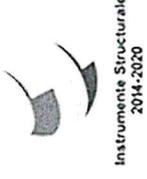




UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional CAPITAL UMAN 2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman

Axa prioritară 4 - Incluziunea socială și combaterea sărăciei

Obiectivul specific 4.1: Reducerea numărului de persoane aflate în risc de sărăcie și excluziune socială din comunitățile marginalizate în care există populație aparținând minorității rrom, prin implementarea de măsuri integrate

Titlul proiectului: „IMPACT LECHINTA - Măsuri integrate pentru îmbunătățirea situației socio-economice a persoanelor defavorizate din comunitățile marginalizate ale comunei Lechinta, județul Bistrița-Nasaud”,
Contract nr.: POCU 18/4/1/102217

Beneficiar: Județul Bistrița-Nasaud/ Direcția dezvoltare durabilă și relații externe

SEPTEMBRIE 2019

SURSE DE FINANȚARE A PROIECTELOR

In cadrul subactivității 3.8 Realizarea unei biblioteci on-line în cadrul site-ului de proiect în domeniul antreprenoriatului

Coordonator activitate 3: Giuseppe Empoli

Expert management: Ionascu Eugen Corneiliu

Expert marketing: Giorgio Guidi

Jora Adrian-Bogdan - Consilier juridic

Empoli Giuseppe

Ionascu Eugen

Jora Adrian

NOȚIUNI GENERALE

Finantarile nerambursabile

- Acestea sunt acordate de diferite organisme, institutii, asociatii care doresc promovarea anumitor politici in domenii in care nu exista resurse suficiente pentru transpunerea in practică
- Finanțatorul nu isi propune recuperarea banilor sau obtinerea unor avantaje banesti in urma acordarii finantarii
- Grantul reprezinta suma de bani acordata drept finantare nerambursabila pentru indeplinire unui scop anume

PROIECTELE ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Proiectul este un proces dinamic, cu constrângeri de cost, timp și calitate predefinite, care organizează și utilizează resursele adecvate într-un mod controlat și structurat cu scopul de a realiza obiectivele stabilite.

Principalele elemente pe care le implică un proiect:

- Termen de început și termen pentru finalizare;
- Buget;
- Specificații privind calitatea;
- Activități;
- Realitățile obiective ce trebuie identificate, delimitate/stabilite, definite, dezvoltate;
- Echipă de proiect;
- Scopul care reprezintă o schimbare durabilă;
- Ciclu de viață al proiectului.
- Generează o schimbare

Principalele caracteristici ale proiectului:

Scopul - Proiectul este o activitate cu un set bine precizat de obiective, este destul de complex pentru putea fi divizat în sarcini care necesită coordonare și control ai termenelor, succesiunii îndeplinirii sarcinilor, costurilor și performanțelor

Complexitatea - proiectul implică activități și obiective, necesită coordonare și control potrivit unei succesiuni clare, care să permită încadrarea în costurile și performanțele stabilite;

Dinamica ciclului de viață - proiectul trece printr-o etapă lentă de inițiere, se dezvoltă rapid, atinge scopul, începe declinul și se încheie;

Interdependența - proiectul interacționează cu celelalte activități din organizație și adesea, cu alte proiecte;

Unicitate - fiecare proiect conține elemente care îl fac unic.

Conflictul - realizarea unui proiect presupune utilizarea unor resurse umane și materiale utilizate deja în cadrul departamentelor funcționale ale organizației.

Foarte adesea, **proiectul concurează proiecte** sau acțiuni similare propuse sau derulate de alte organizații.

Elementele caracteristice ale unui proiect sunt:

- are un început și un final bine definite;
- implică un număr de activități, evenimente și sarcini;
- utilizează o serie de resurse;
- are un anumit grad de autonomie față de activitățile curente ale organizației;
- are ca scop o schimbare percepută ca durabilă de inițiatorii săi.

Orice proiect are un cadru general care trebuie să atingă următoarele subpuncte:

- Titlul proiectului
- Scopul Proiectului
- Obiectivele proiectului
- Durata proiectului
- Justificarea proiectului
- Grupul țintă/Beneficiari
- Instituții /organizații implicate în realizarea proiectului
- Prezentarea principalelor activități/etape în realizarea proiectului
- Rezultatele proiectului
- Indicatori
- Evaluarea rezultatelor
- Graficul Gantt (desfășurarea in timp a activităților)
- Bugetul proiectului
- Sustenabilitatea proiectului

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Managementul proiectelor reprezintă acele proceduri, reguli, metode, stiluri și politici manageriale, precum și alți factori care concură la buna desfășurare a proiectelor.

Managementul proiectelor constă în planificarea, coordonarea, conducerea și controlul proiectului pe durata ciclului de viață al acestuia astfel încât să se realizeze obiectivele proiectului în termenele, cu costurile și de calitate prognozată.

Principalele domenii

a. Managementul scopului proiectului:

- Stabilirea precisă a scopului proiectului prin consultanța finanțatorilor;
- Actualizarea, redefinirea scopului proiectului atunci când este necesar pe durata ciclului de viață al acestuia;

b. Managementul timpului

- Proiectul trebuie finalizat la timpul stabilit;
- Planificarea utilizării resurselor;
- Reprogramarea unor activități ale proiectului în urma unor experiențe sau situații noi;
- Intuirea problemelor ce pot să apară pe parcursul desfășurării proiectelor.

c. Managementul resurselor umane

- Asigurarea disponibilității resurselor umane în timp util;
- Asigurarea de faptul că angajații își recunosc rolul, obiectivele, sarcinile și își pot îndeplini corect rolul;
- Înțelegerea așteptărilor angajaților;
- Soluționarea conflictelor dintre angajați;
- Leadership;
- Schimbarea rolurilor angajaților în cadrul proiectului în funcție de experiența acestora.

d. Managementul informațiilor

- Construirea diferitelor tipuri de rapoarte adaptate diferiților finanțatori în cadrul proiectelor și stabilirea frecvenței întocmirii lor;
- Planificarea circuitelor informaționale în cadrul proiectelor;
- Planificarea și organizarea adecvată aședințelor echipei de proiectare;
- Planificarea, întocmirea, furnizarea și arhivarea documentațiilor privind proiectarea;
- Învățarea lecțiilor utile din documentațiile proiectelor similare anterioare

e. Managementul calității

- Planificarea calității privind procesele și produsele /serviciile implicate în proiect;
- Asigurarea calității;
- Controlul calității;
- Managementul calității totale

f. Managementul comunicării cuprinde distribuirea informațiilor între diferite persoane participante la proiect, managementul conflictelor, modalitățile de comunicare

Etapele managementului proiectelor:

- conceperea;
- planificarea/dezvoltarea ideii de proiect;
- declanșarea proiectului/formarea echipei;
- execuția;
- monitorizarea;
- închiderea.

A. Conceperea

Proiectele au la bază o idee, sunt inițiate în urma conștientizării unei nevoi practice, a unei probleme importante care necesită rezolvare.

B. Planificarea (redactarea propunerii de proiect)

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

C. Declanșarea proiectului

- Managerul de proiect identifică persoanele din organizație cărora le pot fi atribuite roluri și responsabilități în proiect;
- Respectivele roluri, responsabilități, precum și modul în care acestea se vor coordona și armoniza la nivelul de ansamblu al echipei sunt explicate fiecărui membru în cel mai clar mod posibil, pentru a evita neînțelegerile sau neclaritățile, proiectarea unor așteptări exagerate;
- Rolurile și responsabilitățile sunt adjuocate la nivelul echipei. O dată adjuocate, ele trebuie prevăzute într-un document scris. Prezența documentului scris reprezintă un semnal cu privire la seriozitatea înțelegerii, obligă ambele părți la respectarea acesteia.

D. Derularea proiectului

- Punerea în practică a activităților planificate
- Managementul riscurilor la care este expus proiectul
- Managementul schimbării

E. Monitorizarea/ controlul proiectului

Sunt urmărite variațiile față de planul inițial în ceea ce privește cele patru dimensiuni ale oricărui proiect:

- costurile/resursele;
- termenele de îndeplinire a sarcinilor și de finalizare a activităților;
- aria de cuprindere a proiectului;
- calitatea produselor/serviciilor;

- Obiectivele monitorizării sunt:

- a. de a compara planul inițial cu modul în care proiectul evoluează în mod real;
- b. de a actualiza și revizui planul inițial, astfel încât eventualele schimbări să fie încorporate;
- c. de a oferi informațiile pe baza cărora sunt inițiate acțiuni de corectare, în cazul în care variațiile față de planul inițial sunt atât de mari încât pun în pericol reușita proiectului.

F. Închiderea proiectului și acceptarea oficială a rezultatelor acestuia

În această etapă, managerul de proiect derulează următoarele activități:

- obține aprobările pentru acceptarea rezultatelor finale;
- întocmește și înaintează rapoartele finale;
- informează partenerii în legătură cu închiderea proiectului și cu rezultatele obținute;
- se asigură că se închid conturile proiectului (în cazul în care au fost deschise conturi speciale pentru proiect);

- ajută echipa de proiect să se dizolve, ajută fiecare membru în parte să își asume noi responsabilități în organizația respectivă;
- realizează o evaluare a proiectului pentru uz intern;
- evidențiază performanțele;
- anunță public închiderea proiectului și rezultatele care au fost obținute;
- subliniază eventualele ținte care nu au fost atinse.

