

LBRIS

We know
books

**| Fonduri
| EUROPENE**

Partea I

**Accesarea Fondurilor Europene de la
începător la expert**

CUPRINS

Lecția 1 - Ce este un Proiect? Și ce trebuie să știi despre Fondurile Europene?... 5	
Ce este un proiect?.....	7
Cum se pregătește un Proiect?	8
Care este procesul de evaluare și de selecție a proiectelor?	10
Ce sunt fondurile europene?.....	11
Programele finanțate în România în perioada 2021-2027	15
Ce este important să știi despre IMM-uri?.....	70
Cererea de finanțare	73
Ajutorul de Minimis.....	74
Surse de informare despre finanțări nerambursabile	79
Lecția 2 – Stabilește-ți Pașii către Scopul Propus	83
Pasul 1 – Conturarea Ideii și a Planului de Afaceri	84
Pasul 2 – Identificarea Sursei de Finanțare	87
Pasul 3 – Stabilirea entității juridice	89
Pasul 4 – Întocmirea dosarului	93
Pasul 5 – Depunerea și evaluarea dosarului.....	96
Pasul 6 – Accesare si implementare	100
Pasul 7 – Etapa de monitorizare.....	103
Lecția 3 – Planul de afaceri.....	105
Lecția 4 – Resursele implicate în realizarea planului de afaceri.....	130
Lecția 5 – Planificarea de marketing	133
Lecția 6 – Planificarea Producției și a Operațiunilor.....	139
Studiu de caz.....	156

Lecția 1 - Ce este un Proiect? Și ce trebuie să știi despre Fondurile Europene?

Accesarea fondurilor nerambursabile **este un proces** ce poate dura de la câteva luni, până la mai bine de un an. Proiectul parcurge mai multe **etape impuse de finanțator** prin **ghidul solicitantului** aferent programului de finanțare.

⚠ Antreprenorul are obligația să implementeze cu succes proiectul și să **respecte clauzele contractuale** de finanțare pentru o perioadă de **până la 5 ani**. Această perioadă se numește **durabilitate**.

Atunci când vrei să accesezi fonduri nerambursabile pentru lansarea unei afaceri noi, sau dezvoltarea unei afaceri existente, **trebuie să ai în vedere următoarele:**

1. Ai nevoie de firmă

Nu poți accesa fonduri fie ele europene, granturi sau naționale pe persoană fizică. Prin urmare înainte de a depune proiectul trebuie să înregistrezi la Oficiul Național al Registrului Comerțului o societate cu răspundere limitată (SRL).

2. Ai nevoie de bani înainte de a primi fondurile europene

- **Pregătirea proiectului generează costuri**, participarea la acest curs a generat un cost, obținerea de avize și autorizații vor genera și ele costuri, înființarea firmei șamd.
- Mai mult, regula principală a finanțărilor nerambursabile este aceea că **investițiile se fac de către beneficiar din fonduri proprii** sau credite bancare, ulterior pe baza facturilor plătite se va deconta ajutorul nerambursabil. Cu alte cuvinte trebuie să ai bani pentru a face investiția asumată și apoi vei primi ajutor nerambursabil. Ajutorul poate veni în etape, finalizezi o etapă, decontezi și tot așa. *Există și excepții de la această regulă, fiind programe de finanțare care acorda banii în avans integral sau mare parte din ei, cum este*

de exemplu submăsura 6.2. din PNDR (în două tranșe se acordă banii).

- Ai nevoie de bani pentru asigurarea cofinanțării care poate fi reprezintă contribuția solicitantului la finanțarea unui proiect. Cofinanțarea poate fi între 2% și 10-20% în funcție de finanțare. Ghidul solicitantului specifică valoarea procentuală necesară a cofinanțării.
- De asemenea, trebuie ținut cont și de faptul că **nu poți cumpăra orice din fonduri nerambursabile**. Vor fi cheltuieli absolut necesare pentru derularea proiectului, dar pe care finanțatorul nu le va deconta, ele fiind plătite integral din fonduri proprii. Iată câteva exemple:
 - taxa pe valoare adăugată (TVA);
 - achiziția de terenuri sau clădiri existente;
 - achiziția de materii prime.

