițante și copie registru de casă
	dispoziția de plată, dispoziția de încasare
	<i>rapoarte întocmite ca urmare a efectuării deplasării</i>
	raport de deplasare externă
	minută a întâlnirii
	fisa de înregistrări contabile pe cont analitic
	Registrul de casă
Cheltuieli administrative	documente pentru cheltuielile administrative: metoda de calcul pentru repartizarea pro-rata a cheltuielilor administrative așa cum este prevăzut și în Partnership Agreement, ca și cea trimisă la AN
	contracte de închiriere
	contracte de utilități
	contract de închiriere
	<i>documente de plată</i>
	ordine de plată și extrase de cont

	chițante și copie registru de casă
	dispoziția de plată, dispoziția de încasare
Achiziții de servicii (inclusiv seminarii, conferințe)	dosarele de achiziție publică conform OUG 34 sau PRAG, inclusiv contractele de achiziție
	contractele de achiziție
	agenda întâlnirilor
	proces verbal de recepție a serviciilor
	tabele de prezență participanți
	pentru întâlniri de lucru cu servicii de catering, documentul de fundamentare a întâlnirii (referat, invitație, etc.), tabelele cu persoanele care au participat, semnate de acestea, facturile de catering în detaliu pt. număr de porții și preț
	Facturi cu codul proiectului
	fisa de înregistrări contabile pe cont analitic
	balanța de verificare
	registru jurnal
	rezultate ale unor activități de informare și publicitate externalizate (broșuri, pliante, procese verbale de predare-primire etc)
Achiziții de echipamente	Notă privind determinarea valorii estimate
	Achiziție peste 15.000 euro
	Aplicarea procedurii de achiziție publică
	Documentația de atribuire
	declarațiile vamale (pentru bunurile din import, din afara spațiului UE)
	Certificate de origine pentru bunurile achiziționate
	certificate de calitate
	procesele verbale de recepție ale echipamentelor achiziționate
	procesele verbale de punere în funcțiune a echipamentelor achiziționate
	Contract de post-garanție, dacă este cazul
	Înregistrare ca obiect de inventar/fișă mijlocului fix
	fisa de înregistrări contabile pe cont analitic

	situatie calcul amortizare echipamente (registrul mijloacelor fixe), doar pentru Programele pe care amortizarea este cheltuială eligibilă
	documente ce atestă dacă beneficiarul român este plătitor de TVA (certificatul de inregistrare in scopuri de TVA)
Lucrări	dosarele de achiziție, inclusiv contractele de achiziție conform OUG 34/conform PRAG
	contractele de achiziție
	Facturi (pe faze de lucrari recepționate)
	Avize necesare obținerii aut. de construcție
	Certificat de urbanism
	autorizație de construcție
	Studiu geotehnic
	adeverințe ISC;
	autorizației dirigintelui de șantier
	proiectul lucrării
	deviz de lucrari si materiale
	garanției de bună execuție pentru lucrări;
	copia procesului verbal de predare-primire a amplasamentului și a bornelor de repere
Lucrări	proceselor verbale de lucrări ce devin ascunse
	proceselor verbale pe faze determinante
	situațiilor de plată pentru lucrările executate aferente fiecărei facturi
	devizelor de cheltuieli și materiale care să corespundă cu sumele facturate
	Certificate de calitate
	Facturi
	proces verbal de receptie partiala/finala
	fisa mijlocului fix
	registrul mijloacelor fixe
	declaratie de inregistrare a cladirii la Directia de impozite si taxe locale
	fisa de inregistrari contabile pe cont analitic
	balanta de verificare

	registru jurnal
Taxa pe valoarea adăugată	certificat de înregistrare în scopuri de TVA
	jurnalul de cumpărări
	balanța de verificare
	registru jurnal
	decont de TVA
Cheltuieli financiare și taxe	extrasul de cont
	fisa de înregistrări contabile pe cont analitic
	Justificarea taxei
	bon fiscal
	Chitanța (pentru taxe)
	ordin de plată

4. RAPORTAREA

Raportarea cu privire la un proiect servește unui număr de scopuri. În primul rând, ajută la documentarea progresului proiectului ținând cont de decizii, schimbări și concluzii. Raportarea poate fi privită ca un mecanism de ieșire al proiectului, în timp ce un raport este o valoare materială creată în timpul proiectului. Raportarea este esențială în toate fazele proiectului, pentru că prin folosirea lor se obțin și recunoașterea muncii bine făcută și aprobarea viitoarelor planuri de acțiune.

Un raport prezintă de asemenea schimbările principalelor activități ale proiectului, orarul, echipa și divizarea resurselor. Aprobarea unui raport (de obicei făcută de comitetul de conducere) echivalează cu aprobarea schimbărilor făcute asupra proiectului.

Nevoia de a înainta un raport și a-i obține aprobarea este direct legată de decontarea cheltuielilor. Rapoartele au și un rol analitic. Pe lângă listarea faptelor, un raport indică și problemele întâlnite și oferă soluții. Prin raportare este posibilă introducerea de aspecte care ies din aria de influență a unui anumit proiect, dar care pot fi folosite de beneficiarul proiectului pentru crearea de noi proiecte.

Rapoartele reprezintă materiale valoroase în procesul de evaluare a proiectului, în special dacă evaluarea este făcută după încheierea proiectului, când persoanele implicate în planificare și implementare nu mai sunt de față.

Unii oameni au tendința de a privi rapoartele ca inutile. De fapt, rapoartele sunt extrem de importante și servesc intereselor tuturor părților implicate.

- Pentru organizația beneficiară raportarea este un instrument de monitorizare. Partea analitică a raportului poate fi folosită drept argument pentru solicitarea de fonduri pentru proiectele viitoare.

- Și agenția care se ocupă de implementare profită de pe urma unui raport de calitate. Un raport aprobat acordă agenției mână liberă în cadrul limitelor stabilite de raport, reprezentând deopotrivă și o metodă de a păstra proiectul într-un cadru adecvat. Raportarea poate avea totodată efect disciplinar.
- Organizația finanțatoare nu are contact permanent cu proiectul. Din acest motiv un raport reprezintă cea mai importantă cale de monitorizare a proiectului. Pe baza rapoartelor legate de progresele înregistrate de proiect reprezentanții organizației pot ține cont de calitatea și eficiența folosirii fondurilor alocate.

Sigur că primul pas ar fi să sărbătoriți! Dar nu-l uitați pe cei care au crezut în dumneavoastră; Citiți cu atenție contractul de finanțare, citiți dinainte condițiile special în cazul contractării. S-ar putea să fie condiții pe care nu le puteți accepta. Negociați, fiți informați! Odată cu semnarea contractului se stabilesc termenele și tranșele de plată, cerințele specific ale finanțatorului, și se lămuresc toate neclaritățile cu privire la desfășurarea proiectului. Tot acum se stabilesc modalitățile de raportare.

