

**GEORGETA ILIE**

# **MANAGEMENTUL PROIECTELOR CU FINANȚARE EUROPEANĂ**

**Ediția a III-a, revizuită**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2015**

# CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	13
<b>PARTEA I</b> .....	15
<b>FONDURILE EUROPENE PENTRU FINANȚAREA PROIECTELOR DE INVESTIȚII ÎN ROMÂNIA</b> .....	15
<b>1 FONDURILE EUROPENE - ABORDĂRI GENERALE</b> .....	15
1.1 Fondurile structurale și de coeziune, programele operaționale, obiectivele acestora pentru perioada 2007-2013 .....	15
1.2 Strategia Europa 2020 – obiective, priorități, inițiative .....	17
1.3 Fondurile europene pentru perioada 2014-2020 – prezentare sintetică ...	18
<b>2 PREZENTAREA PROGRAMELOR DE FINANȚARE EUROPENE PENTRU PERIOADA 2014-2020</b> .....	20
2.1 Programul Operațional Regional 2014-2020.....	20
2.2 Programul Operațional Competitivitate 2014-2020 .....	24
2.2.1 <i>Obiective, axe</i> .....	24
2.2.2 <i>Horizon 2020</i> .....	28
2.3 Programul Operațional Capital Uman 2014-2020 .....	32
2.4 Programul Operațional Infrastructură Mare 2014-2020 .....	35
2.5 Programului Național pentru Dezvoltare Rurală 2014-2020 .....	39
<b>3 ETAPELE ACCESĂRII ȘI OBȚINERII FONDURILOR EUROPENE</b> .....	42
<b>PARTEA a II-a</b> .....	48
<b>MANAGEMENTUL PROIECTELOR ȘI INSTRUMENTELE SPECIFICE</b> .....	48
<b>4 INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR</b> .....	48
<b>5 CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR</b> .....	50
5.1 Caracteristicile unui proiect .....	50
5.2 Părțile interesate într-un proiect .....	52
5.3 Avantaje versus dezavantaje ale utilizării managementului proiectelor ....	53
5.4 Reușita versus eșecul proiectelor .....	53
5.5 Principii utilizate în managementul proiectelor .....	56
5.6 Documentația proiectului.....	57
<b>6 MATRICEA LOGICĂ</b> .....	58
6.1 Conținutul matricei logice .....	58
6.2 Etapele analizei logice a unui proiect .....	64

6.3	Funcționarea matricei logice .....	66
6.3.1	<i>Logica verticală</i> .....	66
6.3.2	<i>Logica orizontală</i> .....	68
6.4	Etapele elaborării unui proiect folosind matricea logică .....	70
6.5	Verificarea finală a calității matricei logice .....	79
6.6	Avantajele și limitele matricei logice.....	81
<b>7</b>	<b>CICLUL DE VIATA AL PROIECTELOR (FAZELE PROIECTULUI)</b> .....	<b>83</b>
7.1	Inițierea proiectului .....	85
7.2	Planificarea proiectului .....	87
7.2.1	<i>Pașii procesului de planificare a proiectului</i> .....	89
7.2.2	<i>Documente de management utilizate în planificarea proiectului</i> ..	99
7.3	Execuția proiectului .....	103
7.4	Monitorizarea și controlul proiectului.....	104
7.5	Finalizarea proiectului .....	106
<b>8</b>	<b>PROGRAMAREA DE REȚEA (NETWORK SCHEDULING)</b> .....	<b>107</b>
8.1	Tehnica de Evaluare și Analiză a Programului (Diagrama PERT).....	110
8.2	Diagrama Drumului Critic (Diagrama CPM).....	113
8.2.1	<i>PERT și CPM - Deosebiri</i> .....	114
8.2.2	<i>Etapele elaborării planului proiectului</i> .....	115
8.2.3	<i>Analiza proiectelor prin metodele PERT/CPM</i> .....	117
8.2.4	<i>Exemplu Drum Critic</i> .....	117
8.2.5	<i>Managementul proiectelor prin lanț critic</i> .....	119
8.3	Diagrama Gantt.....	119
<b>9</b>	<b>BUGETUL UNUI PROIECT</b> .....	<b>124</b>
9.1	Definirea bugetului unui proiect și etapele privind realizarea acestuia .....	124
9.2	Tipuri de bugete de proiect .....	125
9.3	Bugetul unui proiect finanțat din fonduri europene.....	125
9.4	Cerințe privind elaborarea bugetului unui proiect.....	128
9.4.1	<i>Recomandări generale</i> .....	128
9.4.2	<i>Cerințe privind elaborarea unui buget pentru un proiect finanțat din fonduri europene</i> .....	130
<b>10</b>	<b>PROGRAME SOFTWARE UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR</b> .....	<b>131</b>
<b>11</b>	<b>MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN PROIECTE</b> .....	<b>135</b>

<b>12</b>	<b>MANAGERUL DE PROIECT .....</b>	<b>136</b>
12.1	Activitățile specifice managerului de proiect .....	137
12.2	Echipa de proiect .....	138
12.3	Competențele și profilul unui manager de proiect.....	139
12.4	Stabilirea tipului de organizare a proiectului .....	141
	12.4.1 Organizarea piramidală .....	141
	12.4.2 Organizarea matriceală .....	141
	<b>PARTEA A III-A .....</b>	<b>143</b>
	<b>PLANUL DE AFACERI.....</b>	<b>143</b>
<b>13</b>	<b>PLANUL DE AFACERI – NOȚIUNI INTRODUCTIVE .....</b>	<b>143</b>
<b>14</b>	<b>CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI .....</b>	<b>145</b>
14.1	Scurtă descriere a ideii de afaceri.....	145
14.2	Descrierea firmei care implementează planul de afaceri .....	145
14.3	Viziunea, obiectivele și strategia afacerii .....	147
	14.3.1 Viziune.....	147
	14.3.2 Obiective.....	147
	14.3.3 Strategia afacerii.....	149
14.4	Istoricul și descrierea activității curente (pentru afacerile existente).....	150
	14.4.1 Apariția afacerii și etapele de dezvoltare a acesteia până în prezent.....	150
	14.4.2 Descrierea activității curente .....	150
14.5	Management și resurse umane.....	153
14.6	Analiza pieței.....	155
	14.6.1 Piața actuală (pentru o afacere existentă).....	155
	14.6.2 Piața noului produs/ serviciu.....	160
	14.6.3 Strategia de comercializare .....	167
	14.6.4 Activități de promovare a vânzărilor noului produs.....	168
14.7	Descrierea procesului de producție.....	169
	14.7.1 Descrierea sintetică a procesului tehnologic .....	169
	14.7.2 Impactul asupra mediului.....	169
14.8	Investiții necesare .....	169
	14.8.1 Graficul de realizare a investiției.....	170
	14.8.2 Descrierea surselor de finanțare a investiției .....	170

14.8.3	<i>Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic</i>	171
14.8.4	<i>Asigurarea cu utilități</i>	171
14.8.5	<i>Modificările necesare la echipamentele/ clădirile existente</i>	171
14.8.6	<i>Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat</i>	171
14.9	<i>Venituri și cheltuieli de operare</i>	172
14.9.1	<i>Venituri anuale din producție</i>	172
14.9.2	<i>Riscuri care influențează prognoza</i>	172
14.9.3	<i>Analiza costurilor de operare (după implementarea investiției)</i>	172
14.10	<i>Proiecții financiare</i>	176
14.10.1	<i>Istoricul indicatorilor economici (dacă este cazul)</i>	180
14.10.2	<i>Proiecțiile financiare ale fluxului de numerar (Cash-Flow)</i>	181
14.10.3	<i>Situația simplificată a fluxului de numerar</i>	189
14.10.4	<i>Contul de profit și pierdere</i>	190
14.10.5	<i>Bilanțul simplificat</i>	191
<b>PARTEA A IV-A</b>		<b>194</b>
<b>STUDIUL DE FEZABILITATE</b>		<b>194</b>
<b>15 STUDIUL DE FEZABILITATE – NOȚIUNI INTRODUCTIVE</b>		<b>194</b>
15.1	<b>STUDIUL DE PREFEZABILITATE</b>	195
15.2	<b>STUDIUL DE FEZABILITATE</b>	199
15.3	<b>ANALIZA FINANCIARĂ</b>	204
15.3.1	<i>Obiectivele analizei financiare</i>	204
15.3.2	<i>Indicatorii de performanță specifici analizei financiare</i>	205
15.4	<b>ANALIZA ECONOMICĂ</b>	216
15.4.1	<i>Rolul și obiectivele analizei economice</i>	216
15.4.2	<i>Analiza economică - principii, indicatori, mod de calcul</i>	217
15.5	<b>ANALIZA DE RISC ȘI SENZITIVITATE</b>	221
15.6	<b>ANALIZA COST-BENEFICIU</b>	224
15.6.1	<i>Importanța și obiectivele Analizei Cost-Beneficiu (ACB)</i>	224
15.6.2	<i>Elemente specifice ACB</i>	225
15.6.3	<i>Etapele ACB</i>	231
<b>16 STUDIUL DE CAZ. Studiu de fezabilitate privind eficiența unui proiect de investiții</b>		<b>236</b>
16.1	<i>Date generale despre obiectivul de investiții</i>	236

16.1.1	<i>Scurtă prezentare a proiectului.....</i>	236
16.1.2	<i>Estimarea costului proiectului și eșalonarea cheltuielilor de investiții de-a lungul perioadei de execuție.....</i>	237
16.1.3	<i>Finanțarea proiectului de investiții.....</i>	239
16.1.4	<i>Estimarea veniturilor și cheltuielilor de exploatare pe durata de viață a proiectului.....</i>	239
16.2	Calculul amortizării și a valorii reziduale .....	243
16.3	Analiza capacității de rambursare a creditului și a capacității de autofinanțare .....	246
16.3.1	<i>Analiza capacității de rambursare a creditului.....</i>	246
16.3.2	<i>Analiza capacității de autofinanțare.....</i>	248
16.4	Analiza economică și analiza financiară a proiectului de investiții .....	251
16.4.1	<i>Analiza financiară .....</i>	251
16.4.2	<i>Analiza economică .....</i>	258
16.5	Analiza de senzitivitate.....	263
<b>PARTEA A V-A.....</b>		268
<b>ÎNTOCMIREA CERERILOR DE FINANȚARE PENTRU PROIECTE CU FINANȚARE DIN FONDURI STRUCTURALE EUROPENE .....</b>		268
17	<b>Consolidarea și modernizarea sectorului productiv prin investiții tangibile și intangibile - Plan de afaceri: POSCCE, Axa 1, Obiectiv 111 .....</b>	268
18	<b>Încurajarea activităților turistice - Studiu de fezabilitate: FEADR, Axa 3, Măsura 313.....</b>	280
<b>TESTE GRILĂ .....</b>		292
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>		297

## LISTA FIGURILOR, GRAFICELOR ȘI TABELELOR

Figura 6.1 Schema de completare a matricei logice .....	64
Figura 6.2 Logica verticală a matricei logice .....	66
Figura 6.3 Logica orizontală a matricei logice.....	68
Figura 7.1 Relația de precedență Sfârșit-Început .....	93
Figura 7.2 Relația de precedență Început-Început.....	93
Figura 7.3 Relația de precedență Sfârșit-Sfârșit .....	94
Figura 7.4 Relația de precedență Început-Sfârșit .....	94
Grafic 6.1 Analiza comparativă a programelor, proiectelor și componentelor acestora .....	80
Grafic 7.1 Rețea logică utilizând metoda diagramelor de precedență .....	95
Grafic 7.2 Structura descompunerii activităților (WBS) (model 1).....	102
Grafic 7.3 Structura descompunerii activităților (WBS) (model 2).....	102
Grafic 8.1 Rețea PERT orientată pe evenimente.....	111
Grafic 8.2 Rețea PERT orientată pe activități .....	111
Grafic 8.3 Diagrama PERT .....	113
Grafic 8.4 Etapele planificării proiectelor prin metodele PERT/CPM .....	117
Grafic 8.5 Determinarea drumului critic.....	119
Grafic 8.6 Diagrama Gantt (exemplul 1) .....	121
Grafic 8.7 Diagrama Gantt (exemplul 2) .....	122
Grafic 8.8 Diagrama Gantt (exemplul 3) .....	123
Tabel 1.1 Analiza comparativă a principalelor caracteristici ale fondurilor europene alocate pentru perioada 2007-2014 și perioada 2014-2020 .....	18
Tabel 2.1 Obiectivele tematice și axele prioritare ale POR 2014-2020 .....	21
Tabel 2.2 Corelarea sectoarelor competitive prevăzute în Strategia Națională pentru Competitivitate 2014-2020 cu domeniile <i>smart-specialization</i> prevăzute în Strategia Națională pentru CDI 2014-2020 .....	26
Tabel 2.3 Obiectivele programului Orizont 2020.....	30
Tabel 2.4 Axele prioritare ale POCU 2014-2020.....	32
Tabel 2.5 Axele prioritare ale POIM 2014-2020.....	35
Tabel 2.6 Obiective strategice și categorii de intervenție pentru PNDR 2014-2020 ..	39

Tabel 6.1 Matricea logică (schemă).....	59
Tabel 6.2 Matricea logică (detaliată).....	63
Tabel 8.1 Fișa activităților unui proiect.....	108
Tabel 8.2 Determinarea rezervelor de timp în metoda drumului critic .....	118
Tabel 8.3 Determinarea timpului așteptat în cadrul unui proiect.....	120
Tabel 14.1 Descrierea firmei care implementează planul de afaceri .....	145
Tabel 14.2 Previzuni privind evoluția clienților afacerii.....	147
Tabel 14.3 Evoluția indicatorilor țintă ai afacerii.....	147
Tabel 14.4 Detalii privind produsele realizate în cadrul afacerii.....	151
Tabel 14.5 Descrierea concurenților afacerii .....	151
Tabel 14.6 Descrierea furnizorilor utilizați în afacere .....	152
Tabel 14.7 Descrierea mijloacelor fixe utilizate în afacere.....	152
Tabel 14.8 Descrierea imobilelor utilizate în afacere .....	153
Tabel 14.9 Organigrama personalului implicat în afacere.....	153
Tabel 14.10 Necesarul de personal pentru implementarea afacerii .....	154
Tabel 14.11 Prezentarea detaliată a actualilor clienți ai afacerii.....	156
Tabel 14.12 Prezentarea actualilor concurenți ai afacerii.....	158
Tabel 14.13 Detalii privind clienții potențiali .....	163
Tabel 14.14 Descrierea produselor concurente.....	166
Tabel 14.15 Descrierea modalităților de desfacere pentru fiecare produs sau grupă de produse.....	167
Tabel 14.16 Descrierea modalităților de vânzare pentru fiecare produs sau grupă de produse .....	168
Tabel 14.17 Evoluția cheltuielilor pentru promovarea produselor.....	168
Tabel 14.18 Graficul de realizare a investiției.....	170
Tabel 14.19 Sursele de finanțare a investiției .....	170
Tabel 14.20 Descrierea investiției propuse .....	171
Tabel 14.21 Venituri anuale pe categorii de produse .....	172
Tabel 14.22 Cheltuieli de producție (model 1) .....	172
Tabel 14.23 Cheltuieli de producție (model 2) .....	173
Tabel 14.24 Repartizarea cheltuielilor cu achizițiile pe furnizori .....	176
Tabel 14.25 Istoricul indicatorilor economici ai afacerii.....	180
Tabel 14.26 Proiecțiile financiare ale fluxului de numerar .....	181
Tabel 14.27 Situația simplificată a fluxului de numerar (în mii euro) .....	189



Tabel 14.28 Contul de profit și pierdere (în mii euro).....	190
Tabel 14.29 Bilanțul simplificat (în mii euro) .....	191
Tabel 15.1 Modul de calcul al factorilor de conversie pentru diferite tipuri de costuri specific analizei economice.....	218
Tabel 15.2 Perioadele de referință pentru analiza cost-beneficiu pe industrii .....	228
Tabel 15.3 Etape pentru îndeplinirea cerințelor procedurale specifice analizei opțiunilor.....	229
Tabel 16.1 Parametrii economici ai proiectului .....	236
Tabel 16.2 Structura cheltuielilor de investiții.....	237
Tabel 16.3 Structura pe categorii de cheltuieli cu eșalonare pe durata de execuție (Euro) .....	238
Tabel 16.4 Surse de finanțare a proiectului de investiții (Euro).....	239
Tabel 16.5 Venituri estimate pentru primul an de exploatare .....	240
Tabel 16.6 Cheltuieli de exploatare la nivelul primului an de funcționare .....	241
Tabel 16.7 Venituri și cheltuieli de exploatare estimate pentru anii 4-12 de exploatare - (Euro) .....	241
Tabel 16.8 Veniturile și cheltuielile secundare (Euro).....	242
Tabel 16.9 Amortismentul și valoarea reziduală (Euro) .....	244
Tabel 16.10 Obligațiile anuale de plătit de investitor creditorului .....	247
Tabel 16.11 Dobânzi și rate de rambursare pe perioada de rambursare a creditului	248
Tabel 16.12 Analiza capacității de autofinanțare .....	249
Tabel 16.13 Analiza financiară.....	253
Tabel 16.14 Analiza economică .....	259
Tabel 16.15 Analiza de senzitivitate.....	264

## INTRODUCERE

Lucrarea de față își propune prezentarea cunoștințelor și exersarea competențelor și aptitudinilor necesare unei performanțe manageriale ridicate, prin furnizarea instrumentelor utile procesului decizional în afaceri. Astfel, sunt prezentate elemente esențiale specifice managementului proiectelor, planului de afaceri, studiilor de fezabilitate, proiectelor finanțate din fonduri europene.

Pe parcursul desfășurării cărții sunt prevăzute o serie de lucrări aplicative care oferă posibilitatea deprinderii abilităților necesare elaborării și implementării unui proiect, plan de afaceri, studiu de fezabilitate și elaborării cu succes a unui proiect cu finanțare europeană.

Lucrarea urmărește o serie de obiective între care se remarcă următoarele: prezentarea cunoștințelor specifice managementului proiectelor; înțelegerea sistemică și practică a unui proiect; întocmirea și parcurgerea fazelor unui proiect; cunoașterea modalităților de lucru în echipă în cadrul unei proiect; asigurarea resurselor operaționale ale unui proiect; conceperea și administrarea bugetului unui proiect; gestionarea comunicării în cadrul unui proiect; identificarea și prevenirea riscurilor asociate unui proiect; dezvoltarea aptitudinilor și competențelor decizionale necesare rezolvării problemelor complexe din mediul organizațional actual; înțelegerea sistemică a planului de afaceri; dezvoltarea aptitudinilor, abilităților și competențelor în elaborarea și implementarea unui plan de afaceri; desfășurarea ideii afacerii în elemente specifice în vederea verificării și demonstrării viabilității acesteia; evidențierea avantajelor reale ale unei afaceri; dobândirea cunoștințelor necesare întocmirii și implementării proiectelor cu finanțare din fonduri structurale.

Cartea se adresează unui grup țintă format din studenți și masteranzi, manageri de proiecte, angajați din organizații cu responsabilități directe în realizarea de proiecte sau în organizarea activităților, angajaților din instituții financiar-bancare cu atribuții în aprobarea creditelor de afaceri, liber-profesioniști (*freelancer*).

Februarie 2015

Autoarea



## PARTEA I

# FONDURILE EUROPENE PENTRU FINANȚAREA PROIECTELOR DE INVESTIȚII ÎN ROMÂNIA

## 1 FONDURILE EUROPENE - ABORDĂRI GENERALE

### 1.1 Fondurile structurale și de coeziune, programele operaționale, obiectivele acestora pentru perioada 2007-2013

Fondurile structurale și de coeziune reprezintă **instrumente financiare** prin care Uniunea Europeană acționează pentru realizarea celor trei **obiective ale politicii de coeziune** prin **implementarea programelor operaționale**, pentru **eliminarea disparităților economice și sociale între regiuni**, în scopul realizării coeziunii economice și sociale.

Pentru perioada 2007-2013, **OBIECTIVELE politicii de coeziune** a Uniunii Europene au fost următoarele:

- obiectivul **CONVERGENȚA** destinat să grăbească dezvoltarea economică pentru regiunile rămase în urmă, prin investiții în capitalul uman și infrastructura de bază;
- obiectivul **COMPETITIVITATE regională și ocuparea forței de muncă** destinat să consolideze competitivitatea și atractivitatea regiunilor, precum și capacitatea de ocupare a forței de muncă printr-o dublă abordare (angajați și angajatori);
- obiectivul **COOPERARE teritorială europeană** urmărește întărirea cooperării la nivel transfrontalier, transnațional și interregional.