3. Trebuie să citești și recitești ghidul solicitantului

Fiecare program de finanțare are un set de **condiții în funcție de care se stabilește eligibilitatea aplicațiilor** și un set de **reguli care trebuie respectate în proiectele depuse**. Toate acestea sunt prezentate în ghidul solicitantului aferent programului respectiv.

Ghidul solicitantului include:

- regulile pentru întocmirea planului de afaceri;
- documentele suport;
- modalitatea de transmitere a proiectului;
- cum se vor evalua proiectele depuse;
- regulile pentru implementarea proiectelor câștigătoare;
- drepturi și obligații ale beneficiarilor;
- ce cheltuieli se pot efectua și care sunt activitățile pe care le poți implementa.

4. Obligațiile beneficiarului continuă și după finalizarea proiectului

Principalele obligații impuse de finanțator, sunt monitorizare **până la 5 ani**. Acestea se pot referi la:

- menținerea locurilor de muncă create prin proiect;
- menținerea investiției fără a vinde bunurile cumpărate prin proiect;
- menținerea investiției fără a schimba destinația acestora (de exemplu: s-a achiziționat un laptop pentru activitatea de HoReCa pentru rezervări, iar acesta nu poate fi mutat la contabilitate în perioada de durabilitate);
- transmiterea unor raportări periodice către finanțator.

Ce este un proiect?

Un proiect economic reprezintă o succesiune de activități, ce duc la atingerea unor rezultate și indicatori pentru îndeplinirea unui scop, menit să dea naștere unei noi realități economice.

Definiția Comisiei Europene pentru "Proiect":

Proiectul este o **succesiune logică de activități** coordonate și controlate, de natură diferită, **realizată într-o manieră organizată** metodic și progresiv, **având constrângeri de timp, resurse și cost**, destinat obținerii de noi **rezultate**, necesare pentru îndeplinirea unor **obiective clar definite**.

Proiectul poate fi definit prin numai patru cuvinte:

1. **obiective;**
2. **resurse;**
3. **activități;**
4. **rezultate.**

Finanțarea unui proiect

Se poate face atât din surse proprii (atunci când îți gândești activitatea economică pe bază de proiecte), cât și din surse externe, iar una dintre sursele externe poate fi finanțarea nerambursabilă din fonduri europene.

Proiectele cu finanțare nerambursabilă derulate prin programele Uniunii Europene prezintă anumite caracteristici care le diferențiază de alte proiecte. Astfel, la nivelul Uniunii Europene, accesarea fondurilor comunitare se poate face doar pe baza unui formular standardizat: cererea de finanțare.

Etapile unui proiect în metodologia elaborată și dezvoltată de CE (Comisia Europeană) sunt:

- Programare;
- Identificare;
- Formulare;
- Implementare;
- Evaluare și Audit.

Cum se pregătește un Proiect?

În cursul pregătirii unui proiect de succes, există 4 pași esențiali pe care trebuie să îi avem în vedere:

Pasul 1 - Identificarea și analiza nevoii unei finanțări

Primim foarte des întrebări de genul "*cum pot obține fonduri europene ca să-mi fac și eu o afacere*". Aceasta reprezintă o abordare foarte greșită.

Necesitatea unei finanțări trebuie să fie una reală, specifică, care să poată răspunde la întrebări precum:

- De ce vreau să atrag fonduri nerambursabile?
- Pentru ce afacere doresc să atrag fonduri nerambursabile?
- Ce active am și de ce resurse mai am nevoie pentru a realiza investiția?
- Ce fel de investiții ar fi benefice pentru firma mea?
- Cum mă vor ajuta fondurile accesate să-mi fac mai profitabilă afacerea?

Nu mai după ce știm răspunsul la aceste întrebări putem să mergem mai departe.

⚠ **Banii europeni ne ajută numai dacă știm ce vrem să facem cu ei.** Nu atragerea lor ar trebui să fie țelul principal, ci activitatea sau investiția pe care o putem face cu ajutorul lor.