4.1. Tipuri de rapoarte

Tipul și frecvența rapoartelor trebuie stabilite în Termenii de Referință (TdR). Pentru a evita neînțelegeri ulterioare, este important să fie indicate în TdR cerințele destinatarului cu privire la conținutul, limba și lista de distribuire a formei printate a rapoartelor.

Raportul de început

Raportul de început al unui proiect este un document realizat în faza inițială a unui proiect. Prin natura sa, este mai mult un plan de acțiune decât un raport. Un raport de început este de extremă importanță când intervalul de timp dintre aprobarea Termenilor de Referință și demararea proiectului este lung. În acest caz, tacticile, orarul activităților și divizarea resurselor trebuie să fie făcute conform mediului operațional existent la momentul demarării proiectului. Prin urmare, echipa de proiect va avea la dispoziție între două săptămâni și două luni pentru a finaliza un plan de acțiune și a întocmi raportul de început.

Raportul de început:

- Definește condițiile de operare la începutul proiectului
- Propune și dezvoltă schimbările necesare (în raport cu termenii de referință)
- Propune un orar al tuturor activităților pe perioada derulării proiectului
- Prezintă rezultatele cercetării de baza, dacă este prevăzut astfel în Termenii de Referință

Raportul de progres

Frecvența cu care trebuie înaintate rapoartele de progres este indicată în Termenii de Referință. În funcție de durata și caracterul proiectului, rapoartele de progres trebuie înaintate lunar, trimestrial sau doar o dată la jumătatea proiectului. Raportarea poate fi legată de câteva date cheie ale proiectului. Se poate cere ca pentru același proiect să fie înaintate rapoarte paralele, unele mai detaliate, altele generale, la intervale diferite. Cele mai frecvente tipuri sunt rapoartele: lunare, intermediare, trimestriale.

- ***Rapoartele trimestriale*** trebuie să fie eshaustive și detaliate. Trebuie să conțină atât descrieri ale activităților și rezultate ale perioadei încheiate, cât și planuri pentru perioada următoare. Documentele relevante (cercetări, programe de training, rapoarte ale consultanților) trebuie anexate raportului trimestrial. Schița raportului trimestrial este discutată de obicei în cadrul ședințelor comitetului de conducere. Este apoi aprobată după includerea modificărilor propuse de comitetul de conducere. Un raport trimestrial aprobat reprezintă baza transferului de fonduri financiare către agenția care se ocupă de implementarea proiectului.
- ***Rapoartele intermediare*** arată finanțatorului unde s-a ajuns în desfășurarea proiectului, cu ce rezultate, care au fost dificultățile și care au fost soluționate, câți bani s-au cheltuit și pe ce. O aprobare a raportului intermediar arată că finanțatorul a fost mulțumit de mersul proiectului și va aproba următoarea tranșă de bani.
- ***Rapoartele lunare*** sunt prezentări generale scurte ale activităților realizate și nu au nevoie de aprobarea comitetului de conducere.

Raportul de misiune

Raportul de sarcină al unui consultant este raportul întocmit de un anumit expert cu privire la vizita sau imputul său la proiect. Rapoartele asupra activității experților sunt solicitate pentru ca oferă drept de folosință asupra opiniilor, evaluărilor și propunerilor acestora. Raportul este de asemenea o dovadă a activității expertului într-un proiect sau un program. Dacă un proiect implică mai mult de un expert pe termen scurt, rapoartele lor de misiune vor fi atașate raportului de progres ca appendix.

Raportul financiar

Frecvența înaintării și formatul unui raport financiar este stabilit în regulamentul unui anumit program sau în Termenii de Referință. Există un mare număr de opțiuni pentru formatul raportului financiar. Toate documentele care au legătură cu cheltuielile vor fi incluse în raportul financiar. În cazul documentelor care au legătură cu folosirea resurselor umane, sunt anexate la documentele justificative pentru cheltuieli și orarele fiecărui consultant. Raportul financiar cuprinde de asemenea o prezentare

generală a fiecărei linii bugetare cu privire la resursele utilizate și la cele rămase.

Raportul final

Raportul final este o parte esențială a fiecarui proiect. Dintre toate rapoartele înaintate pe parcursul proiectului, acesta este cel mai cuprinzător. Evidențiază retrospectiv evenimentele ce au avut loc de-a lungul duratei proiectului.

Raportul final contabilizează atent:

- activitățile proiectului;
- rezultatele și output-urile prin raportare la Termenii de Referință
- recomandările către beneficiar
- utilizarea resurselor proiectului

Raportul final include ca appendix toate documentele relevante create în timpul derulării sale.

Acest tip de raport cere o muncă mult mai complex și laborioasă. Pentru raportul final trebuie adunate toate materialele semnificative de pe parcursul proiectului care să justifice și să exemplifice activitățile desfășurate (fotografii, sondaje, casete video, chestionare, broșuri, articole de presă, documente justificative ale cheltuielilor făcute). De asemenea nu trebuie uitate rezultatele concrete ale proiectului și modalitățile prin care se va măsura impactul.

Orice finanțator apreciază sinceritatea, astfel încât nu-l ascundeți greutățile cu care v-ați confruntat și soluțiile pe care le-ați ales. Va aprecia dacă veți merge să cereți un sfat atunci când aveți o problemă în desfășurarea proiectului. Chiar și datele de rapoarte pot fi amânate dacă solicitați și solicitarea este justificată.

Informați-vă despre procedurile de comunicare cu finanțatorul, unii sunt mai formali, alții mai puțin formali. Totul este să creați o relație de respect și încredere între dumneavoastră și finanțator. Și această relație se cultivă, de la primul contact până la următoarea finanțare, ș.a.m.d. ce impresie plăcută provoacă cineva care menține contactul cu finanțatorul, chiar și atunci când nu solicită finanțare.

Orice succes aveți împărtășiți-l cu cel care v-a sprijinit odată sau ar putea să vă sprijine. Veți avea plăcuta surpriză ca, după un timp de la prima finanțare, să mai fiți finanțat de același finanțator, doar pentru că vă cunoaște, știe că sunteți serios și vă respectați cuvântul și faceți treabă bună. Și asta pentru că ați păstrat relații bune și continue.

4.2. Structura rapoartelor

Rapoartele nu trebuie să aibă o structură strictă. Multe organizații finanțatoare au format proprii de raportare, care sunt fie orientative, fie obligatorii. În paralel, beneficiarii au propriile cerințe în privința structurii rapoartelor. Aspectele

menționate mai jos indică cele mai frecvente componente ale rapoartelor.