**Programele operaționale**, în funcție de eligibilitatea regiunilor, sunt finanțate prin intermediul a trei "*reglementări financiare*" cunoscute sub numele de **fonduri structurale**. Pentru perioada 2007-2013, au fost create **trei instrumente financiare** cunoscute ca **FONDURI STRUCTURALE** respectiv:

- **Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)** este destinat redresării principalelor dezechilibre regionale de la nivelul țărilor și regiunilor UE și contribuie la:
  - **reducerea diferențelor** între nivelele de dezvoltare a diferitelor regiuni;
  - **recuperarea decalajului** de către regiunile cele mai puțin favorizate, inclusiv zonele rurale și urbane, zonele industriale în declin, precum și regiunile afectate de un handicap geografic sau natural, precum regiunile

insulare și zonele muntoase, zonele cu densitate mică a populației și regiunile de frontieră.

- **Fondul Social European (FSE)** are în vedere prioritățile și obiectivele UE din domeniile:
  - **educației și formării** profesionale,
  - creșterii participării persoanelor **inactive** din punct de vedere economic la piața muncii,
  - combaterii **excluderii** sociale - în special aceea a categoriilor defavorizate, precum persoanele cu handicap,
  - promovării **egalității** între bărbați și femei și al **nediscriminării**.
- **Fondul de Coeziune (FC)**, al intensificării coeziunii economice și sociale în cadrul UE din perspectiva promovării unei dezvoltări durabile, reprezintă fondul prin care se intervine pentru acțiuni în următoarele domenii:
  - rețele transeuropene de **transport**,
  - **dezvoltarea durabilă** care prezintă avantaje evidente pentru mediu, precum eficacitatea energetică și energiile regenerabile,
  - **transportul** care nu are legătură cu rețelele transeuropene, transportul feroviar, transportul pe căile navigabile interne, transportul maritim, sistemele de transport intermodal și interoperabilitatea lor, gestiunea traficului rutier, maritim și aerian, transporturile urbane specifice și transporturile publice.

Pentru perioada 2007-2013, pe lângă cele trei instrumente au existat și două **ACȚIUNI COMPLEMENTARE**, respectiv:

- Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală (FEADR),
- Fondul European pentru Pescuit (FEP).

**Programele operaționale** ce au compus fondurile structurale, pentru perioada 2007-2013, au fost:

- Programul Operațional Regional (POR);
- Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice (POS CCE);
- Programul Național pentru Dezvoltare Rurală (PNDR);
- Programul Operațional pentru Pescuit (POP);
- Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POS DRU);
- Programul Operațional Sectorial de Mediu (POS Mediu);
- Programul Operațional Sectorial de Transport (POS Transport);
- Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative (PO DCA);
- Programul Operațional de Asistență Tehnică (POAT);
- Programe de Cooperare Teritorială.

## 1.2 Strategia Europa 2020 – obiective, priorități, inițiative

În anul 2010, Comisia Europeană a lansat strategia **EUROPA 2020 – O strategie europeană pentru creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii.**<sup>1</sup>

**SCOPUL** general al strategiei este acela de a **ghida economia Uniunii Europene (UE)** în deceniul 2011-2020, printr-o abordare tematică unitară a reformelor în plan economic și social, concentrată pe un număr de 3 priorități reprezentative, structurate în 7 inițiative emblematice și cuantificabile în 5 obiective principale.

Cele 3 **PRIORITĂȚI** ale strategiei Europa 2020 care definesc viziunea UE asupra economiei sociale de piață pentru secolul XXI vizează:

- a) creșterea inteligentă, prin dezvoltarea unei economii bazate pe cunoaștere și inovare;
- b) creșterea durabilă, prin promovarea unei economii mai eficiente, mai ecologice și mai competitive;
- c) creșterea favorabilă incluziunii prin promovarea unei economii cu un grad înalt de ocupare a forței de muncă care să asigure coeziunea socială și teritorială.

Cele 5 **OBIECTIVE PRINCIPALE** (concretizate în 8 ținte numerice) propuse pentru atingerea celor 3 priorități, la nivelul UE, până în 2020 sunt:

1. o rată de ocupare a populației cu vârsta între 20 – 64 ani de 75%;
2. investiții (publice și private) în cercetare și dezvoltare de 3% din PIB-ul UE;
3. atingerea obiectivului „20/20/20” în domeniul energiei și al schimbărilor climatice;
4. un nivel maxim de 10% al ratei părăsirii timpurii a școlii și un nivel minim de 40% al ratei de absolvire a unei forme de învățământ terțiar în rândul tinerilor cu vârsta între 30 și 34 ani;
5. reducerea cu 20 de milioane a numărului de cetățeni europeni amenințați de sărăcie și excluziune socială.

Cele 7 **INIȚIATIVE** emblematice ale strategiei Europa 2020 sunt:

1. O agendă digitală pentru Europa: valorificarea potențialului TIC într-o Europă slăbită de criza economică;
2. Tineret în Mișcare;
3. O Uniune a inovării;
4. O politică industrială integrată pentru era globalizării;
5. O agendă pentru noi competențe și locuri de muncă: contribuția europeană la ocuparea totală;

---

<sup>1</sup> Sursa : **România și Strategia Europa 2020. Reforme naționale pentru creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii la orizontul anului 2020.** Departamentul pentru Afaceri Europene București, martie 2011. <http://www.fonduri-ue.ro/res/>

6. Platforma europeană împotriva sărăciei și excluziunii sociale: un cadru european pentru coeziune socială și teritorială;

7. O Europă eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor.

În cadrul celor 7 inițiative emblematice, au fost identificate noi motoare ale creșterii economice și ocupării abordate la nivelul țărilor membre UE. În cadrul fiecărei inițiative, autoritățile statelor membre și UE trebuie să-și coordoneze sinergic eforturile pentru atingerea obiectivelor strategiei prin acțiuni întreprinse la nivel european, respectiv, național.

### 1.3 Fondurile europene pentru perioada 2014-2020 – prezentare sintetică

Pentru perioada 2014-2020, fondurile europene urmează aceeași logică precum cea din perioada anterioară, cu noi orientări în funcție de Strategia 2020 și conjunctura economică europeană și mondială. În tabelul 1.1 sunt prezentate, într-o manieră comparată, principalele caracteristici ale fondurilor europene alocate pentru perioada 2007-2014 și perioada 2014-2020.

**Tabel 1.1 Analiza comparativă a principalelor caracteristici ale fondurilor europene alocate pentru perioada 2007-2014 și perioada 2014-2020**

2007-2014	2014-2020
<b>Cadrul Strategic Național de Referință</b> (FEDR, FC, FSE)	<b>Acordul de Parteneriat</b> (FEDR, FC, FSE, FEADR, FEPAM)
<i>Orientare strategică și de programare - linii directoare CE privind coeziunea economică, socială și teritorială, ținând seama de politicile comunitare relevante.</i>	<i>Strategia Europa 2020;</i> <i>Document de poziție al serviciilor CE;</i> <i>Recomandări specifice de țară.</i>
Rezerva de performanță, 3% la latitudinea statelor membre.	Rezerva de performanță, 6 % , obligatorie
Indicatori de rezultat și realizare imediată (output) stabiliți pe baza unor linii orientative CE ( <i>comunicate pe parcursul implementării</i> ).	Indicatori comuni stabiliți prin regulamentele de fond: - de output (FEDR, FSE, FC, FEADR) - de rezultat (FSE).
Absența unei concentrări tematice.	11 Obiective Tematice; alocări financiare <i>condiționate prin regulamentele specifice de fond FEDR / FSE.</i>
Priorități / fond.	Priorități de investiții/ fond/ obiectiv tematic.
Inexistența unor instrumente de dezvoltare teritorială predefinite.	ITI, CLLD.
Lipsa unei condiționări pentru finanțare.	Condiționalități ex-ante.

Sursa: <http://www.fonduri-ue.ro/>

Pentru perioada 2014-2020, sunt prevăzute 11 **OBIECTIVE TEMATICE**, după cum urmează:

- 1 Consolidarea cercetării, dezvoltării tehnologice și inovării;
- 2 Îmbunătățirea accesului și a utilizării și creșterea calității TIC;
- 3 Îmbunătățirea competitivității IMM-urilor, a sectorului agricol (în cazul FEADR) și a sectorului pescuitului și acvaculturii (pentru FEPAM);
- 4 Sprijinirea tranziției către o economie cu emisii scăzute de carbon în toate sectoarele;
- 5 Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și gestionarea riscurilor;
- 6 Protecția mediului și promovarea utilizării eficiente a resurselor;
- 7 Promovarea sistemelor de transport durabile și eliminarea blocajelor din cadrul infrastructurilor rețelelor majore;
- 8 Promovarea sustenabilității și calității locurilor de muncă și sprijinirea mobilității forței de muncă;
- 9 Promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare
- 10 Investițiile în educație, formare și formare profesională pentru competențe și învățare pe tot parcursul vieții;
- 11 Consolidarea capacității instituționale a autorităților publice și a părților interesate și o administrație publică eficientă.

**CADRUL FINANCIAR MULTIANUAL (CFM)** reprezintă un mecanism menit să asigure **previzibilitatea cheltuielilor UE** și, în același timp, respectarea unei **discipline bugetare** stricte.

CFM definește **sumele maxime** („plafoanele”) pentru fiecare domeniu de cheltuieli majore („rubrică”) din bugetul Uniunii. În acest context, în fiecare an, Parlamentul European și Consiliul, care reprezintă „autoritatea bugetară” a Uniunii, trebuie să stabilească de comun acord bugetul pentru anul următor. În realitate, bugetul anual adoptat se situează întotdeauna sub plafonul global al CFM.

CFM **stabilește**, de fapt, **prioritățile** politice pentru anii următori și reprezintă, prin urmare, atât un cadru politic, cât și unul bugetar („În ce domenii ar trebui să investească Uniunea mai mult sau mai puțin în viitor?”

CFM vizează asigurarea **evoluției ordonate a cheltuielilor** Uniunii în limita resurselor proprii. Acesta se adoptă pentru o perioadă de cel puțin cinci ani. Bugetul anual al Uniunii respectă cadrul financiar multianual.

Plafonul global de angajamente propuse de Comisie pentru perioada 2014-2020 este de **1,025 miliarde EUR**. Repartizarea acestui buget pe cele 5 direcții este următoarea:

- 48% - creștere inteligentă și favorabilă incluziunii;



- 37% - creștere durabilă: resurse naturale;
- 2 % - securitate și cetățenie;
- 7 % - Europa în lume;
- 6 % - administrație.<sup>2</sup>

## 2 PREZENTAREA PROGRAMELOR DE FINANȚARE EUROPENE PENTRU PERIOADA 2014-2020

### 2.1 Programul Operațional Regional 2014-2020

**OBIECTIVUL GENERAL** al Programul Operațional Regional (POR) este **dezvoltarea regională** din cadrul Planului Național de Dezvoltare (PND).

POR contribuie împreună cu Programul Operațional Sectorial Transport, Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice la:

- realizarea obiectivelor **Strategiei Naționale de Dezvoltare Regională** și ale Cadrului Național Strategic de Referință,
- **diminuarea disparităților de dezvoltare economică și socială** dintre România și media dezvoltării statelor membre ale UE.

POR a fost elaborat conform principiului european al **subsidiarității**, în baza strategiilor de dezvoltare regionale și se adresează regiunilor de nivel NUTS II în conformitate cu Regulamentul CE nr. 1059/2003 de clasificare statistică a unităților teritoriale, care corespund celor 8 Regiuni de dezvoltare ale României.

POR 2014-2020 vizează 9 **obiective tematice** (OT) repartizate pe 11 **axe prioritare** (AP) (vezi tabel 2.1).

---

<sup>2</sup> Sursa: Propunerea Comisiei Europene privind cadrul financiar multianual 2014-2020, [http://www.regio-adrcentru.ro/Document\\_Files/PORDocumenteStrategice/](http://www.regio-adrcentru.ro/Document_Files/PORDocumenteStrategice/)