Pasul 2 - Stabilirea bugetului necesar

După **analiza nevoilor** societății, întocmim un **buget** pentru investițiile pe care vrem să le realizăm în scopul atingerii acestor nevoi. *Cum putem face asta?* Prin stabilirea **investițiilor** pe care dorim să le facem, iar în acest sens cerem una sau mai multe oferte de preț.

Dacă investiția implică construirea unei clădiri, trebuie să ne gândim la teren. *Avem teren sau trebuie să cumpărăm? Dacă avem teren, avem voie să construim obiectivul vizat pe terenul respectiv? Putem să primim autorizație de construcție?* Toate aceste întrebări trebuie tratate cu mare atenție.

⚡ Trebuie să aveți spațiul pe care dezvoltați afacerea. Aproape niciodată nu s-a finanțat achiziția de terenuri din fonduri europene.

Dacă avem nevoie de diferite dotări sau echipamente facem un studiu de piață, alegem comercianții și furnizorii care ne-ar putea ajuta și cerem o ofertă de preț. Ulterior toate achizițiile trebuie să se realizeze într-un mod transparent și respectând legislația privind achizițiile publice pentru beneficiari privați.

⚡ **Echipamente second hand**, transportul, cheltuielile de montaj, nu sunt eligibile în cadrul programelor de finanțare. Prețul bunurilor achiziționate va fi echivalentul acestora exprimat în lei conform cursului valutar BNR din data emiterii ofertei.

Pasul 3 - Identificarea posibilităților de finanțare prin programe specifice

LBRIS

We know
books

**| Fonduri
| EUROPENE**

Partea II

**Accesarea Fondurilor Europene de la
începător la expert**

CUPRINS

Lecția 7 – Planificarea resurselor umane	5
Lecția 8 – Planificarea financiar contabilă	13
Strategia financiar-contabilă	19
Previziuni financiar-contabile	19
Ipotezele previzionale	20
Lecția 9.1 – Ipoteze de lucru.....	20
Studiu de caz – Ipotezele de lucru.....	24
Lecția 9.2 – Cele mai importante ipoteze previzionate.....	25
Lecția 10.1 – Prognoza veniturilor în cadrul unui Proiect	58
Lecția 10.2 - Prognoza Cheltuielilor.....	61
Prognoza Cheltuielilor cu Materiile Prime și Materiale	62
Prognoza cheltuielilor cu utilitățile.....	64
Prognoza cheltuielilor cu terții	65
Prognoza cheltuielilor cu impozite și taxe locale	66
Prognoza altor Cheltuieli Operaționale	68
Prognoza cheltuielilor cu Amortizarea	68
Lecția 10.3 – Prognoza Cheltuielilor cu Personalul	72
Lecția 10.4 – Prognoza Veniturilor și Cheltuielilor pentru perioada de monitorizare a proiectului.....	74
Lecția 10.5 – Prognoza Fluxului de Numerar.....	74
Lecția 11 – Bugetul	80
Structura bugetului.....	80
Cheltuieli Eligibile	81
Cheltuieli neeligibile	82
Planificarea activităților – Diagrama GANTT a proiectului	84

Lecția 12 – Analiza Pieței	87
Analiza concurenței	91
5. Industria.....	97
6. Alte influențe	101
Lecția 13 – Implementarea Planului de Afaceri.....	104
Lecția 14 – Proceduri de Achiziții prin Proiecte Europene	107
Proceduri de Achiziții în PNDR.....	120
Proceduri de Achiziții prin PNRR	121
Conflictul de interese în achiziții	129
Lecția 15 – Formularele și Documentele necesare depunerii proiectului.....	130
Cererea de finanțare	130
Cererea de rambursare și cererea de plată.....	133
Cererea de finanțare	135
Lecția 16 – Studiul de fezabilitate	141
Arii de fezabilitate	149
Cuprinsul studiului de fezabilitate.....	151
Lecția 17 – Aplicația MySMIS2021	165
Modulul Gestionare Cont și Cereri de finanțare	167
Modulul Contractare	178
Modulul Achiziții.....	180