- Titlu: numele proiectului, numărul, numele companiei/organizației, tipul de raport, data publicării, logotipul organizației finanțatoare (și al contractorului).
- Cuprins: titlurile capitolelor și secțiunilor și numărul paginii, numerele și titlurile anexelor, explicarea acronimelor și abrevierilor.
- Preambul: descrierea tipului de document, a perioadei pe care o acoperă, a destinatarului.
- Obiectiv: scurtă descriere a obiectivelor și output-urilor planificate ale proiectului, în general prin raportare la Termenii de Referință.
- Activitățile perioadei de raportare: o listă a realizărilor importante, referiri la problemele asociate acestor realizări.
- Activități planificate pentru perioada următoare: listă a activităților planificate, referiri la schimbările necesare ca urmare a celor planificate în raportul de început, motive ale schimbărilor cerute.
- Probleme și recomandări: probleme în mediul în care este derulat proiectul, soluții posibile, sugestii suplimentare pentru folosirea în mediul de operare al proiectului.
- Utilizarea resurselor: câte zile alocate folosirii de consultanți au fost folosite, câte mai rămân până la sfârșitul perioadei de raportare, ce resurse bănești au fost folosite din bugetul rambursabil (recomandabil în format tabelar).
- Concluzii: scurtă trecere în revistă a conținutului raportului.
- Anexe: cele mai importante documente și materiale create în timpul perioadei de raportare.

4.3. *Prezentarea și formatul unui raport*

Persoanele cărora le sunt înaintate rapoartele sunt interesate să primească rapoarte scurte și bine definite. În același timp, raportul trebuie să conțină toate informațiile solicitate în Termenii de Referință. Un raport bun este ușor de citit, precis în detalii și nu are greșeli de gramatică sau ortografie. Varianta finală a unui raport care a fost aprobat trebuie să fie legată, chiar dacă este cerută doar o variantă electronică, deoarece acest lucru facilitează folosirea și arhivarea. Raportul ajută la construirea imaginii contractorului. Aspectul trebuie să fie unul atrăgător, însă conservator.

Ca regulă, comitetul de conducere este convocat pentru discutarea rapoartelor importante. În acest caz, prezentarea într-o formă impresionantă a raportului va asigura o atitudine pozitivă față de proiect. Raportul este prezentat de obicei de managerul de proiect. Este important să fie păstrată referirea la punctele principale ale raportului, dat fiind faptul că membrii comitetului de conducere cunosc cu siguranță detaliile proiectului.

Pentru început, managerul de proiect trebuie să accentueze momentele pozitive ale proiectului. Dacă însă soluțiile problemelor depind de membrii comitetului de conducere, aceste probleme ar trebui să facă obiectul discuției. Managerul de proiect va lăsa o impresie pozitivă dacă este capabil să reacționeze pozitiv la critici și sugestii, chiar dacă nu este întru-totul de acord cu ce i se transmite. O ședință a comitetului nu este locul potrivit pentru începerea unei dispute sau rezolvarea unei neînțelegeri. Sublinierea input-urilor de la beneficiar poate fi de asemenea benefică.

GRESELI FRECVENTE IN PROIECTELE FINANTATE DIN FONDURI EXTERNE NERAMBURSABILE

Greșeli în etapa de sciire a proiectelor

Alegerea sursei nepotrivite de finanțare; Un lucru important este ca de fiecare dată să ne gândim de două ori înainte să alegem o sursă de finanțare nerambursabilă. Fondurile nerambursabile sunt fondurile care au un risc foarte mare în absorbția lor, multe reguli cu privire la modul în care trebuie făcută implementarea și evaluare proiectului. În multe cazuri raportarea se poate extinde la câțiva ani. Așadar, înainte de a alege această sursă de finanțare, consultă și celelalte surse precum: fonduri proprii și fonduri împrumutate de la familii și prieteni, credite bancare, leasingul, bursa, etc. Realizând o comparație dintre aceste surse îți vei da seama care sursă te va avantaja mai mult atât pe termen scurt cât și pe termen mediu și lung.

Scopul Organizației în ceea ce privește proiectul; De multe ori o organizație face un proiect doar pentru a atrage bani și uită lucrul care este cel mai important într-un proiect: nevoia de schimbare. De aceea este foarte important ca un proiect să plece de la nevoia de schimbare a organizației într-o anumită comunitate și nu de la nevoia de bani.

Obiectivele eronate. Una din cele mai frecvente greșeli la un proiect este stabilirea obiectivelor. Aceste obiective arată finalitatea proiectului care la rândul ei trebuie să fie cât mai specifică posibil. Neplanificarea obiectivelor corect pot influența activitățile proiectului ceea ce duce la primirea unui punctaj scăzut de către evaluatori. Obiectivele trebuie să fie SMART: S - specific (ceea ce dorim exact să se întâmple), M- măsurabil (cuantificabil), de Atins (se pot realiza sigur pe decursul proiectului), R- Realiste (prin realizarea lor duce la impactul vizat pe proiect), T- În Timp (se pot realiza într-un interval exact de timp).

Activități neclare și necorelate cu obiectivele proiectului Aceasta este o greșeală destul de des întâlnită din cauza lipsei de concentrare asupra activităților în planificarea proiectului. Este partea care necesită cea mai mare atenție deoarece din suma tuturor activităților trebuie să ne reiasă obiectivele, iar omiterea unei activități

importante poate duce la respingerea proiectului. Pentru realizarea activităților cât mai în detaliu recomand stabilirea activităților necesare pentru fiecare obiectiv în parte și la fiecare activitate să urmărești: scopul activității, obiectivele activității, resursele necesare, timpul estimate și responsabilul final pentru acea activitate.

Planificarea Bugetului incorrect Este important ca bugetul să fie realizat cât se poate de realist. Înainte de a începe să realizezi bugetul citește despre modalitatea de rambursare a banilor și despre cotele de bani acordate pe tipurile de cheltuieli iar apoi conturează bugetul conform activitățile stabilite pe proiect. Nu fi prea generos dar nici prea meschin cu bugetul deoarece acesta trebuie raportat în întregime la evaluare. Trebuie să găsești modalitatea prin care bugetul să-ți acopere toate nevoile pentru proiect.

Termenul de finanțare Stabilește-ți din timp proiectul conform finanțării la care vrei să aplici. În multe cazuri finanțările se acrodă pentru o perioadă destul de îndelungată de la data depunerii cererii de finanțare. Fă research înainte de a depune cererea pe termenele de începere a proiectelor.

Reguli de implementare Este foarte important ca la început să cunoaștem toate condițiile pe care finanțatorul le impune în ceea ce privește obiectivele, scopul, achizițiile, raportările proiectului. Trebuie să știm clar la început ce fel de proiect avem voie să facem și ce fel de proiect nu avem voie să facem.

Capacitatea organizației cu privire la managementul proiectului. Grijă foarte mare la cât de capabil ești să realizezi un proiect finanțabil. Nu te aventura în proiecte care implică foarte mulți bani, dacă capacitatea organizației pe care o reprezinți nu te încurajează să faci asta. Dacă ești la început, încearcă să faci proiecte mai mici să prinzi experiență și pe urmă să te aventurezi într-un proiect mare. Dacă totuși dorești să aplici la un proiect care implică multă bătaie de cap îți recomand să apelezi la specialiști care să te îndrume în planificarea și realizarea proiectului.