Managerul de proiect

Sarcinile managerului de proiect

- Conceperea și Planificarea proiectului
- Monitorizarea și controlul proiectului
- Implementarea structurii organizatorice de proiect
- Elaborarea de planuri privind angajarea de colaboratori și de stabilire a termenelor
- Receptionarea lucrărilor, serviciilor
- Semnarea și avizarea documentelor de proiect
- Reprezentarea proiectului
- Formarea și mentinerea echipei proiectului

Competențe:

- **competențe metodice** (gândire strategică, cunoștințe și experiență în domeniul managementul proiectelor, aptitudini organizatorice, cunoașterea instrumentelor de management al proiectelor, etc.)
- **competențe de specialitate** (experiență în activitatea de bază, cunoștințe generale despre conținutul proiectelor).
- **competențe sociale** (experiență în conducere, aptitudini pentru munca în echipă, capacitate de motivarea personalului, de soluționare a conflictelor, loialitate și onestitate, spirit critic, incoruptibilitate, etc.)
- **competențe comunicaționale** și ale personalității (abilitate în comunicare, de prezentare în public, de moderare, creativitate, integritate, etc.)

Calitățile managerului de proiect:

- Prezența de spirit
- Acceptarea riscului
- Capacitatea de a se impune
- Puterea de convingere
- Disponibilitatea de comunicare
- Tact și echilibru
- Stabilitate la stress
- Sensibilitate și integritate
- Flexibilitate, curaj, hotărâre, franchețe

Stabilirea scopului proiectului

I. Conceperea proiectului

1. Identificarea problemei de rezolvat
2. Analiza/definirea problemei
3. Identificarea și analiza soluțiilor posibile (selectarea celei mai bune soluții)
4. Definirea scopului și obiectivelor proiectului și descrierea acestora
5. Definirea grupului țintă și analiza factorilor interesați

1. Identificarea problemei de rezolvat

- Ideea demarării oricărui proiect este dată întotdeauna de necesitatea rezolvării unei probleme existente la nivelul unui grup, al unei comunități sau chiar al întregii societăți.
- La ideea proiectului se ajunge, de cele mai multe ori, plecând de la o problemă care a fost identificată în mediul de lucru al echipei proiectului sau al celui care solicită un proiect.
- Problema poate să conștească, în general, într-o nevoie, o stare de fapt negativă ce trebuie înlăturată.

2. Analiza/definirea problemei

În definirea unei probleme trebuie reținut:

- Problema este a oamenilor, nu a resurselor

Finanțatorilor nu le pasă de organizații, proiecte sau clădiri. Acestea sunt doar mijloace.

Exemplul 1: *”Dorim să amenajăm un centru de zi pentru șomeri în orașul Y deoarece nu avem unde organiza activități recreative și cursuri de recalificare”*

Exemplul 2:

”Din cauza lipsei locurilor de muncă, rata sărăciei și a infracționalității din orașul Y a crescut foarte mult. Consumul de alcool în rândul populației afectate de șomaj a crescut mult, cu efecte sociale negative: frecvente agresiuni, acte infracționale, copii părăsiți, familii despărțite. Amenajarea unui centru de zi pentru șomeri unde vom organiza activități recreative și cursuri de recalificare ar permite creșterea calității vieții acestor persoane și reducerea actelor infracționale.”

- Orientată spre nevoi și nu spre ofertă

- Trebuie demonstrat că există o nevoie și nu este doar o idee a organizației/instituției.
- Susțineți argumentarea cu date statistice, studii, opinii ale unor experți etc. Evitați să dați impresia ca doriți să vă plătiți oamenii sau să modernizați dotarea materială a organizației sau instituției.

- Problema trebuie să fie concretă și nu abstractă

- Ofereți fapte sau exemple concrete clare care ar argumenta problema.

3. Identificarea și analiza soluțiilor posibile

- Identificarea alternativelor de rezolvare a problemei necesită implicarea altora.
- **Metoda de brainstorming** e bună pentru generarea de alternative deoarece permite colectarea de idei și selectarea celei mai bune.
- Atunci când este selectată cea mai bună abordare, trebuie considerate următoarele:
 - care dintre abordări oferă o soluție pe termen lung?
 - care dintre abordări este cea mai realistă pentru acum?
 - Există resursele necesare? pot fie ele disponibile acum?
 - Este suficient timp disponibil pentru a fi implementate aceste abordări?
 - Care sunt riscurile asociate fiecărei alternative?

4. Definierea scopului și obiectivelor proiectului și descrierea acestora

- Scopul unui proiect

Reprezintă rezolvarea problemei sau stadiul în care dorim să ajungă problema în urma derulării proiectului.

-Este o declarație a ceea ce trebuie să fie realizat.

Recomandări:

- Enunțul trebuie să fie scurt și concis;
- Nu trebuie să apară necesitatea de a folosi conjuncția „și” pentru a despărți două propoziții; dacă se întâmplă acest lucru s-ar putea să fie vorba de 2 scopuri.
- De asemenea, folosirea cuvântului „prin” atrage după el explicații cu privire la modul în care va fi atins scopul proiectului; nu este cazul a se face acest lucru în această secțiune.

- Obiectivul

Este un rezultat scontat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului proiectului și, implicit, a rezolvării problemei.

Sunt pași care trebuie făcuți pe parcursul proiectului pentru a ne apropia de scop.

Obiectivul cuprinde o serie de realizări specifice prin care se atinge scopul programului / proiectului.

5. Grupul țintă și analiza factorilor interesați

Factorii interesați /grupurile de interese - sunt acele persoane, grupuri de persoane sau organizații care sunt sau vor fi afectate de activitatea sau existența proiectului; pentru ele succesul proiectului e important dintr-un anumit punct de vedere. Dețin o miză prin raportare la acest proiect.

In programele de finantare nerambursabila, grupurile de interese care necesita atentie specială sunt:

- Grupul tinta și/sau beneficiarii proiectului
- Managerul de proiect si echipa de proiect
- Finanțatorul
- Initiatorul proiectului /beneficiarul proiectului
- Alte entitati – persoane, grupuri, firme

Populatia tinta este populatia careia i se adreseaza proiectul (de exemplu familiile sarace, copiii institutionalizati, etc).

Grupul țintă al proiectului = reprezinta doar o parte a unei populatii tinta, selectat în functie de anumite criterii: gradul de vulnerabilitate, varsta, sex etc.

Scopul proiectului se refera la populatia tinta, iar obiectivele sunt specifice grupului tinta.

Pentru proiectele finanțate, grupul-țintă este stabilit de către finanțator, sub forma unor categorii bine definite de persoane sau de comunități.

Pentru proiectele din interiorul unei organizații, grupul-țintă este stabilit de către cel care solicită sau propune proiectul, prin scopul acestuia.

In functie de participarea la desfasurarea activitatilor, exista 2 tipuri de beneficiari:

- **Beneficiarii directi/grupul tinta-reprezinta** persoanele, grupurile care beneficiaza în mod direct de asistenta. Sunt cele care participa la proiect, sunt destinate actiunilor si obiectivelor;

- **beneficiarii indirecti** - in functie de natura proiectului, beneficiarii indirecti pot fi: familiile celor implicati, vecinii, comunitatea etc.

Planificarea proiectului

1. Prezentarea jaloanelor / reperelor de realizat

Jaloanele proiectului

Jalonul este identificat cu un eveniment ce marchează finalizarea unei etape/secvente de proiect

Jaloanele proiectului trebuie să fie formulate astfel încât să conducă la un rezultat final la care trebuie să se ajungă prin parcurgerea uneia sau a mai multor activități.

2. Definirea activităților

Activitățile reprezintă calea prin care se atinge un obiectiv.

Se caracterizează prin:

- **titlul activității** – denumirea activității
- **durată de desfășurare** – zile/săptămâni/luni
- **resurse alocate**, în funcție de complexitatea proiectului – umane, materiale, financiare

Capitolul referitor la activități trebuie să conțină:

- enunțarea fiecărei activități în parte;
- specificarea responsabilului activității respective;
- specificarea resurselor de care este nevoie (personal, echipament, timp);
- descrierea secvențelor de timp și modul cum se interferează activitățile.

Reguli în formularea activităților:

- formularea cât mai simplă a numelui activității, separat pentru fiecare activitate (max 30 de caractere)
- numele fiecărei activități trebuie să înceapă cu un verb de acțiune (ex. dotare cabinet, instruire personal, achiziționare de aparatură medicală)
- încadrarea fiecărei activități într-un interval de execuție
- numerotarea activităților într-un format general, posibil de extins sau de descompus oricând

- precizarea resurselor necesare și a profesilor cerute;
- când o activitatea se descompune în subactivități, folosiți identarea;
- de evitat utilizarea numelor persoanelor;
- evidențierea activităților care sunt expuse unor riscuri mai mari.

Exemple de activități și subactivități:

Model educațional alternativ

Jalon 1: Modele educaționale alternative fundamentate

Activitatea 1: Documentare pentru analiza modelelor existente în alte instituții la nivel național sau internațional:

- 1.1 deplasare la instituțiile din țară;
- 1.2 deplasare la instituțiile din străinătate;
- 1.3 achiziția de cărți și realizarea de abonamente;

Activitatea 2: Organizarea de întâlniri de lucru cu reprezentanți ai instituțiilor similare:

- 2.1 conceperea programelor întâlnirilor de lucru (tema întâlnirilor, moderatorii și materialele necesare pentru derularea lor);

2.2 stabilirea locului și a datei întâlnirilor;

2.3 promovarea întâlnirilor prin stabilirea listei invitaților, realizarea de broșuri de prezentare și transmiterea lor prin diverse mijloace, înregistrarea participanților;

2.4 desfășurarea întâlnirilor;

3. Descrierea secvenței de derulare a activităților

Programarea activităților/planul activităților:

- constă în reprezentarea grafică a acestora în succesiunea lor, cu evidențierea intercondiționărilor, consumurilor de resurse, a drumului critic și, eventual, a rezervelor de timp.
- activitățile pot fi *dependente* între ele sau *independente*, având o anumită dată de început indiferent de derularea altor activități.

Dependența dintre activități evidențiază modul în care o acțiune este condiționată de alta.

- cap-la-coadă sau una-după-alta – prin care o activitate nu poate demara până cealaltă nu este finalizată;

- în devans (lag) – o activitate poate să înceapă la un număr de zile după cealaltă activitate;

- în avans (lead) – o activitate trebuie să înceapă cu un număr de zile înaintea altei activități.

Conform Institutului de Managementul Proiectelor, relațiile dintre activități sunt clasificate astfel:

- *de la final la start*: o activitate trebuie finalizată înainte ca a doua să înceapă
- *de la final la final*: o activitate trebuie finalizată înainte ca a doua să se termine
- *de la start la start*: o activitate trebuie începută înainte celei de-a doua
- *de la start la final*: o activitate trebuie începută înainte ca a doua să se fi încheiat.

4. Bugetul proiectului

- Sumele din bugete vor fi alocate pe pozițiile agreate de program, de politica pe linia proiectelor și/sau a finanțatorului.

Cum pregătim bugetul unui proiect ?

- bugetul de proiect poate fi privit ca o planificare a proiectului din punct de vedere financiar
- bugetul atribuie valoare financiară activităților proiectului
- un important instrument de control al resurselor financiare ale proiectului

Etape în realizarea bugetului:

- Planificarea activităților proiectului
- Estimarea cheltuielilor în detaliu, pentru fiecare activitate și subactivitate (cheltuieli eligibile și cheltuieli neeligibile)
- Estimarea potențialelor surse de venituri, inclusiv contribuția proprie
- Reconcilierea diferențelor dintre cheltuieli și venituri
- Fluxul de numerar (bani pentru efectuarea plăților-sume, perioade)
- Aprobarea bugetului
- Stabilirea unor proceduri de supraveghere permanentă a costurilor comparativ cu bugetul, după începerea proiectului

➤ **Tipuri de buget**

Buget pe categorii de cheltuieli-grupează veniturile și cheltuielile pe categorii.

De exemplu: Resurse umane (Personal); Transport;Echipament
Publicații ;Administrative

Buget pe categorii de cheltuieli și pe activități -grupează cheltuielile pe categorii și pe activități, în cadrul aceluși proiect(anexa 2)

Buget pe surse - grupează cheltuielile pe categorii și pe surse de finanțare care participă cu fonduri (anexa 3)

5. Costuri eligibile

Costurile eligibile ale proiectelor sunt acele costuri efectuate de către aplicant și/sau parteneri, care îndeplinesc criteriile enunțate în ghidul de finanțare/ghidul solicitantului/ghidul aplicantului

Criteriile de eligibilitate se referă atât la tipurile de cheltuieli planificate și estimate, cât și la utilizarea acestora în perioada de implementare

Criterii de eligibilitate a cheltuielilor :

- Sunt angajate, plătite și bunurile au fost livrate, serviciile au fost prestate în perioada de implementare a proiectului, așa cum este aceasta definită în contractul de finanțare;
- Au legătură cu obiectul contractului de finanțare și sunt prevăzute în bugetul estimat al proiectului;
- Sunt realiste și necesare pentru implementare proiectului;

- Sunt realizate exclusiv în scopul atingerii obiectivului / obiectivelor proiectului și al rezultatelor acestuia, în concordanță cu principiile economiei, eficienței și eficacității;
- Sunt identificabile și verificabile, sunt înregistrate în contabilitatea aplicantului și/sau partenerilor în conformitate cu standardele contabile aplicabile în țara de unde aplicantul și/sau partenerii provin și în concordanță cu principiile contabile general acceptate;
- sunt conforme cu prevederile legislației fiscale și naționale aplicabile.
- **Alte cheltuieli eligibile:**TVA care nu poate fi recuperată, conform reglementărilor legale în vigoare.

6. Costuri neeligibile

Sunt acele costuri efectuate de către aplicant și/sau parteneri, care NU îndeplinesc criteriile enunțate în ghidul de finanțare/ghidul solicitantului/ghidul aplicantului la categoria costuri eligibile.

Aceste costuri pot fi identificate și estimate de solicitant ca fiind necesare realizării unei/unor activități din proiect, dar nu pot plătite din bugetul eligibil al proiectului

Aceste costuri sunt asumate de solicitant și/sau partenerii proiectului

Tipuri de costuri neeligibile

- dobânzi și taxe aferente datoriiilor, penalități de întârziere a plăților;
- comisioane aferente tranzacțiilor financiare și alte costuri strict financiare, cu excepția a costurilor serviciilor financiare impuse de contractul de finanțare;
- pierderile datorate schimbului valutar, cu excepția pierderilor acoperite printr-o dispoziție specială, ce va fi prevăzută în contractul de finanțare;
- TVA recuperabil;
- costurile care sunt acoperite prin alte surse de finanțare;
- amenzi, penalități și costuri aferente litigiilor
- costurile declarate neeligibile de către finanțator atunci când constată că acestea au fost efectuate cu nerespectarea condițiilor de eligibilitate.

7. Tipuri de cheltuieli

a) Cheltuieli de personal :

Costul cu personalul alocat proiectului, care cuprinde **salariile efective plus asigurările sociale și alte costuri statutare incluse în remunerație**, cu condiția ca acestea să **corespundă cu politica uzuală în materie de remunerație a aplicantului și a partenerilor de proiect.**

b) Deplasare (transport)

Cheltuielile de deplasare și subzistență pentru personalul implicat în proiect, cu condiția ca acestea să fie în conformitate cu practicile obișnuite privind cheltuielile de deplasare ale aplicantului și ale partenerilor de proiect și să nu depășească plafoanele naționale aplicabile.

c) Echipamente și bunuri

Costul echipamentelor noi sau second-hand, cu condiția să fie amortizate în conformitate cu principiile contabile general acceptate aplicabile aplicantului și general acceptate pentru bunuri de același tip (expl: echipamente IT, mobilier; electrocasnice; audio-video; cazarmament etc)

d) Terenuri și/sau imobile:

Achiziționarea de terenuri și imobile, în condițiile stabilite în ghidul de finanțare

e) Consumabile :

Costurile cu consumabilele și rechizitele / papetăria, cu condiția ca acestea să fie identificabile și alocate proiectului.

f) Subcontractare

Costurile generate de alte contracte atribuite de către aplicant în vederea derulării proiectului, cu condiția ca procedura de atribuire să se desfășoare în conformitate cu legislația în vigoare în materie de achiziții publice și cu prevederile ghidului de finantare .

Ex: achiziție servicii de consultanță; servicii de formare profesională; servicii de publicitate; servicii de proiectare; achiziție bunuri ; achiziție lucrări

g) Cheltuieli directe :

Cheltuielile directe eligibile pentru un proiect sunt acele cheltuieli care sunt identificate de către aplicant și/sau parteneri, în concordanță cu principiile contabile și regulile interne utilizate, ca și cheltuieli specifice direct legate de implementarea proiectului și care sunt atribuite direct acestuia

Costurile rezultate direct din cerințele impuse de contractul de finanțare

De exemplu:

- costul cu personalul alocat proiectului
- Costul cu echipamentelor
- Costul cu deplasarea etc

h) Cheltuieli indirecte

- Aplicantul și partenerii pot opta să includă costuri indirecte în bugetul proiectului.
- Costurile indirecte sunt acele costuri eligibile care nu pot fi identificate de către aplicant și/sau partenerii proiectului ca fiind direct atribuite proiectului, dar care pot fi identificate și justificate prin sistemul contabil ca fiind angajate în legătură directă cu costurile directe eligibile atribuite proiectului.
- Aplicantul și partenerii pot prevedea costuri indirecte de maxim 5% din costurile totale directe eligibile ale proiectului.

i) Cheltuieli indirecte

Aceste costuri nu pot include costuri directe eligibile.

De exemplu, în cazul în care proiectul presupune închirierea unei locații folosite 100% pentru proiect, costul închirierii se consideră a fi cost direct.

Dacă există situația ca o locație să fie folosită de proiecte diferite ale aceleiași organizații, costul aferent închirierii spațiului este cost indirect, într-un procent rezultat în urma aplicării uneia din cele două metode de calcul.

j) Cheltuieli neprevăzute

În bugetul proiectului poate fi inclusă o cotă de cheltuieli neprevăzute care să nu depășească un anumit procent din costurile directe eligibile.

Aceste cheltuieli pot fi efectuate doar cu autorizarea prealabilă scrisă a finanțatorului și doar pentru costuri care nu au putut fi identificate la momentul elaborării aplicației de proiect (de exemplu, modificări legislative, calamități naturale etc.

8. Fluxul de numerar – diferența dintre încasările curente și plățile curente

Gestionarea cash-flow-ului (previzionari de numerar)

➤ **Cash-flow-ul se refera la intrarile si iesirile de bani in cadrul firmei pe o perioada determinata de timp**

Gestionarea acestor intrari si iesiri de bani lichizi reprezinta una din principalele sarcini ale unui ordonator de credit.

➤ Iesirile de bani sunt masurate prin actele pe care le scrii atunci cand platesti salariile si creditorii etc

➤ Intrarile sunt acei bani pe care ii primesti de la buget, contribuabili, debitori si investitori.

Fluxul de numerar (Cash flow-ul)

- ❑ **Gestionarea eficienta a cash-flow-ului , presupune:**
 - Sa stii cand, de unde si cum apar nevoile de bani lichizi
 - Sa stii care sunt cele mai bune surse de obtinere a banilor in cazul unor nevoi aditionale de bani lichizi
 - Sa fii pregatit sa intampini aceste nevoi si sa pastrezi relatii bune cu banca si ceilalti creditor.

- ❑ **Ce sunt banii lichizi?**
 - ✓ Banii gheata sunt banii care exista in contul bancar sau in caserie.
 - ✓ Ai mereu nevoie de bani lichizi: pentru a plati salariile, furnizori etc
 - ✓ Pe termen lung, profitul unei firme poate fi foarte mic daca banii lichizi nu au un nivel pozitiv. **Nu poti cheltui profit, cheltuiesti bani!**

Fluxul de numerar (Cash flow-ul)

- ❑ **Previiziunea fluxului de numerar**
- Primul lucru care trebuie facut pentru a evita un deficit financiar este o previzionare de numerar.
- In general previziunile de numerar se fac atat pe termen scurt (saptamanal, lunar) pentru a gestiona eficient banii zi de zi, cat si pe termen lung (anual, pe 3-5 ani)

9. Stabilirea echipei de realizare a proiectului

- Echipa de realizare a proiectului poate să coincidă cu echipa care a conceput proiectul sau nu.
- Pentru fiecare activitate trebuie să se stabilească o **persoană responsabilă cu finalizarea ei, persoanele care desfășoară efectiv activitatea, precum și sarcinile ce le revin.**
- De asemenea, este momentul în care se stabilesc activitățile care vor fi realizate prin subcontractarea lor către terți.

Managementul echipei de proiect

Conceptul de echipă

➤ Definitia grupului

O definiție simplificată a unui grup este: *“două sau mai multe persoane care comunică între ele și împărtășesc valori, norme sau dorințe comune”*.

Trei **condiții minim** necesare pentru formare unui grup:

- a) persoanele care formează grupul împărtășesc nevoi sau obiective comune,
- b) există o puternică componentă de comunicare interpersonală între membrii grupului
- c) ierarhia în interiorul grupului este redusă la minimum sau inexistentă

Conceptul de echipă

➤ Definitia echipei

Mai multe persoane cu abilități complementare care lucrează împreună pentru atingerea unui scop comun, și care se simt reciproc responsabili pentru aceasta.

Echipele sunt în mod special propice pentru realizarea unor sarcini cu complexitate crescută și care au mai multe sub-sarcini.

Etapele formării echipei

1. Stadiul formării

În acest stadiu individul ia cunoștință de scopurile și structura grupului, de compoziția sa și de cadrul de referință;

Preocupări în domeniul:		Comportamente caracteristice în domeniul:		Cerințe pentru a
Personal / interpersonal	Sarcinii	Personal / interpersonal	Sarcinii	
includere, apartenență, respingere, acceptare	orientarea sarcinii	politețe, precauție, evitarea conflictului	se pun întrebări de genul: ce trebuie făcut? care sunt scopurile?	putea progresa: depășirea conflictelor

➤ **Stadiul Furtuna**

Membrii se cunosc mai bine, se manifestă mai deschis și mai intens; din această cauză apar neînțelegeri, provocări, conflicte, ostilitate; dacă acest impas este trecut cu succes, grupul își consolidează structura.

Preocupări în domeniul:		Comportamente caracteristice în domeniul:		Cerințe pentru a putea
Personal / interpersonal	Sarcinii	Personal / interpersonal	Sarcinii	prograsa:
controlul puterii, statut, autoritate, stres	organizare, programare, reguli	certuri, criticism	întrebări de genul: care sunt regulile jocului? cum se va face evaluarea rezultatelor?	stabilirea statutelor și rolurilor

➤ **Stadiul normării**

Ostilitatea și conflictul sunt controlate, se stabilesc repere și standarde de echipa și se conturează norme proprii de conduită, membrii grupului acționează prin consens.

Preocupări în domeniul:		Comportamente caracteristice în domeniul:		Cerințe pentru a putea
Personal / interpersonal	Sarcinii	Personal / interpersonal	Sarcinii	prograsa:
afecțiune, manifestarea deschiderii, a-i asculta pe ceilalți, a face parte din grup	fluxul informațiilor r și al operațiilor	coeziune, preocuparea pentru grup, se fac glume, se consolidează spiritul de echipă	schimbul de informații, dorința de a schimba unele atitudini	încrederea în sine și în ceilalți

➤ **Stadiul performanței**

este etapa în care eforturile sunt convergente și echipa își manifestă din plin influența stimulatorie asupra fiecărui membru.

Preocupări în domeniul:		Comportamente caracteristice în domeniul:		Cerințe pentru a
Personal / interpersonal	Sarcinii	Personal / interpersonal	Sarcinii	putea progresa:
independență și interdependență, implicare înaltă, căldură	rezolvarea problemelor într-o manieră mereu mai creativă	acord sau dezacord	adaptarea la schimbări, oferirea de sprijin, exigență de sine	-

➤ **Stadiul disoluției**

Acest stadiu se poate instala după oricare din cele precedente, dacă nu sunt îndeplinite cerințele de progres specifice, dar de regulă se instalează atunci când sarcina comună se apropie de sfârșit.

Preocupări în domeniul:		Comportamente caracteristice în domeniul:		Cerințe pentru a
Personal / interpersonal	Sarcinii	Personal / interpersonal	Sarcinii	
ruperea relațiilor	sentimente confuze	conflict și furie împotriva liderului, concomitent cu sporirea coeziunii între membrii "de rând"	scăderea dramatică a competenței de grup, letargie, încercări sporadice de a lucra bine	putea progresa:
				relansarea evoluției unui nou grup sau orientarea spre noi scopuri

Echipe de proiect

- ✓ O echipă folosită doar pentru o perioadă definită de timp și pentru un scop separat, concret definit, devine cunoscută ca echipă de proiect
- ✓ Membrii acestor echipe pot aparține unor grupuri diferite, dar pot primi sarcini și activități pentru același proiect, permițând astfel celor din afară să îi considere ca pe o singură unitate.
- ✓ Stabilirea unei echipe înseamnă crearea, monitorizarea și alocarea de sarcini unui grup de persoane pe baza unui proiect.

Munca în echipă

Munca în echipă este conceptul care descrie oameni care lucrează împreună, într-o manieră cooperantă

➤ *Avantajele lucrului în echipă*

1. *Echipele pun cel mai bine în aplicare strategiile organizaționale,*
2. *Datorită echipelor, organizațiile învață (și rețin) mai eficient*
3. *Echipele multifuncționale promovează managementul de înaltă calitate*

Munca în echipă

- ✓ Echipele multifuncționale pot genera ***schimbări radicale***
- ✓ ***Se economisește timp*** dacă activitățile efectuate înainte pe rând, de indivizi, sînt executate simultan în echipă.
- ✓ Organizațiile bazate pe echipe ***promovează inovația*** datorită schimbului de opinii.
- ✓ Personalul care lucrează în echipă a mărturisit creșterea nivelului de ***implicare și angajament***, iar studiile indică, de asemenea, o rată ***mai mică de stres*** decât în cazul muncii individuale.
- ✓ ***Creativitatea și inovația*** sînt promovate în organizațiile bazate pe echipe prin intermediul schimbului de opinii

Munca în echipă

- **4 tipuri de probleme** care pot apărea în cadrul echipei de lucru :
 - ✓ **Conflicte interpersonale**- determinate de diferențele de personalitate și stil de lucru
 - ✓ **Ambiguitatea sarcinii**- o sarcină definită neclar poate determina o echipă să lucreze ineficient și cu mare consum de resurse
 - ✓ **Pregătirea neadecvată** a echipei pentru activitatea care i-a fost desemnată –atunci când lucrurile nu sunt clare și se pierd multe ore în întâlniri fără scop și agendă
 - ✓ **Spirit redus de echipă** – determinat de deficiențe de comunicare, care pot conduce la conflicte.

Munca în echipă

- **Roluri în echipa:**
 - ✓ **Roluri executive:** inițiativă-contribuție, achiziție de informații, furnizare de informații, coordonare, orientare, catalizare
 - ✓ **Roluri de consolidare a grupului:** încurajare, comunicare, standardizare, observare, supraveghere
 - ✓ **Roluri orientate asupra problemelor personale:** agresiune (reducerea participării altora), blocare (opозиție la nou), căutarea recunoașterii, dominare.

Munca în echipă

- **Factori care influențează** eficacitatea și eficiența echipei de lucru:
 - ✓ **Mediul organizațional** - condiționează modul de interacțiune între membrii echipei și dintre membrii echipei și restul organizației
 - ✓ **Natura sarcinii** – afectează modul de acțiune și focalizarea eforturilor membrilor echipei. Cu cât sarcinile sunt mai complexe, cu atât interacțiunile cu mediul extern sunt mai intense și mai focalizate.

Munca în echipă

- ✓ **Mărimea grupului** – numărul persoanelor dintr-un grup influențează modul de interacțiune a acestora
- ✓ **Caracteristicile membrilor**- membrii trebuie să dețină calitățile profesionale necesare, să aibă abilități interpersonale și să asigure un grad moderat de diversitate în formarea grupului.

Managementul echipei

1. Managementul echipei înseamnă impunerea unor obiective comune și precise.

- ✓ Echipa trebuie să negocieze scopurile particulare în raport cu direcțiile generale obligatorii trasate de lider.*
- ✓ Managerul trebuie să asigure un înalt grad de adecvare și concordanță între obiectivele organizaționale, orientarea și scopul echipei.*

Managementul echipei

2. Managementul echipei înseamnă clarificarea rolurilor membrilor acesteia.

- ✓ Liderul trebuie să se asigure că fiecare știe care sunt atribuțiile celorlalți.
- ✓ Este important ca fiecare rol să fie - măcar parțial - unic pentru persoană, precum și important pentru restul grupului și pentru atingerea obiectivelor

Managementul echipei

3. Managementul echipei se referă la dezvoltarea rolurilor individuale.

✓ Pentru o funcționare eficientă, rolurile și sarcinile individuale trebuie văzute ca fiind ceva complet și semnificativ, dându-le membrilor șansa de a progresa, de a-și perfecționa și exersa deprinderile.

✓ Pentru a-și păstra motivația, entuziasmul și dedicarea, oamenii au nevoie de sarcini interesante în sine, care să-i provoace, să le stimuleze creativitatea și să-i facă să devină mai performanți.

Managementul echipei

4. Managementul echipei reprezintă evaluarea contribuțiilor individuale.

*Un rol important al liderului este acela de a se asigura că aportul individual la obiectivul general al echipei este evaluat formal, astfel încât oamenii să primească **feedback** clar cu privire la munca făcută.*

5. Managementul echipei înseamnă asigurarea feedback-ului cu privire la activitatea echipei.

În urma acordării unui **feedback** clar și constructiv se obțin beneficii considerabile

FORMELE COMUNICARII

•Posturile se pot clasifica în trei categorii:

1. **De includere/neincludere:** postura prin care se definește spațiul disponibil activității de comunicare și se limitează accesul în cadrul grupului.

De exemplu, membrii grupului pot forma un cerc, pot să se întoarcă/aplece spre centru, să-și întindă un braț sau picior peste intervalul rămas liber, indicând prin toate acestea că accesul la grup este limitat.

2. **De orientare corporală:** se referă la faptul că doi oameni pot alege să se așeze față-n față (vis-a-vis) sau alături (paralel). Prima situație comunică predispoziția pentru conversație, iar a doua - neutralitate.

FORMELE COMUNICĂRII

3. De congruență/necongruență: postură care comunică intensitatea cu care o persoană este implicată în ceea ce spune sau face interlocutorul.

Participarea intensă conduce la postura congruentă (similară cu a interlocutorului); schimbarea posturii interlocutorului declanșează în acest caz schimbarea posturii celui puternic implicat în comunicare. În cazul în care există între comunicatori divergențe de statut, de puncte de vedere sau de opinii, apar posturile necongruente: persoana nu privește spre interlocutor, nu interacționează sub nici o formă.

FORMELE COMUNICARII

1.4. Modul de mișcare a corpului

- ✓ caracterizată de mișcări laterale, se consideră buni comunicatori;
- ✓ caracterizată de mișcări față-spate, se consideră om de acțiune;
- ✓ caracterizată de mișcări verticale, se consideră om cu putere de convingere;

1.5. Comunicarea tactilă

- ✓ Acest tip de limbaj non-verbal se manifestă prin frecvența atingerii, prin modul de a da mâna, modul de îmbrățișare, de luare de braț, bătutul pe umăr, etc.

FORMELE COMUNICARII

1.6. Prezența personală

- ✓ Prezența personală comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, a îmbrăcămintei, a mirosului (parfum, miros specific), a bijuteriilor și a altor accesorii vestimentare.
- ✓ Avem în cultura noastră anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior și personalitate.

Distingem trei tipuri de fizicuri:

- ectomorf (fragil, subțire și înalt);
- endomorf (gras, rotund, scurt);
- mezomorf (musculos, athletic, înalt).

✓ Îmbrăcămintea, în măsura în care este rezultatul unei alegeri personale, oglindește personalitatea individului, este un fel de extensie a eului și, în acest context, comunică informații despre acesta. Ea poate afecta chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Îmbrăcămintea se poate folosi pentru a crea un rol.

FORMELE COMUNICARII

2. Limbajul spațiului

- Limbajul spațiului trebuie interceptat simultan în funcție de 5 dimensiuni:
 - mărime
 - grad de intimitate
 - înălțime
 - apropiere - depărtare
 - înăuntru - în afară.

FORMELE COMUNICARII

6. Limbajul culorilor

Culoarea, dincolo de percepția și trăirea ei afectivă, este și o oglindă a personalității noastre și deci influențează comunicarea.

7. Limbajul timpului

Modul în care putem comunica prin limbajul timpului este corelat cu:

✓ **Precizia timpului**

Timpul este considerat ca ceva prețios și personal și, în general, atunci când cineva își permite să ni-l structureze, acesta comunică diferența de statut.

FORMELE COMUNICARII

✓ Lipsa timpului

Percepem timpul ca pe o resură personală limitată și, de aceea, modul în care fiecare alegem să îl folosim comunică atitudinea noastră față de cel care solicită o parte din această resursă.

Dacă nu acordăm timp pentru o anumită comunicare se va percepe ca neacordare de importanță.

Studiile sociologice au arătat că, în general, relația de comunicare pozitivă se dezvoltă proporțional cu frecvența interacțiunii (deci timp petrecut împreună).

FORMELE COMUNICĂRII

✓ **Timpul ca simbol.**

Acest aspect ține de o anumită obișnuință, cum este ritmul (de exemplu: mâncăm de trei ori pe zi și la anumite ore).

Similar, anotimpurile impun anumite activități și un anume fel de viață clar situate în timp.

Sărbătorile și ritualurile, de asemenea, sunt marcate de timp.

Astfel, oamenii de afaceri știu că în preajma sărbătorilor de iarnă se cumpără mai mult și se lucrează mai puțin.

COMUNICAREA EFICIENTA

Principiile și regulile fundamentale ale comunicării eficiente

1. Optimizarea comunicării verbale

- ✓ Exprimați ceea ce gândiți cât mai direct, mai precis și mai simplic posibil.
- ✓ Nu transmiteți decât puține informații deodată.
- ✓ Verbalizarea directă și precisă- formularea clară a gândurilor și sentimentelor;
- ✓ Implicarea personală- ” îmi place desenul tău”, în loc de “desenul tău este frumos”;

COMUNICAREA EFICIENTA

- ✓ Să învățăm să insistăm când vrem să obținem ceva;
- ✓ Să fim prietenoși și politicoși pentru a păstra o bună relație cu interlocutorul.
- ✓ Motivele celor care nu verbalizează ar putea fi:
 - ✓ Teama de a nu deranja;
 - ✓ Teama de părerea celorlalți;
 - ✓ Teama de ridicol;
 - ✓ Teama de eșec și de greșeală.

COMUNICAREA EFICIENTA

2. Optimizarea comunicării nonverbale

- ✓ Fiți conștient de impactul elementelor nonverbale asupra sensului mesajului.
- ✓ Cunoașteți-vă bine propriul comportament nonverbal.
- ✓ Modificați-l, dacă e nevoie.
- ✓ Observați cum interpretați de obicei mesajul celorlalți.
- ✓ Implicarea celuilalt- cu ajutorul componentei nonverbale, precizarea clară a poziției celuilalt;
- ✓ Faceți critici în particular;

COMUNICAREA EFICIENTA

a. Ameliorarea contactului vizual

- ✓ când și cum privim interlocutorul:
 - ✓ Când vorbește, să avem o atitudine de ascultare.
 - ✓ Când vrem să insistăm asupra unui pasaj din discursul nostru.
- ✓ Când dăm cuvântul interlocutorului
- ✓ Nu mențineți permanent contactul vizual !

COMUNICAREA EFICIENTA

b. Ameliorarea mimicii

- ✓ Situații în care e potrivit să zâmbiți:
 - când vreți să începeți un dialog;
 - când mulțumiți;
 - când primiți sau faceți un compliment.
- ✓ Zâmbetul înlesnește contactele, absența lui stîngherește
- ✓ interlocutorul.
- ✓ Zâmbetul e nepotrivit când sunteți criticat sau când interlocutorul e furios.

COMUNICAREA EFICIENTA

c. Ameliorarea vocii

✓ Vocea:

- transmite emoții;
- poate fi vibrantă, hotărâtă, tristă, colerică, bucuroasă, dușmănoasă etc.

Elemente vocii :

- Volum sonor (><; trebuie să fie adaptat situației);
- Timbrul (grav-calm, ascuțit-exprimarea emoțiilor);
- Debitul verbal (repede, lent);
- Articulația (bâlbâială, claritate);

COMUNICAREA EFICIENTA

d. Adaptarea posturii și a distanței interpersonale

- Postura generală se referă la:
 - gesturi;
 - felul cum ne așezăm;
 - felul cum stăm în picioare;
 - atitudine deschisă/închisă;
 - dinamism/lipsă de energie;
- Distanța interpersonală:
 - distant/amical;
 - pisălog/indiferent;
 - tipuri de distanțe în funcție de situații.

COMUNICAREA EFICIENTA

➤ Reguli de bază privind comunicarea eficientă

Exprimate sintetic, acestea sunt :

- ✓ **regula cantității** – în ceea ce spun, vorbitorii trebuie să ofere informația necesară, nici mai mult, nici mai puțin;
- ✓ **regula calității** – ceea ce spun vorbitorii trebuie să respecte realitatea;
- **regula relației** – mesajul vehiculat de vorbitor trebuie adecvat scopului comunicării;
- **regula semnificației** – informația transmisă trebuie să fie semnificativă pentru contextul și circumstanțele în care se desfășoară comunicarea;

COMUNICAREA EFICIENTA

- **regula stilului** – vorbitorii trebuie să fie clari, coerenți, comprehensivi și concizi;
- **regula receptivității** – emitenții trebuie să-și adapteze mesajele la caracteristicile receptorilor și la cunoștințele presupuse de aceștia.

PROCEDURI DE ACHIZIȚII PENTRU PROIECT

Legislatie achizitii publice

□ *Legislatie nationala*

- **Ordonanta de urgenta 34/2006 privind atribuirea contractelor de achizitie publica, a contractelor de concesiune de lucrari publice si a contractelor de concesiune de servicii cu modificările și completările ulterioare**
- **Hotărâre nr. 925 din 19 iulie 2006 (*actualizată*)** pentru aprobarea normelor de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractelor de achiziție publica din Ordonanța de urgenta a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publica, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii

Legislatie achizitii publice

▪ **Ordin nr. 1120 din 15 oct 2013** privind aprobarea procedurii simplificate aplicate beneficiarilor privați...

□ **Legislatie europeana –regulamente și directive europene**

Sistem instituțional

□ **A.N.R.M.A.P- Autoritatea Națională pentru Reglementare și Monitorizare a Achizițiilor Publice, s-a înființat în anul 2005 în contextul** angajamentelor asumate de România în procesul de aderare la Uniunea Europeană,

- ✓ **Institutie publica independenta, cu personalitate juridica, in subordinea Guvernului și coordonarea directă a Primului Ministru**
- ✓ **Rolul fundamental: elaborarea promovarea si implementarea politicilor in domeniul achizițiilor**
- ✓ **Consultanta si suport zilnic pentru autoritatile contractante**
- ✓ **Executa control in urma unei sesizari**

Sistemul instituțional

☐ C.N.S.C- Consiliul Național de Soluționarea a Contestărilor

✓ Organism independent cu activitate administrativ
jurisdicțională

✓ Competente:

- Sa soluționeze contestațiile formulate
- Sa se pronunțe asupra legalității procedurilor
- Sa emita opinii asupra litigiului dedus judecatii

□ **O.U. G. NR.34/ 2006** : reglementează regimul juridic al contractului de achiziție publică, al contractului de concesiune de lucrări publice și al contractului de concesiune de servicii, procedurile de atribuire a acestor contracte, precum și modalitățile de soluționare a contestațiilor formulate împotriva actelor emise în legătură cu aceste proceduri

□ **Scopul OUG 34/2006:**

- a) promovarea concurenței între operatorii economici;
- b) garantarea tratamentului egal și nediscriminarea operatorilor economici;
- c) asigurarea transparenței și integrității procesului de achiziție publică;
- d) asigurarea utilizării eficiente a fondurilor publice, prin aplicarea procedurilor de atribuire de către autoritățile contractante

Principii care stau la baza atribuirii contractului de achiziție publică

Nediscriminarea

Asigurarea condițiilor de manifestare a unei concurențe reale astfel încât orice operator economic (furnizor/executant / prestator), indiferent de naționalitate, să aibă dreptul de a participa la procedura de atribuire.

Efecte

- cadru competițional sănătos (obținerea celor mai bune rezultate de pe piață)
- interzicerea discriminării potențialilor participanți

□ **Tratamentul egal**

Stabilirea și aplicarea, în toate etapele procedurii de atribuire, a unor reguli, cerințe și criterii identice pentru toți operatorii economici, astfel încât orice participant la procedură să beneficieze de șanse egale de a dobândi calitatea de contractant.

Efecte

- instituire cadru bazat pe încredere, corectitudine și imparțialitate
- furnizare informații aferente unei proceduri (concomitent)
- eliminare elemente de natură subiectivă

☐ **Recunoasterea reciproca -acceptarea:**

- produsele, lucrarilor si serviciilor oferite in mod licit pe piata UE
- diplomelor, certificatelor, a altor documente emise de autoritati competente ale altor state UE
- specificatii tehnice echivalente cu cele solicitate la nivel national

☐ **Transparența**

Aducerea la cunoștința tuturor celor interesați a informațiilor referitoare la aplicarea procedurii de atribuire a contractului.

Efecte

- asigurare „vizibilitate” reguli, procese, înregistrări și rezultate
- înțelegere necesități obiective ale AC (de către potențialii ofertanți)

□ **Proportionalitatea** se referă la asigurarea corelației între:

- necesitatea obiectivă a AC,
- obiectul contractului

și

- cerințele formulate în cadrul procedurii.

Efecte

- evitarea impunerii de solicitări abuzive

□ **Eficiența utilizării fondurilor publice –**

aplicarea procedurii astfel încât să se obțină o maximizare a rezultatului urmărit și utilizarea unor criterii de atribuire care să reflecte avantajele de natură economică ale ofertelor (după caz, se iau în considerare efectele în domeniul social sau în ceea ce privește protecția mediului) în vederea obținerii raportului optim între calitate și preț.

□ **Asumarea răspunderii- determinarea** clară a sarcinilor și responsabilităților persoanelor implicate (profesionalismului, imparțialității și independenței deciziilor)

Sistemul achizițiilor publice

Sistemul achizițiilor publice desemnează totalitatea regulilor și actiunilor referitoare la cheltuirea banilor publici și în care cererea lansată de organismele de Interes public se întâlnește cu oferta propusă de un Operator economic.

☐ **Autorități contractante:**

a) **organisme ale statului** : autoritate publica sau institutie publica – care actioneaza la nivel central ori la nivel regional sau local- Autoritati publice/instituii publice (nivel central, regional, local);

Ex.: MFP, Agentia Nationala a Mediului, CJ Bacău etc

b) **organism de drept public**: cu personalitate juridică, pentru nevoi de interes general, fără caracter comercial, finantate si conduse de organisme publice; Ex.: SR de Televiziune (TVR 1)

c) **Oricare asociere formata de una sau mai multe AC (a) sau (b);**

d) oricare întreprindere publică ce desfășoară activitățile în SUP(sectoare de utilitate publică), când atribuie contracte pentru efectuarea acestor activități (apă, energie, ransport, poștă). Ex: RADET, RATB;

e) oricare subiect de drept din SUP, când atribuie contracte de AP;

Exemplu: Compania Nationala Imprimeria Romana S.A

□ Operatori economici

Prin **operator economic** se intelege orice furnizor, prestator sau executant care ofera in mod licit pe piata produse, servicii si/sau executa lucrari

Operatorii economici joaca, in cadrul sistemului achizitiilor publice, rolul:

- fie, al vanzatorului,
- fie, al prestatorului,
- fie, al executantului.

Operatorii economici sunt interesati sa intre in relatii contractuale cu organismele statului, pentru a-si atinge scopul pentru care s-au infiintat, respectiv maximizarea eficientei economice (a profitului) si maximizarea satisfactiei consumatorului.

Calitatea de operator economic o poate detine:

- o persoana fizica,
- o persoana juridica,
- un grup de astfel de persoane de drept public sau de drept privat.

Persoana juridica de drept public este acea entitate infiintata printr-un act administrativ emis de o autoritate a statului.

Procesul de achizitie publica

Reprezinta o succesiune de etape, dupa parcurgerea carora se obtine produsul sau dreptul de utilizare al acestuia, serviciul sau lucrarea, ca urmare a atribuirii unui contract de achizitie publica.

Procedura de achizitie publică

Totalitatea actelor și formalităților ce trebuie îndeplinite pentru încheierea contractului de achiziție publică.

Ce este contractul de achiziție publică

Contractul, asimilat, potrivit legii, actului administrativ, care include și categoria contractului sectorial, astfel cum este definit la art. 229 alin. (2), cu titlu oneros, încheiat în scris între una sau mai multe autorități contractante, pe de o parte, și unul ori mai mulți operatori economici, pe de altă parte, având ca obiect execuția de lucrări, furnizarea de produse sau prestarea de servicii;

Tipuri de contracte

1. Contract de achiziție publică de :

- a) de furnizare
- b) de servicii
- c) de lucrări

2. Contract de concesiune:

- a) de lucrări publice
- b) de servicii

☐ **Contractul de lucrări** are ca obiect:

- a) fie executia de lucrari sau executia unei constructii;
- b) fie atat proiectarea, cat si executia de lucrari sau atat proiectarea, cat si executia unei constructii;
- c) fie realizarea prin orice mijloace a unei constructii care corespunde necesității si obiectivelor autorității contractante.

☐ **Contractul de furnizare** care are ca obiect furnizarea unuia sau mai multor produse, prin cumparare, inclusiv in rate, inchiriere sau leasing, cu sau fara optiune de cumparare.

• Contractul de achizitie publica ce are ca obiect principal furnizarea de produse si, cu titlu accesoriu, operatiuni/lucrari de instalare si punere in functiune a acestora este considerat contract de furnizare

• ***Contractul de servicii*** care are ca obiect prestarea unuia sau mai multor servicii.

Contractul de achiziție publică care are ca obiect principal prestarea unor servicii și, cu titlu accesoriu, desfășurarea unor activități de lucrări este considerat contract de servicii.

2.1. Contract de concesiune de lucrari publice -

Contractul care are aceleasi caracteristici ca si contractul de lucrari, cu deosebirea ca in contrapartida lucrarilor executate contractantul, in calitate de concesionar, primeste din partea autoritatii contractante, in calitate de concendent, dreptul de a exploata rezultatul lucrarilor, drept la care se poate adauga, dupa caz, plata unei sume;

2.2. Contract de concesiune de servicii contractul care are aceleasi caracteristici ca si contractul de servicii, cu deosebirea ca in contrapartida serviciilor prestate contractantul, in calitate de concesionar, primeste din partea autoritatii contractante, in calitate de concendent, dreptul de a exploata serviciile, drept la care se poate adauga, dupa caz, plata unei sume

Etapele procesului de achiziție publică

- Programul anual al achizițiilor publice
- Elaborarea documentației de atribuire
- Alegere procedura
- Chemarea la competiție
- Derularea procedurii de atribuire a contractelor
- Atribuirea și semnarea contractului de achiziție publică
- Definitivarea dosarului de achiziție publică
- Derularea contractului
- Finalizarea contractului
- Analiza procesului

Etapele procesului de achiziție publică

Întocmirea programului anual al achizițiilor publice

- identificare necesității
- estimare valoare și modalități de obținere
- punerea în corespondență cu CPV (Vocabularul comun al achizițiilor publice)
- ierarhizare
- alegere procedură
- identificare fonduri
- elaborare calendar
- definitivare și aprobare program

Elaborarea documentatiei de atribuire: *reprezinta acele documente care contin cerintele formale, tehnice si financiare, care permit descrierea obiectiva a obiectului contractului de achizitie publica si pe baza caruia operatorul economic isi va elabora oferta.*

- stabilire specificatii tehnice sau documentatia descriptiva:reprezinta descrierea obiectiva a produselor, serviciilor sau lucrarilor necesare autoritatii contractante (specificatii tehnice).
- stabilire clauze contractuale
- stabilire cerinte minime de calificare, daca este cazul, criterii de selectare: *situatia personala a candidatului sau ofertantului, capacitatea de exercitare a activitatii profesionale, situatia economica si financiara; capacitatea tehnica si/sau profesionala etc*

- stabilire criteriul de atribuire:

“Oferta cea mai avantajoasă d.p.d.v. economic”

”Prețul cel mai scazut”

- completarea Fișei de date a achiziției
- stabilire formulare și modele
- definitivare documentație de atribuire

Chemare la competiție

- publicarea anunțului de participare/invitație
- punerea la dispoziție a documentației de atribuire
- răspuns la solicitările de clarificări
- reguli de participare și de evitare a conflictului de interese

Derulare procedura de atribuire

- termen pentru elaborare oferte
- daca este cazul, constituirea garantiei de participare
- primire oferte
- deschidere
- examinare si evaluare oferte
- stabilire oferta castigatoare
- anulare procedura

Atribuire contract de achizitie publica

- notificare rezultat
- perioada de asteptare
- daca este cazul, solutionare contestatii semnare contract/incheiere acord-cadru
- transmitere spre publicare anunt de atribuire

Definitivare dosar de achizitie publica

-intocmire dosar de achizitie publica

Derulare contract/acord cadru

-daca este cazul, constituirea garantiei de buna executie

- intrare in efectivitate

-indeplinirea obligatiilor asumate si receptii partiale

Finalizare contract

-receptie finala

-daca este cazul, eliberare garantie de buna executie

Analiza procesului

-concluzii

-masuri de imbunatatire

Proceduri de achiziție publică

Procedura de achiziție poate fi:

- **a. licitație deschisă**
- **b. licitație restransă**
- c. dialog competitiv
- d. negocieri cu publicarea unui anunț în prealabil
- e. negocieri fără publicarea unui anunț în prealabil
- f. cerere de oferte
- g. concurs de soluții

Proceduri de achiziție publică

Autoritatea contractantă **achiziționează direct** produse, servicii sau lucrări, în măsura în care valoarea achiziției, estimată conform prevederilor secțiunii a 2-a a prezentului capitol, nu depășește echivalentul în lei a **30.000 euro exclusiv T.V.A. pentru fiecare achiziție de produse ori servicii, respectiv a 100.000 euro exclusiv T.V.A. pentru fiecare achiziție de lucrări**. Achiziția se realizează pe bază de document justificativ.

Praguri achiziție publică

Peste pragul prevăzut la art. 19, autoritatea contractantă poate aplica procedura de **cerere de oferte** în cazul în care valoarea estimată, fără TVA, a contractului de achiziție publică este mai mică decât echivalentul în lei al următoarelor praguri:

- a) pentru contractul de furnizare: ≤ 130.000 euro;
- b) pentru contractul de servicii: ≤ 130.000 euro;
- c) pentru contractul de lucrări: $\leq 5.000.000$ euro

Licitația deschisă:

- a) pentru contractul de furnizare: ≥ 130.000 euro;
- b) pentru contractul de servicii: ≥ 130.000 euro;
- c) pentru contractul de lucrări: $\geq 5.000.000$ euro

Alegerea procedurii de achizitie

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

- complexitatea contractului de achizitie publica respectiv;
- costurile implicate de atribuirea contractului respectiv;
- nivelul de dezvoltare si concurenta pe piata din domeniul unde va avea loc achizitia, pentru a se putea alege intre licitatie deschisa si licitatie restransa;

Alegerea procedurii de achizitie

- constringeri cum ar fi urgenta, compatibilitatea cu produse servicii deja existente in cadrul autoritatii respective, existenta unui singurfurnizor, prestator sau executant s.a.

Este interzisa divizarea unui contract in mai multe contracte de valoare mai mica in scopul evitarii anumitor proceduri de achizitie.

- **Procedurile de licitatie deschisa si licitatie restransa reprezinta regula de atribuire a contractelor de achizitie publica.**

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

Aprobă Procedura simplificată aplicată de beneficiarii privați în cadrul proiectelor finanțate din instrumente structurale, obiectivul "Convergență", precum și în cadrul proiectelor finanțate prin mecanismele financiare SEE și norvegian pentru atribuirea contractelor de furnizare, servicii sau lucrări

Prezenta procedură descrie principiile și etapele minime pe care trebuie să le parcurgă beneficiarii privați care achiziționează produse, servicii sau lucrări în cadrul proiectelor finanțate din instrumente structurale, obiectivul "Convergență", și în cadrul mecanismelor financiare SEE și norvegian.

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

Beneficiarii privați care achiziționează servicii sau lucrări aplică prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 337/2006, cu modificările și completările ulterioare, (O.U.G. nr. 34/2006), **dacă sunt îndeplinite cumulativ condițiile art. 9 lit. c) și c¹**).

*c) atribuirea, de către o entitate juridică fără calitate de autoritate contractantă, a unui **contract de lucrări**, în cazul în care se îndeplinesc în mod cumulativ următoarele condiții:*

- respectivul contract este finanțat/subvenționat în mod direct, în proporție de mai mult de 50%, de către o autoritate contractantă;

- valoarea estimată a respectivului contract este egală sau mai mare decât echivalentul în lei al sumei de 5.000.000 euro;

*c¹) atribuirea, de către o entitate juridică fără calitate de autoritate contractantă, a unui **contract de servicii**, în cazul în care se îndeplinesc în mod cumulativ următoarele condiții:*

- respectivul contract este finanțat/subvenționat în mod direct, în proporție de mai mult de 50%, de către o autoritate contractantă;

- valoarea estimată a respectivului contract este egală sau mai mare decât echivalentul în lei al sumei de 200.000 euro;

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

Dacă valoarea estimată a achiziției, fără TVA, depășește pragurile valorice prevăzute de art. 19 din O.U.G. nr. 34/2006, atunci beneficiarii privați aplică procedura simplificată prevăzută la cap. VII, respectiv:

- a) în cazul contractelor de furnizare, **beneficiarii privați** aplică procedura simplificată fără să existe o limită valorică superioară de la care să se aplice dispozițiile O.U.G. nr. 34/2006;
- b) în cazul contractelor de servicii și lucrări beneficiarii privați aplică procedura simplificată dacă nu îndeplinesc cumulativ condițiile prevăzute la art. 9 lit. c) și c¹) din actul normativ citat mai sus.

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

- **Achiziția directă**- dacă valoarea estimată a achiziției, fără TVA, nu depășește pragurile valorice prevăzute de art. 19 din O.U.G. nr. 34/2006 pentru fiecare achiziție, beneficiarul achiziționează direct produse, servicii sau lucrări
- **Achiziția se realizează pe bază de documente justificative** (de exemplu: comandă, bon fiscal, factură, contract etc.).
- **Dosarul achiziției** va cuprinde o notă privind determinarea valorii estimate (valoarea fiind actualizată la momentul achiziției, dacă este cazul) și documentele justificative ale achiziției, inclusiv documentele care dovedesc îndeplinirea obligațiilor contractuale (de exemplu: procese-verbale de recepție servicii și lucrări, livrabile, procese-verbale de predare primire etc.).

Nu este obligatorie semnarea unui contract.

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

Procedura simplificată

Etapa 1 - Elaborarea specificațiilor tehnice și verificarea valorii estimate

- a) Elaborarea specificațiilor tehnice
- b) Verificarea valorii estimate

Etapa 2 - Prospectarea pieții

- a) Publicarea unui anunț

Beneficiarul privat va publica, gratuit, un anunț pe pagina web www.fonduri-ue.ro, secțiunea "Achiziții privați", însoțit de specificațiile tehnice. **Publicarea acestui anunț pe site este obligatorie.**

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

Publicarea anunțului și a specificațiilor tehnice nu este obligatorie în următoarele cazuri:

- atunci când, din motive tehnice, artistice sau pentru motive legate de protecția unor drepturi de exclusivitate, contractul de achiziție poate fi atribuit numai unui anumit operator economic;

- produsele sunt fabricate numai pentru cercetare, experimentare, studiu sau dezvoltare, cu excepția testelor de viabilitate comercială și a producției pe scară largă destinate recuperării costurilor de cercetare și dezvoltare.

Pentru a asigura o **publicitate suplimentară**, beneficiarul privat **poate transmite în aceeași zi cu publicarea anunțului și invitații de participare la procedura simplificată**. În acest caz, informațiile

publicate trebuie să fie identice cu cele cuprinse în invitațiile de participare. **Transmiterea de invitații nu este obligatorie.**

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

În anunț/invitație se acordă un termen pentru elaborarea și prezentarea ofertei, luând în considerare complexitatea contractelor.

Pentru contractele de furnizare se vor acorda minimum 6 zile calendaristice, iar pentru contractele de servicii și lucrări se acordă minimum 10 zile calendaristice.

La finalul procedurii, în termen de 5 zile calendaristice de la semnarea contractului de achiziție, se va completa anunțul pe pagina web www.fonduri-ue.ro cu informații despre câștigătorul contractului.

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

b) Analiza ofertelor

Beneficiarul privat compară ofertele primite.

Dacă se primește o singură ofertă, beneficiarul poate să o analizeze și să procedeze la atribuirea contractului de achiziție, dacă oferta respectă specificațiile tehnice elaborate conform etapei 1.

c) Elaborarea notei justificative de atribuire

Se justifică alegerea ofertei pentru contractare (se prezintă avantajele tehnice și financiare care motivează alegerea în raport cu celelalte oferte primite/specificațiile tehnice).

Etapa 3 - Semnarea contractului de achiziție

Ordin 1120 din 15 octombrie 2013

Etapa 4 - Implementarea contractului de achiziție

Se vor respecta întocmai clauzele contractuale asumate.

Reguli de modificare a contractului de achiziție:

- Modificarea contractului de achiziție se realizează prin acte adiționale.
- Modificări la contract se pot face doar în perioada de execuție a contractului.
- Orice modificare care prelungește durata de execuție a contractului trebuie făcută astfel încât implementarea să fie realizată înaintea expirării contractului de finanțare în cauză, iar plățile să fie realizate conform regulilor de eligibilitate stabilite prin contractul de finanțare.

Adrese utile pentru achizitii publice

- **SEAP = Sistemul Electronic pentru Achizitii Publice**

www.e-licitatie.ro

Pentru informații actualizate privind domeniul achizițiilor consultați site-ul:

<http://www.anrmap.ro/legislatie>

MANAGEMENTUL RISCURILOR

Managementul unui proiect implică și un management al riscului, deoarece proiectele se derulează într-un **mediu care presupune un anumit grad de risc** datorat caracterului de noutate și unicitate al proiectului, putând conduce la neîndeplinirea totală sau parțială a obiectivelor propuse.

De regulă, riscurile la nivelul unui proiect sunt intercondiționate, apariția unui risc putând determina apariția unui alt risc, (ex. depășirea perioadei de finalizare pentru o anumită activitate poate conduce la depășirea duratei altei activități și, implicit la necesitatea prelungirii duratei proiectului)

Ce este "Riscul"?

- Măsura probabilității și a consecințelor de a nu atinge un obiectiv al proiectului.
- Implică noțiunea de incertitudine și are întotdeauna asociat un cost.
- Un eveniment care are efecte *negative* (în acest context, un eveniment care va avea efecte *pozitive* asupra unui proiect reprezintă o ***oportunitate***).
- O problemă care nu primește răspuns (*o problemă* = o întrebare fără răspuns).

- Apariție posibilă a unei situații, de regulă nefavorabilă, pentru care nu se cunosc cu certitudine caracteristicile, dar căreia îi pot fi asociate:
 - Un număr de variante posibile;
 - Valorile posibile pentru fiecare variantă;
 - Posibilitățile de apariție a fiecărei valori.

Componentele principale ale unui risc sunt:

- evenimentul nedorit și cauzele care determină apariția acestuia
- probabilitatea apariției aceluși eveniment
- efectul pe care îl are evenimentul asupra derulării proiectului.

În funcție de probabilitatea apariției unui risc și efectul pe care îl produce în cazul în care riscul este prezent, vorbim despre:

-riscuri cu impact mare și cu probabilitate mare

-riscuri cu impact mare și cu probabilitate mică

-riscuri cu impact mic și cu probabilitate mare

Sursele de manifestare a riscurilor se pot determina prin utilizarea diagramei cauză – efect

Sursele majore de risc pentru un proiect sunt cel mai adesea:

a) planul proiectului:

- Obiective nefezabile
- Nu există un plan detaliat care să ia în considerare toate cele 4 elemente caracteristice unui proiect (timp, buget, calitate, așteptările participanților)
- nu există planuri de contingență (acțiunile care vor fi întreprinse în cazul de manifestare a unor evenimente nedorite
- nu este specificat bugetul pentru fiecare activitate etc

b) echipa de proiect

- lipsa unor abilități personale și profesionale ale membrilor echipei pentru buna desfășurare a proiectului
- lipsa unei motivații suficiente
- lipsa unei informări corespunzătoare în legătură cu scopul, obiectivele, responsabilitatea și rolul fiecărui membru în cadrul proiectului
- lipsa unei comunicări eficiente între membri participanți la proiect

c) organizarea

- alocarea nejudicioasă a resurselor necesare pentru diferite activități
- Lipsa unor controale și evaluări riguroase pe parcursul derulării proiectului
- insuficienta definire a metodelor de lucru dorite în proiect

d) clientul/beneficiar

- nu s-a făcut analiza nevoilor clientului /beneficiarului
- specificațiile dorite nu sunt clare
- clientul este ținut în afara fluxului informațional

e) suportul managerial

- managerii de top nu susțin proiectul
- este încurajată munca individuală, nu cea în echipă
- nu au fost definite clar prioritățile organizației

Managementul riscurilor

- Managementul riscurilor presupune identificarea măsurilor care trebuie luate pentru a preveni și diminua efectele riscurilor identificate.
- Presupune parcurgerea următoarelor etape:
 - ✓ *identificarea riscurilor posibile;*
 - ✓ *analizarea riscurilor;*
 - ✓ *luarea deciziei asupra acțiunilor ce trebuie întreprinse;*
 - ✓ *identificarea măsurilor care trebuie adoptate pentru fiecare risc identificat;*
 - ✓ *estimarea costurilor necesare implementării acestor măsuri.*

Recunoasterea riscului la planificarea si estimarea proiectului

Identificarea și analiza riscurilor

Pentru **identificarea riscurilor**, trebuie să avem în vedere următoarele întrebări:

- ce reprezintă riscul pentru proiectul în curs?
- ce reprezintă riscul pentru o anumită activitate a proiectului?
- care sunt riscurile care pot apărea?
- care este probabilitatea lor de manifestare?

Evaluarea riscurilor

- definirea clară a acestora, inclusiv stabilirea importanței riscului pentru proiect, cât de severă ar deveni situația dacă s-ar produce, cât de sensibil este proiectul și probabilitatea materializării lor
- analiza impactului lor asupra performanțelor, costurilor
- estimarea probabilității producerii riscului în timpul desfășurării proiectului, adică ceea ce se numește **gradul de expunere a proiectului**;
- stabilirea ordinii de priorități a riscurilor, în funcție de gradul de expunere, efectul potențial și problemele asociate riscurilor proiectului.

- Nu există metode universal acceptate pentru evaluarea riscurilor, recurgându-se adesea la experiențele proprii sau la cunoștințele unui expert.

De exemplu:

- *Lista operativă* reprezintă o formă de reprezentare a evaluării riscurilor.
- Se realizează fie în cadrul organizațiilor cu o experiență bogată în managementul proiectelor sau de către un manager de proiect care a lucrat la mai multe proiecte.

Descrierea riscului	Probabilitate de producere	Impact (mare/mediu/mic)

Tabel 1: Listă de evaluare a riscurilor

Măsurile care pot fi luate pentru gestionarea riscurilor sunt:

a) *evitarea* riscului (prin înlăturarea cauzelor de apariție a lor, care pot fi identificate prin diagrama cauză – efect, dar poate fi imposibilă uneori)

b) *diminuarea* probabilității de manifestare a unui risc sau a impactului produs de acesta (ex. lipsa infrastructurii tehnice => închirierea sau achiziționarea de echipamente sau se prevede o durată mai mare pentru proiect)

c) *transferarea* riscurilor (ex. prin asigurări, garanții de bună execuție etc)

d) *planuri de contingență*

- Identificarea unui risc trebuie să fie urmată de elaborarea unor *scenarii/opțiuni alternative*, care să conțină activitățile care vor fi derulate în cazul apariției evenimentului nedorit (pentru reducerea efectelor negative datorate riscului).
- Pentru fiecare opțiune, se stabilesc care sunt avantajele și dezavantajele acesteia, pentru a selecta varianta cea mai bună

e) *acceptarea riscului ca atare, dar monitorizarea acestuia la anumite perioade pe parcursul derulării proiectului.*

Riscurile trebuie reanalizate periodic, pentru a cunoaște dacă unul din riscurile prevăzute poate deveni critic sau au apărut altele noi, care necesită noi planuri de contingență.

Controlul factorilor de risc trebuie să fie făcut mai des la începutul proiectului/programului.

Riscurile se concretizează cel mai frecvent prin:

- Nerespectarea termenelor
- Depășirea bugetului aprobat
- Neîncadrarea în parametri (cantitativi sau calitativi) de performanță și calitate stabiliți.

Ce inseamna proiect sensibil la risc?

Un proiect este sensibil la risc dacă atunci când în cazul producerii riscului respectiv pot fi periclitate aspectele esențiale ale proiectului (scop, obiective)

- **Riscurile pot fi:**
- *interne* (se referă la organizația care realizează proiectul și la structura proiectului)
- *externe* (se referă la mediul extern în care se realizează proiectul).

Rolul unui manager de program în ceea ce privește managementul riscurilor este:

- de a analiza, identifica și evalua riscurile
- de a găsi metodele de diminuare a riscurilor sau a acțiunilor care trebuie realizate pentru ca proiectul să poată fi derulat în continuare (managementul riscurilor ca atare).