Lecția 7 – Planificarea resurselor umane

Acest aspect, al planificării resurselor umane nu a reprezentat întotdeauna o prioritate pentru organizații, față de alte laturi ale activității lor. În secolul trecut, în cadrul acestora, apăreau frecvent neconcordanțe între necesarul și disponibilul de personal, care se transformau în adevărate dezechilibre în structura internă. Observând această situație, organizațiile au început să sporească eforturile pentru a planifica mai atent sistemul de resurse umane, prin metode din ce în ce mai stricte.

Planificarea resurselor umane este importantă pentru că:

- **permite asigurarea personalului în acord cu dezvoltarea anticipată a organizației;**
- nu dă voie să apară dezechilibre majore, cauzate de **inexistența personalului** sau de **supraabundența acestuia**, față de nevoile reale din activitate;
- ajută la dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizației, **dezvoltând personalitatea profesională a salariaților.**

Fiecare **planificare a resurselor umane** cuprinde mai multe elemente:

- **o definire** a politicilor de dezvoltare a resurselor actuale și de atragere de noi cadre;
- **o analiză** a situației actuale a resurselor din cadrul organizației;
- **o interpretare** a previziunilor de dezvoltare care vizează cerințele viitoare de resurse de muncă;

În cazul microîntreprinderilor și al întreprinderilor mici, acest capitol nu necesită o abordare foarte detaliată în planul de afaceri, pentru că nu există o structură amplă a firmei. Chiar și în aceste situații însă este nevoie de **participarea eficientă a fiecărui angajat la dezvoltarea afacerii**, iar o **planificare în acest domeniu este vitală** pentru a avea o imagine cât mai clară asupra structurii de personal, eliminându-se riscul eșuării în planurile

de dezvoltare, în cazul în care nu se ține cont de factorul uman de care se dispune.

i Prezentarea detaliată a situației resurselor umane nu reprezintă un interes foarte mare pentru finanțatori, care sunt mai atrași de structura, necesarul de personal și de analiza conducerii manageriale.

Planificarea resurselor umane trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- de câți oameni este nevoie în firmă?
- de ce fel de oameni este nevoie în firmă?
- cât personal trebuie să fie angajat din exterior?
- cât din personal poate fi acoperit din resurse interne?
- în ce structuri va fi angajat personalul?
- ce poate face organizația pentru a dezvolta resursele umane de care dispune?

Sunt mai multe acțiuni necesare în planificarea resurselor umane:

- o analiză a vârstei medii a personalului;
- o analiză a fluctuației de personal pe departamente sau activități, pentru o perioadă de până la 5 ani;
- identificarea tuturor meseriilor specifice organizației și acoperirea la nivelul organizației în raport cu cerințele reale;
- compararea cerințelor cu disponibilitățile din departamente/activități, tot pe o perioadă de 5 ani;

⚠ Obiectivele pot fi cuantificate prin exprimări procentuale. Ca un exemplu, unul din obiectivele planului de resurse umane poate fi reducerea absenteismului cu 15% în fiecare an, pe o perioadă de 5 ani.

Management resurselor umane - obiective

Creșterea performanței activităților din cadrul firmei reprezintă un obiectiv principal în managementul resurselor umane. Fiecare organizație își dorește să se folosească într-un mod eficient de propriul personal, iar una dintre activitățile urmărite este **stimularea angajaților** firmei, fie pentru a se **reduce absenteismul și fluctuațiile de personal**, fie prin sporirea siguranței la locul de muncă. O altă măsură necesară este și **îmbunătățirea eficacității angajaților** prin atribuirea unor sarcini personale care să fie realizate cu succes.

Management resurselor umane - strategia

Strategia de resurse umane reprezintă ansamblul activităților de resurse umane prin care o companie urmărește să-și îndeplinească obiectivele din acest domeniu. Ea trebuie **să impună un cadru pentru desfășurarea activității**. Se stabilește necesarul de personal, se decide **realizarea sau modificarea procedurilor specifice de recrutare și integrare** a personalului, dar și modul cum va fi tratat personalul de conducere.