Lipsa planificării a parteneriatelor Înainte să te apuci de scrierea finanțării trebuie să te asiguri că toți stakeholderii din proiect conștientizează și sunt integrați în planificare. Nu te aventuri în scrierea unui proiect dacă nu ai parteneri. Ai fi foarte surprins în cazul în care vei obține finanțarea și nu vei avea parteneri. În acest caz proiectul ar risca să fie anulat.

Nerespectarea Ghidului de finanțare Cea mai nerespectată regulă este aceea că aplicanții nu citesc în întregime ghidul înainte să începă să scrie finanțarea. Citește-le ghidul de finanțare de mai multe ori înainte de a începe propriu-zis să scrii. Trebuie să fii foarte bine informat în legătură cu ce vrea finanțatorul să audă de la tine și respectă toți pașii prin care te pune să treci.

Necorelarea dintre obiectivele proiectului și obiectivele programului de finanțare Finanțatorii au propriile obiective pe care vor să le îndeplinească prin acordarea

fondurilor anumitor proiecte. Corelează-ți obiectivele proiectului cu obiectivele finanțatorului și dacă observi că nu se aseamănă înseamnă că proiectul nu este eligibil cu respectivul finanțator și mai bine găsești altă sursă de finanțare pentru proiectul tău.

Necompletarea unor câmpuri din cererea de finanțare Greșeală care poate duce solicitarea de clarificari sau chiar la respingerea proiectului și neprimirea fondurilor.

Lipsa documentației anexate la Cererea de finanțare Neanexarea documentelor cerute de finanțator poate duce la respingerea cererii de finanțare.

Lipsa semnăturii și a ștampilei a reprezentantului legal pe cererea de finanțare O greșeală destul de des întâlnită și care a dus la respingerea multor cereri de finanțare.

Nerespectarea cotei de cofinanțare Este o greșeală foarte mare deoarece majoritatea finanțatorilor doresc să afle care este cofinanțarea adusă de către aplicant și în ce constă ea. Majoritatea fondurilor nerambursabile acoperă un proiect în proporție de maxim 80- 90% din totalul cheltuielilor iar restul de 10-20% trebuie acoperit de aplicant.

Limba și exprimare defectuasă Este o greșeală care nu poate fi corectată destul de repede. Limbajul se corectează în timp însă un lucru important pe care-l puteți face este să trimiteți cererea de finanțare anumitor persoane cu experiență și care ar putea să vă dea un feedback destul de relevant în privința asta. Specificații legate de limbaj sunt găsite și în ghidul fiecărui finanțator în parte. Limbajul este focusat pe necesitățile organizației și nu a finanțatorului. Acesta trebuie focusat mai mult pe cum ajută proiectul la îndeplinirea obiectivelor pe care ei le au și nu a organizației. Asigură-te că limbajul pe care îl folosești îi fac pe ei să creadă că proiectul îi ajută mai mult pe ei decât pe tine.

Cashflow nerealist! Este o greșeală foarte mare în ceea ce privește planificarea și finanțarea proiectului. Foarte multe finanțări acordă un avans după aprobarea proiectului cu care trebuie să-ți asiguri desfășurarea întregului proiect, restul finanțării fiind acordată după evaluarea proiectului. Acest lucru duce la o instabilitate din punct de vedere al cash flow-ului și poate duce la o stopare a activităților din pricina lipsei de numerar pentru finalizarea proiectului. Înainte de a scrie o cerere de finanțare asigură-te că ai suficienți bani pentru implementarea proiectului până la rambursarea întregii sume din finanțare.

Euro vs Lei! O altă greșeală întâlnită este neatenția în ceea ce privește moneda în care se realizează finanțarea. Sunt finanțări în care cheltuielile trebuie justificate în euro și altele în lei. Trebuie să știm de la început care este moneda în care vom justifica cheltuielile și dacă moneda este străină trebuie să știm la cursul valutar a cărei dați se calculează bugetul.

Faptul că se vorbește mai mult despre problemă decât de soluții Este o greșeală

des întâlnită și foarte greu de observat. Finanțatorul nu vrea să audă prea mult de problemă. Trebuie să prezinți problema și atât. Nu te axa pe problemă. Soluțiile îl interesează mai mult. Cum poate proiectul tău să remedieze problema găsită în societate. Concentrează-te pe soluții și fii cât mai pragmatic cu putință. Dacă tot te-ai axa pe soluții, încearcă să nu prezinți soluții generale. Soluții trebuie să fie cât mai concrete, ancorate în timp cu un rezultat stabilit.

Nu există contracte cu partenerii proiectului Fiecare proiect necesită parteneriate. Până în prezent nu am întâlnit proiecte fără a avea nevoie de parteneriate. Asigură-te că toate parteneriatele pentru a implementa proiectul le ai înainte de a scrie proiectul. Este un plus foarte bun pe care îl are proiectul în fața “judecătorului”.

Scrierea unei finanțări eronate - finanțarea era adresată altei regiuni sau se adresează altui program de finanțare Atenția foarte mare la regiunea cui îi este adresat fondul nerambursabil. Grijă mare la care regiune te încadrezi și asigură-te că fondul la care apelezi se adresează regiunii unde vrei să implementezi proiectul.

Nerespectarea angajamentelor Este o greșeală fatală și care se întâmplă destul de des. Este important ca tot ce am scris în cererea de finanțare să și respectăm deoarece la final, la completarea raportului de evaluare, sunt cerute probe în vederea fiecărei activități realizate pe proiect iar necorelarea celor realizate cu cele previzionate poate duce la o taxare la suma pe care trebuie să o primim în ultima tranșă. În caz că sunt modificări în implementarea proiectului este necesar să informăm responsabilul programului de finanțare cu privire la schimbările survenite pe proiect iar acesta ne va ajuta cu procedura pe care trebuie să o urmăm în cazul acesta.

Lipsa de documente suport pentru fiecare cheltuială realizată Este o greșeală care poate duce la nedecontarea bunurilor care au fost cumpărate fără document doveditor.

Intocmirea greșită a bugetului realizat O greșeală fatală pentru un proiect deoarece conform acestui buget se va realiza și plata ultimei tranșe. Bugetul trebuie să fie realizat conform cheltuielilor justificative proiectului. În cazul în care o cheltuială trecută în buget nu poate fi justificată printr-un document aceasta poate fi considerată fraudă și poate duce la anularea finanțării.

Necompletarea corectă a rapoartelor conform standardelor impuse de finanțator Această greșeală se regăsește frecvent în multe cazuri și pentru asta e bine să citiți cu atenție ghidul finanțatorului și să cunoașteți foarte bine cum se face raportarea la sfârșit de proiect. Orice greșeală poate duce la respingerea raportului final și chiar la anularea finanțării.

Descrierea succintă a activităților și a rezultatelor în raportul final Aceste secțiuni sunt cele mai importante părți dintr-un raport de evaluare și trebuie tratate

cu foarte mare atenție. Acestea au, de obicei, cele mai multe puncte în evaluarea proiectului. Se recomandă ca acestea să fie detaliate cât se poate de mult și urmărind următoarele trăsături: obiectivele realizate, resursele folosite, metodele de livrare folosite, timpul acordat. Întotdeauna trebuie să urmărim finalitatea fiecărei activități pentru că evaluatorii vor să afle cât mai repede de ce am făcut acele activități și nu altele. Rezultatele trebuie să fie neapărat numerice și detaliate pe grupurile țintă ale proiectului.

Netrimiteria documentelor justificative conform regulilor impuse de către finanțator Poate duce la respingerea raportului final, respectiv la contractarea contractului de finanțare. Se recomandă ca înainte de scrierea raportului și de trimiterea acestuia să se citească iar regulile de raportare și să se verifice dosarul cu atenție.

Lipsa semnăturilor participanților de pe proiect În cazul în care proiectul include un grup țintă este important să se realizeze o fișă cu prezența fiecărui participant la fiecare eveniment din cadrul proiectului. Toate acestea trebuie atașate raportului final.

Nerespectarea termenului de livrare a raportului Este foarte important să respectăm deadline-urile stabilite de finanțator. Nerespectarea acestora poate duce la penalizarea punctelor pe raportul final sau chiar la respingerea raportului.

Tips & Tricks (Sfaturi și trucuri).

- a. Întotdeauna trebuie să citim atât ghidul finanțatorului cât și ghidul de evaluare a proiectului.
- b. Fișa Gantt este SFÂNTĂ!
- c. Fiecare activitate trebuie să aibă un rezultat - evaluarea trebuie începută o dată cu implementarea proiectului
- d. Propoziții cât mai scurte și cât mai la obiect!
- e. Partenerii sunt pe primul loc. Cel mai important aspect după ce se planifică proiectul;
- f. Acordă timp pentru feedback și Rescriere!
- g. Întotdeauna să ai o persoană din proiect dedicată finanțării

Greseli in etapa de implementarea proiectelor

Incompletarea Raportelor de Progres

☞ La secțiunea activități nu se completează toate activitățile aferente perioadei de raportare, nu sunt completate data de început și de sfârșit a activităților, conform graficului Gantt și nici stadiul real al derulării acestor activități;

- ☞ La secțiunea indicatori nu se completează indicatorii de realizare imediată și de rezultat, specifici cererii de proiect/cererii de idei de proiect pe care s-a aplicat:
- ☞ La secțiunile informare și publicitate, dezvoltare durabilă și egalitate de șanse nu se face corelarea cu secțiunile corespunzătoare din proiect;
- ☞ Nu sunt transmise toate documentele justificative pentru activitățile desfășurate, documentele nu sunt transmise în format electronic, sau tipărit așa cum prevăd instrucțiunile finanțatorului, iar cele transmise nu sunt corect denumite, fiind greu de identificat pe CD-uri.
- ☞ Documentele justificative transmise nu reflectă îndeplinirea activităților conform celor asumate în proiect, astfel încât cheltuielile nu pot fi rambursate integral. *Exemplu: nu sunt parcurse toate etapele aferente unei activități și nu sunt furnizate toate livrabilele conform contractelor încheiate cu prestatorii (metodologii, sondaje, chestionare, studii, analize, etc.);*
- ☞ Rapoartele asupra activității desfășurate, realizate de furnizorii de servicii contractați în cadrul proiectului, sunt întocmite foarte sumar, nu reflectă toate activitățile/subactivitățile prestate și nu sunt asumate de către reprezentantul legal al instituției;
- ☞ Fișele de post transmise nu sunt corelate cu atribuțiile menționate în proiect, nu sunt actualizate și nu sunt semnate de către reprezentantul legal;
- ☞ Nu se transmit rapoarte de activitate ale echipei de implementarea proiectului, din care să rezulte modul de îndeplinire a atribuțiilor asumate în cadrul proiectului;
- ☞ Documentele justificative aferente unei activități prestate, pentru care se solicită rambursarea cheltuielilor, conțin informații diferite și necorelate. *Exemplu: pentru activitățile de instruire-denumirea cursului, perioada de derularea cursului, numărul de participanți la curs sunt menționate diferit în listele de prezență, în certificate, în raportul prestatorului, etc.*
- ☞ Lipsa de corelare între perioadele de referință din cererea de rambursare, raportul financiar și raportul tehnic de progres corespunzător;
- ☞ Nerespectarea procentelor stabilite prin contractele de finanțare;
- ☞ Transpunerea incorectă a sumelor din raportul financiar în cererea de rambursare (respectiv așa cum acestea sunt defalcate pe anul anterior/curent);
- ☞ Deducerea incorectă a prefinanțării, astfel încât aceasta să fie recuperată integral înainte de ultima cerere de rambursare;
- ☞ Menționarea incorectă a conturilor în care se va face rambursarea cheltuielilor eligibile;
- ☞ Neactualizarea graficelor estimative de depunerea cererilor de rambursare/cererilor de plată și netransmiterea acestora o dată cu cererile de rambursare.

Incompletarea raportului financiar

☞ Confuzie între valoarea facturii și valoarea eligibilă solicitată la rambursare, ceea ce duce la completare eronată în raportul financiar;

☞ Nu sunt completate datele în raportul financiar, respectiv numărul contractului/referatului de necesitate sau alte documente justificative care au stat la baza achiziției;

☞ Algoritmul după care se calculează cheltuielile generale de administrație nu este corect aplicat și ca atare apar erori în calculul acestor cheltuieli;

☞ Încadrarea incorectă a cheltuielilor solicitate la rambursare față de categorii de cheltuieli din bugetul aprobat prin contractul de finanțare, ceea ce duce chiar și la depășirea bugetului alocat acestora. *Exemplu: obiectele de inventar sunt solicitate la categoria de consumabile iar cheltuielile privind mijloacele fixe sunt încadrate la categoria de mobilier și alte obiecte de inventar și invers;*

☞ Greșeli de calcul frecvente la subtotalurile pe categorii de cheltuieli precum și la totalurile generale, sume care se reflectă eronat în cererea de rambursare/cererea de plată;

☞ Defalcarea eronată a cheltuielilor eligibile solicitate la rambursare/prin cererea de plată de tva-ul aferent acestora (de exemplu, la bonurile de benzină, la valoarea cheltuielii eligibile se înscrie suma solicitată integrală, incluzând tva-ul);

☞ Cumularea eronată a valorilor documentelor justificative solicitate la rambursare. *Exemplu: dacă se solicită la rambursare contravaloarea mai multor facturi de consumabile, nu se detaliază numărul fiecărei facturi precum și suma solicitată aferentă.*

În prezentarea documentelor justificative financiare care însoțesc cererea de rambursare/plată

☞ Neconcordanțe între datele de identificare ale beneficiarului din contractul de finanțare și datele de identificare care apar în documentele de raportare și alte documente justificative;

☞ Nu sunt atașate toate documentele justificative specifice fiecărei categorii de cheltuială, semnate și ștampilate „conform cu originalul”;

☞ Documentele justificative și de plată nu sunt prezentate în corelare directă cu enumerarea categoriilor de cheltuieli din raportul financiar (*Exemplu: documentele justificative nu sunt prezentate în următoarea ordine: factură, contractul de*

prestare servicii, proces verbal de recepție, ordin de plată, ordonanțare de plată, extras de cont, documente contabile);

☞ Nu sunt atașate toate documentele contabile aferente perioadei de raportare ce însoțesc cererea de rambursare (contabilitatea analitică pe proiect);

☞ Lipsa documentelor de plată sau documente de plată incomplete/ilizibile.

Exemplu: în cazul cheltuielilor salariale nu sunt atașate dovada virării sumelor către angajați (statele de plată nesemnate de angajat), nu sunt transmise pontajele cu numărul de ore stabilite prin contractul de muncă;

☞ Solicitarea la rambursare a unei cheltuieli plătite în perioada de referință, aferentă unei activități neefectuate

☞ Lipsa extraselor de bancă;

☞ Lipsa anexelor contractelor de prestare servicii/furnizare bunuri, încheiate de beneficiari cu diverși operatori economici;

☞ Facturile și alte documente justificative nu prezintă, în interiorul formatului, mențiunile solicitate prin programul de finanțare (exemplu: „bun de plată”, „certificarea realității, regularității și legalității” precum și “codul SMIS/MIS...”);

☞ În cazul în care se solicită la rambursare o sumă mai mică decât cea facturată, nu se menționează pe factură valoarea parțială plătită (bun de plată pentru sume de..., sau “plătit suma de...”, în funcție de cerințele finanțatorului);

☞ Documente incomplete și incorect completate (*Exemplu: ordine de deplasare nesemnate, neștampilate la destinație, nu se trec orele de plecare/sosire în vederea calculării diurnei corespunzătoare, bonuri de benzină ilizibile și pe care nu s-a menționat numărul mașinii cu care s-a făcut deplasarea, etc*);

☞ Pentru plata cheltuielilor generale de administrație nu sunt atașate actul administrativ prin care se aprobă metodologiile de calcul și cota parte (procent) de cheltuieli alocate pentru implementarea proiectului (nr. de telefon alocate, utilizarea spațiului pentru managementul proiectului, etc.), în conformitate cu metodologia de calcul stabilită de Autoritatea de Management.

☞ Realizarea de cheltuieli în afara perioadei de implementare prevăzute în contractul de finanțare pentru activitățile prevăzute în proiect în perioada de implementare;

☞ Pe facturi nu se menționează detaliat bunul achiziționat, serviciul prestat, conform centralizatorului de prețuri oferit de furnizor, și nu se face precizarea „conform contract nr. / ...”);

☞ Deși facturile sunt emise în perioada de eligibilitate, cheltuielile facturate corespund unor perioade care sunt înaintea semnării contractului de finanțare, ceea ce nu este permis - exemplu: cheltuieli generale de administrație;

☞ Solicitarea la rambursare a unor cheltuieli neeligibile (penalități, dobânzi,

comisioane etc.) incluse pe factură care conțin și cheltuieli eligibile;

☞ Documentele sunt transmise neîndosariate și neopisate;

☞ Nu se efectuează o monitorizare atentă a derulării contractelor astfel încât beneficiarul să se asigure că produsele oferite corespund cerințelor impuse, să fie îndeplinite toate clauzele contractuale legate de facturare, recepție, plată, testare/inspecții, etc.

☞ Contractele de achiziție nu conțin anexele menționate în draftul de contract transmis (*Exemplu: nu conțin oferta financiară, graficul de prestare a serviciilor, graficul de plăți etc.*)

Erori în evidențele contabile ale proiectului:

- nespecificarea în cadrul conturilor analitice a acronimului proiectului, nr. contract de finanțare și numele furnizorului;
- neutilizarea codificației pentru toate conturile folosite în proiect exemplu: Conturi care nu au codificația solicitată de AM / OI;
- în anumite cazuri, cu precădere din rațiuni care țin de softul contabil, beneficiarii întâmpină dificultăți în a crea conturi analitice în structura cărora să se specifice, pe lângă acronimul proiectului, nr. contract de finanțare și numele furnizorului; în aceste situații se vor realiza notificări care vor stabili o corelare între codificația solicitată și codificația stabilită de beneficiar ca fiind cea utilizată în cadrul proiectului;
- înregistrări eronate în contabilitate ale sumelor solicitate la rambursare-exemplu: se solicită la rambursare o anumită sumă dintr-o factură de utilități și se înregistrează în contul analitic aferent proiectului o altă sumă;
- cheltuielile generale de administrație nu sunt evidențiate în conturi analitice distincte;
- nu sunt înregistrate în contabilitate încasările sumelor aferente prefinanțării și rambursării.

CONCLUZII

Oricât de bine ar fi conceput un proiect în articulațiile sale, fără asigurarea suportului financiar, proiectul poate rămâne la stadiul de idee. *Proiectele nu reprezintă scopul unei activități, ci mijloacele prin care se pot atrage surse suplimentare, se pot rezolva anumite probleme identificate în cadrul respectivei organizații/instituții sau comunități.* Sursele sunt diverse, iar modalitățile de atragere de fonduri sunt multiple și intră în sarcinaturor celor care sunt implicați într-un proiect, indiferent de calitatea și nivelul implicării.

Atragerea fondurilor trebuie să aibă coerență și ritm și să se înscrie într-un interval de timp util. Aceasta pentru că principalele surse de finanțare au sesiuni bine stabilite pentru competiția proiectelor, cu date ferme pentru depunerea proiectelor și pentru selecția de oferte. De multe ori, sumele pot fi asigurate la nivelul solicitării, dar pot fi și sub aceste nivele, ceea ce implică extinderea atragerii de fonduri, în special spre zona sponsorizării, pentru a asigura sumele necesare în termenii prevăzuți într-un proiect, pentru a nu fi constrânși la redimensionarea proiectelor în funcție de sumele atrase.

Amplarea managementului proiectelor ca modalitate de a susține competiția economică, de a răspunde mediului economic din ce în ce mai solicitant a condus la apariția unui nou tip de organizație - *organizația centrată pe proiecte*. În cazul unei astfel de organizații, performanța nu se mai măsoară, spre exemplu, în funcție de soliditatea organigramei, ci în funcție de capacitatea de a se adapta la proiecte și în funcție de consistența portofoliului de proiecte. Valoarea organizației nu se mai măsoară după numărul de angajați. Competența profesională nu mai este nici ea o valoare în sine, ceea ce contează mai mult este viteza cu care angajații își unesc abilitățile și cunoștințele pentru a găsi o soluție la o problemă comună, precum și viteza cu care, o dată rezolvată problema (o dată încheiat proiectul), angajații formează combinații diferite pentru a rezolva o nouă problemă.

Afirmația că viitorul aparține organizațiilor orientate pe proiecte nu constituie o exagerare. Flexibilitatea și adaptabilitatea care caracterizează acest tip de organizație permit permanenta regrupare și reorganizare a resurselor umane și informaționale. Proiectele reprezintă modalitatea prin care organizațiile se adaptează contextelor în schimbare. Ele sunt punctele de stabilitate, iar organizațiile devin fluide și gravitează în jurul lor.

*Managementul de proiect este privit ca reprezentând „valul viitorului”. Având în vedere faptul că astăzi nu numai că auzim vorbindu-se despre proiecte în aproape orice context ci a devenit chiar o necesitate să avem cunoștințe legale de managementul proiectelor pentru a ne putea descurca în activitatea zilnică, **putem spune că viitorul este azi.***

BIBLIOGRAFIE

1. **Dumitru Oprea**- Managementul proiectelor europene, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2005.
2. **Ion Vasilescu** - Managementul proiectelor, Ed. Eficon Press, București, 2005.
3. **Dumitru Nedelcu** - Managementul proiectelor, aspecte teoretice și practice, Ed. Politehnicum, Iași, 2005
4. **Corneliu Neagu** - Managementul operațional al proiectelor, Editura Bren, București, 2005.
5. **Paul Marinescu** - Management de proiect, Ed. Universității, București, 2005.
6. **Armenia Androniceanu** - Managementul proiectelor cu finanțare externă, Ed. Universitară, București, 2004.
7. **Bârgăoanu, A.** - Finanțare europeană, Editura Comunicare.ro, București, 2004
8. **Managementul proiectelor. Dezvoltare durabila** - Suport de curs - Prof. Univ. Dr. Margareta Florescu Lect. Univ. Dr. Balogh Marton Lect. Univ. Dr. Bogdana Neamțu Asist. Univ. Drd. Natalia Balogh
9. Manual de implementare Programul Operațional Dezvoltarea Capacității administrative
10. Manual de implementare Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
11. Ordonanța de Urgență nr. 64 din 3 iunie 2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență, modificată prin Ordonanța Guvernului nr. 19/2009, Legea nr. 362/2009 și Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 120/2010
12. Ordin nr. 2548 din 25 august 2009 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 64/2009 privind gestionarea financiară a instrumentelor structurale și utilizarea acestora pentru obiectivul convergență
13. Instrucțiuni pentru beneficiarii proiectelor cofinanțate în cadrul Programului Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice
14. Ghidul solicitantului Programul Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova 2007-2013.
15. Ghidul beneficiarului pentru Programul Operațional Regional
16. www.ccid.ro
17. www.fonduriadministratie.ro

Anexe

ANEXE

Anexa nr. 1- Model de buget utilizat in cadrul Programului Operational Comun Romania Ucraina Republica Moldova

Costs	Total project budget				Project budget per year 1			
	All Years				Year 1			
	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR)	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR)
1. Human Resources								
1.1 Salaries (gross salaries including social security charges and other related costs, local staff) ⁴								
1.1.1 Technical								
1.1.2 Administrative/ support staff								
1.2 Salaries (gross salaries including social security charges and other related costs, expat/int. staff)								
1.3 Per diems for missions/travel ⁵								
1.3.1 Abroad (staff assigned to the Action)								
1.3.2 Local (staff assigned to the Action)								
1.3.3 Seminar/conference participants								

Subtotal Human Resources								
2. Travel⁶								
2.1. International travel								
2.2 Local travel								
Subtotal Travel								
3. Works								
3.1 Construction works (please specify)								
3.2 Costs for site supervision (if these costs are not included in the line 3.1 Construction works)								
Subtotal Works								
4. Equipment and supplies⁷								
4.1 Purchase or rent of vehicles								
4.2 Furniture, computer equipment								
4.3 Machines, tools...								
4.4 Spare parts/equipment for machines, tools								
4.5 Other (please specify)								
Subtotal Equipment and supplies								
5. Local office⁸								
5.1 Vehicle costs ⁹								
5.2 Office rent								
5.3 Consumables - office supplies ¹⁰								
5.4 Other services (tel/ fax, electricity/heating, maintenance) ¹¹								
Subtotal Local office								
6. Other costs, services¹²								
6.1 Publications								
6.2 Studies, research								

6.3 Expenditure verification ¹³								
6.4 Evaluation costs								
6.5 Translation, interpreters								
6.6 Financial services (bank guarantee costs etc.)								
6.7 Costs of conferences/seminars ¹⁴								
6.8. Visibility actions ¹⁵								
6.9 External expertise								
Subtotal Other costs, services								
7. Other								
Subtotal Other								
8. Subtotal direct eligible costs of the Action (1-7)								
9. Provision for contingency reserve (maximum 5% of 8, subtotal of direct eligible costs of the Action) ¹⁶								
10. Total direct eligible costs of the Action (8+9)								
11. Administrative costs (maximum 7% of 10, total direct eligible costs of the Action) ¹⁷								
12. Total eligible costs (10+11)								

Anexa nr. 2 – Model de raport financiar folosit in cadrul Programului Operational Comun Romania Ucraina Republica Moldova

Interim financial report: period (dd/mm/yyyy- dd/mm/yyyy)	Contract n°												
	Implementation period of the contract (dd/mm/yyyy-dd/mm/yyyy)												
	Budget as per contract/rider				Realloca tion	Expenditures incurred							
						Per currency				Total for the period in EUR		Cumulated costs (before current report) (in EUR)	Cumulated costs (from start of implement ation to present report included) (in EUR)
						Name of currency n°1							
						Exchange rate pof the period (dd/mm/yyyy- dd/mm/yyyy):			Fx- rate ₁				
Expenditures	Unit	# Units	Unit cost (in EUR)	Costs (in EUR)	allowed realloca tion	# Units	Unit cost (in currency n°1)	Total cost (in currenc y n°1)	Total cost (in EUR)	Units total # for all curren cies	Total cost of the period (in EUR)		
		(a)	(b)	(a)*(b)		(d ₁)	(e ₁)	(f1)=(d1)*(e1)	(g ₁)= (f ₁)*(Fx- rate ₁)	Sum (d ₁ g ₁)	(h)= Sum (g ₁ g ₁)	(i)	(h)+(i)
1. Human Resources													
1.1 Salaries (gross amounts, local staff)													
1.1.1 Technical													
1.1.2 Administrative/ support staff													
1.2 Salaries (gross amounts,													

expat/int. staff)													
1.3 Per diems for missions/travel													
1.3.1 Abroad (staff assigned to the Action)													
1.3.2 Local (staff assigned to the Action)													
1.3.3 Seminar/conference participants													
Subtotal Human Resources													
2. Travel													
2.1. International travel													
2.2 Local travel													
Subtotal Travel													
3. Equipment and supplies													
3.1 Purchase or rent of vehicles													
3.2 Furniture, computer equipment													
3.3 Machines, tools...													
3.4 Spare parts/equipment for machines, tools													
3.5 Other (please specify)													
Subtotal Equipment and supplies													
4. Local office													
4.1 Vehicle costs													
4.2 Office rent													
4.3 Consumables - office supplies													

4.4 Other services (tel/fax, electricity/heating, maintenance)													
Subtotal Local office													
5. Other costs, services													
5.1 Publications													
5.2 Studies, research													
5.3 Auditing costs													
5.4 Evaluation costs													
5.5 Translation, interpreters													
5.6 Financial services (bank guarantee costs etc.)													
5.7 Costs of conferences/seminars													
5.8 Visibility actions													
5.9 External expertise													
Subtotal Other costs, services													
6. Other													
Subtotal Other													
7. Subtotal direct eligible costs of the Action (1-6)													
8. Provision for contingency reserve (maximum 5% of 7, subtotal of direct eligible costs of the Action)													
9. Total direct eligible costs of the Action (7+ 8)													

10. Administrative costs (maximum 7% of 9, total direct eligible costs of the Action)													
11. Total eligible costs (9+10)													
Bank interests on EC contribution yielded during the period:								Per curren cy		Total for the period in EUR	Cumulate d costs (before current report) (in EUR)	²	
								Amoun t in curren cy n°1	Amo unt in EUR				

Anexa nr. 3- Model de buget utilizat in cadrul Programului Operational Dezvoltarea Capacitatii Administrative

Nr. crt.	Denumire cheltuială	Valoare totală (fără TVA)	Valoare TVA
		lei	lei
0	1	2	3
	A. Cheltuieli eligibile		
I.	Cheltuieli pentru consultanță și expertiză		
II.	Cheltuieli de personal		
III.	Cheltuieli cu deplasarea		
IV.	Cheltuieli cu traduceri și interpretat		
V.	Cheltuieli aferente tipăririi și multiplicării de materiale		
VI.	Cheltuieli pentru închirieri, leasing și asigurări		
VII.	Cheltuieli cu achiziția de materiale consumabile		
VIII.	Cheltuieli generale de administrație		
IX.	Cheltuieli pentru dotări care pot intra în categoria mijloacelor fixe sau a obiectelor de inventar		
X.	Cheltuieli pentru achiziția de active fixe necorporale		
XI.	Cheltuieli pentru servicii informatice și de comunicații		
XII.	Taxe		
XIII.	Cheltuieli aferente procedurilor de achiziție publică		

XIV.	Cheltuieli pentru informare, comunicare și publicitate pentru proiect (conform prevederilor Regulamentului Comisiei 1828/2006)		
XV.	Cheltuieli pentru informare, comunicare și publicitate pentru activități de conștientizare		
XVI.	Cheltuieli cu achiziționarea de publicații în format tipărit și/sau electronic și abonamente pe durata de derulare a proiectului		
XVII.	Cheltuieli privind achiziționarea serviciilor de audit		
XVIII.	Cheltuieli aferente garanțiilor bancare		
XIX.	Cheltuieli pentru organizarea și/sau participarea la evenimente de genul conferințe, seminarii, ateliere de lucru, reuniuni de lucru, cursuri de instruire, activități transnaționale		
	Total A (I+II+....+XVIII)		

Anexa nr. 4 - Model de raport financiar utilizat in cadrul Programului Operational Dezvoltarea Capacitatii Administrative

Categorii de cheltuieli eligibile *	Bugetul aprobat al proiectului	Sume solicitate anterior	Descriere activități/ achiziții	Factură/Alte documente justificative		Contract	OP (nr/dată/ valoare) sau alt document justificativ de plată	Valoarea cheltuielii eligibile solicitate ** (fără TVA) - anul anterior	Valoarea TVA aferentă cheltuielilor eligibile solicitate - anul anterior	Valoarea cheltuielii eligibile solicitate ** (fără TVA) - anul curent	Valoarea TVA aferentă cheltuielilor eligibile solicitate - anul curent	Sold conform bugetului
				Număr /Data	Valoare document justificativ (fără TVA)							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13=2-3-9-11
I. Cheltuieli pentru consultanță și expertiză												
II.Cheltuieli de personal												
III.Cheltuieli cu deplasarea												
....												
.....												
.....												
XIX. Cheltuieli pentru organizarea și/sau participarea...												
Total A (I+II+....+XVII)												

Această publicație a fost produsă cu sprijinul Uniunii Europene. Conținutul acestei publicații intră în responsabilitatea Consiliului Județean Vaslui și nu reflectă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene sau a structurilor de management ale Programului Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova 2007 - 2013.

Uniunea Europeană este constituită din 28 state membre care au decis să-și unească treptat cunoștințele, resursele și destinele. Pe parcursul a 50 de ani de extindere teritorială au construit împreună o zonă de stabilitate, democrație și dezvoltare durabilă, păstrând totodată diversitatea culturală, toleranța și libertățile individuale. Uniunea Europeană s-a dedicat ideii de împărtășire a realizărilor și valorilor cu statele din afara granițelor sale.

Comisia Europeană este organul executiv al UE.

Programul Operațional Comun România-Ucraina-Republica Moldova 2007-2013 este finanțat de Uniunea Europeană prin intermediul Instrumentului European de Vecinătate și Parteneriat și co-finanțat de statele participante în program.

www.ro-ua-md.net

“Granițe comune. Soluții comune”

Parteneri:



Consiliul Județean Vaslui
Str. Ștefan cel Mare, nr.79, Vaslui
Tel : +40 235 361 090
Fax : +40 235 361 091
E-mail : consiliu@cjvs.eu
Web site : www.cjvs.eu



Consiliul Raional Leova
Str. Independenței nr.5, or. Leova
Tel: +373 026 322 058
Fax: +373 263 22058
E-mail: consiliu@leova.md
Web site: www.leova.md



Consiliul Raional Nisporeni
Str. Ioan Voda, nr. 2, Or. Nisporeni
Tel: +373 264 26853
Fax: +373 264 22291
E-mail: integ.euro@mail.ru
Web site: www.nisporeni.md



Consiliul Raional Hîncești
str. Mihailcea Hîncu , 126, or. Hîncești
Tel: +373 026 922 058
Fax: +373 026 922 302
E-mail: consiliul@hincesti.md
Web site: www.hincesti.md



Consiliul Raional Reni
Reni, Komsomolskaya, Str. No 139
Tel: +380 067 7085 600
Fax: +380 4840 27618
E-mail: reniraida@meta.ua
Web site: www.reni-rada.odessa.gov.ua



Agenția de Dezvoltare Durabilă
și Integrare Europeană Euroregiunea
"Dunărea de Jos"
Izmail, Str. Kishinivska, nr. 58
Tel : +380 484 198 108
Fax : +380 484 198 108
E-mail : igor_vit@yahoo.com