Necesarul de personal

La acest punct se estimează numărul de angajați necesari și tipul lor. Se menționează și care sunt provocările în domeniu, dacă sunt. *Spre exemplu, în agricultură, forța de muncă trebuie instruită și bine motivată pentru a-și menține interesul și a respecta procesul de muncă.*

Structura de personal

În cazul firmelor existente, se impune o definire a situației actuale privind resursele umane, incluzându-se și **organigrama** într-o anexă. Completarea acestei secțiuni se face detaliindu-se următoarele aspecte:

- **număr total de angajați** - cei pe perioadă nedeterminată și cei pe perioadă determinată;

- **număr total de colaboratori** - cei pe perioadă nedeterminată și cei pe perioadă determinată;
- **structura numerică de personal** (conducere, personal direct și indirect productiv);
- **numărul schimburilor și durata;**
- **calificările angajaților;**
- **cum sunt organizați:** individual sau în echipă;
- **supraveghetorii;**
- alte aspecte specifice privind personalul;

Recrutarea de personal și integrarea

Recrutarea, selecția și integrarea sunt procese care necesită o abordare atentă pentru a le eficientiza efectele. Nici acest capitol nu prezintă interes pentru un finanțator, însă este benefic pentru firmă. Cei care nu dau importanță acestor activități au parte deseori de erorile care pot fi costisitoare pentru firmă și pot crea probleme de funcționare.

Recrutarea este o activitate prin care sunt identificate acele persoane care au caracteristicile necesare pentru a ocupa posturile vacante. La acest punct este necesar să se vorbească despre modul cum decurge un proces de recrutare în firmă. **Etapile acestui proces trebuie să fie următoarele:**

- redactarea unui anunț de recrutare;
- publicarea acestui anunț;
- primirea CV-urilor;
- completarea formularelor de către candidați;
- trierea CV-urilor.

Selecția este reprezentată și ea un proces important prin care se alege un candidat care îndeplinește mai multe criterii pentru ocuparea unui post. Un proces de selecție are anumite etape, care pot fi detaliate în plan:

- anunțarea interviurilor;
- susținerea interviurilor;
- testarea candidaților;

- decizia de angajare;
- acceptarea sau respingerea candidaților;
- pregătirea demarării activității pentru angajatul/angajații selectați.

Angajarea persoanelor selectate, în unele proiecte se face doar după notificarea acestora către autoritatea de management, deci, către finanțator. După validarea acestora pe baza documentelor justificative transmis, apoi se face angajarea. În caz contrar, există pericolul de a nu se deconta cheltuielile salariale.

Integrarea se referă la asimilarea unei persoane într-un mediu profesional și adaptarea la cerințele grupului. Integrarea profesională este completă atunci când angajatul poate îndeplini cu succes sarcinile postului pe care îl va ocupa.

Etapetele acestui proces încep cu acomodarea la locul de muncă a noilor angajați și continuă cu urmărirea integrării, după care se va ajunge la arhivarea dosarelor și a rapoartelor necesare.

Instruirea personalului

Instruirea profesională este un proces prin care se schimbă sistematic comportamentul și atitudinea angajaților pentru a crește eficiența lor. Aceasta se poate face pe tot parcursul activității profesionale. Este de trei feluri: pregătirea, perfecționarea și dezvoltarea profesională, fiecare dintre ele implicând costuri suplimentare. **Instruirea este o modalitate de a crește eficiența la locul de muncă**, de a oferi produse și servicii de o calitate mai bună și de a reduce numărului rebuturilor și al retururilor. Pe de altă parte, angajații neinstruiți sunt mai nemulțumiți, nu-și găsesc rolul în companie și pot înregistra performanțe mai slabe.

A. Pregătirea profesională a angajaților

Prin această strategie se are în vedere dezvoltarea de noi capacități profesionale. Se realizează de obicei la locul de muncă prin: