

Unități de Implementare Proiecte

Propuneri pentru un mai bun management al investițiilor publice la nivel local



WORLD BANK GROUP



Romania
Regional Development Program 2

Marcel Ionescu-Heroiu

București, 3 octombrie, 2016

România a avut o rată de contractare ridicată pentru 2007-2013 dar cea mai scăzută rată de absorbție... parte a performanței scăzute se datorează capacității scăzute de management al proiectelor

Performanța noilor membre UE în absorbția fondurilor europene

	Bulgaria	Cehia	Estonia	Ungaria	Letonia	Lituania	Polonia	România	Slovacia	Slovenia
Fonduri UE alocate pentru 2007-2013 (mld. euro)	6.674	26.303	3.403	24.921	4.53	6.775	67.186	19.175	11.651	4.101
Fonduri UE per capita pentru 2007-2013 (Euro)	927	2,502.10	2,588.20	2,523.10	2,278.40	2,301.90	1,745.80	961.30	2,149.10	1,989.30
Rată de contractare (%)	115%	96%	98%	112%	105%	100%	102%	106%	112%	104%
Rată de absorbție (%)	77%	69%	87%	87%	86%	88%	78%	52%	65%	83%

Sursa: KPMG. 2015. *EU Funds in Central and Eastern Europe*



Adresarea problemelor ce țin de capacitatea de implementare a proiectelor este inerent legată de calitatea și cantitatea resurselor umane

La nivel local este nevoie de:

- **Leadership** (de ex. Director Programe/City Manager)
- **Echipe de management proiect suficient de mari**

Identificarea unui leader bun este un proces ce depinde de fiecare autoritate locală și este primul pas în formarea unei echipe bune.

O echipă de management de proiect trebuie să ia în seamă mărimea portofoliului de proiecte ce urmează să fie gestionat. Banca Mondială a recomandat ca autoritățile locale să aibe câte un manager de proiect pentru fiecare 10 mil. Euro gestionați.



Multe orașe din România nu au avut echipe de management proiect suficient de mari în 2007-2015

Municipiul reședință de județ	Structura din cadrul Primăriei municipiului reședință de județ cu atribuții relevante în domeniul managementului de proiecte**	Numărul de posturi prevăzute în ultima variantă de organigramă aprobată de CL disponibilă pe site-ul instituției*	Bugetul Operational 2014-2023	Număr de manageri de proiect recomandați
ALBA IULIA	Direcția Programe	18	€ 79,335,482.78	8
ALEXANDRIA	Compartimentul Proiecte	2	€ 46,260,642.87	5
ARAD	Serviciul Programe de Dezvoltare și Integrare Europeană	8	€ 232,769,604.72	23
BACĂU	Serviciul Implementare Proiecte și Agenția de Dezvoltare Locală	24	€ 188,467,721.46	19
BAIA MARE	Serviciul Programe, Proiecte, Strategii	6	€ 121,925,795.93	12
BISTRIȚA	Serviciul Managementul Proiectelor și Serviciul Implementare Proiecte cu Fonduri UE	22	€ 82,485,241.12	8
BOTOȘANI	Serviciul Managementul Proiectelor	8	€ 81,888,934.11	8
BRĂILA	Direcția Strategii, Programe, Proiecte de Dezvoltare și Relații Internaționale	29	€ 149,224,205.11	15
BRAȘOV	Serviciul Strategii și Programe de Dezvoltare și Compartimentul Implementare și Derulare Proiecte	15	€ 351,355,206.43	35
BUZĂU	Compartimentul Proiecte și Programe cu Finanțare Externă	10	€ 137,931,057.87	14
CĂLĂRAȘI	Direcția Programe și Dezvoltare Locală	27	€ 59,315,472.00	6
CLUJ-NAPOCA	Serviciul Strategie, Dezvoltare Locală și Managementul Proiectelor	12	€ 419,765,524.94	42
CONSTANȚA	Direcția Programe de Dezvoltare	37	€ 347,545,474.31	35
CRAIOVA	Direcția Elaborare-Implementare Proiecte	31	€ 274,330,185.95	27
DEVA	Biroul Dezvoltare-Programe	7	€ 79,753,115.94	8
DROBETA-TURNU SEVERIN	Serviciul Dezvoltare Locală și Managementul Proiectelor	13	€ 87,125,204.70	9
FOCȘANI	Compartimentul Proiecte	5	€ 80,345,981.36	8
GALAȚI	Direcția Proiecte și Finanțări Externe	25	€ 265,953,658.49	26
GIURGIU	Direcția Programe Europene	24	€ 52,048,110.63	5

* o parte dintre posturile prevăzute în organigramă sunt vacante

** în practica curentă, există persoane și din alte structuri ale aparatului de specialitate (de ex. financiar-contabil, urbanism, achiziții publice, juridic, tehnic și investiții, comunicare etc.) al primarului care sunt implicate în elaborarea și managementul strategiilor de dezvoltare locală și a proiectelor de investiții cu finanțare externă

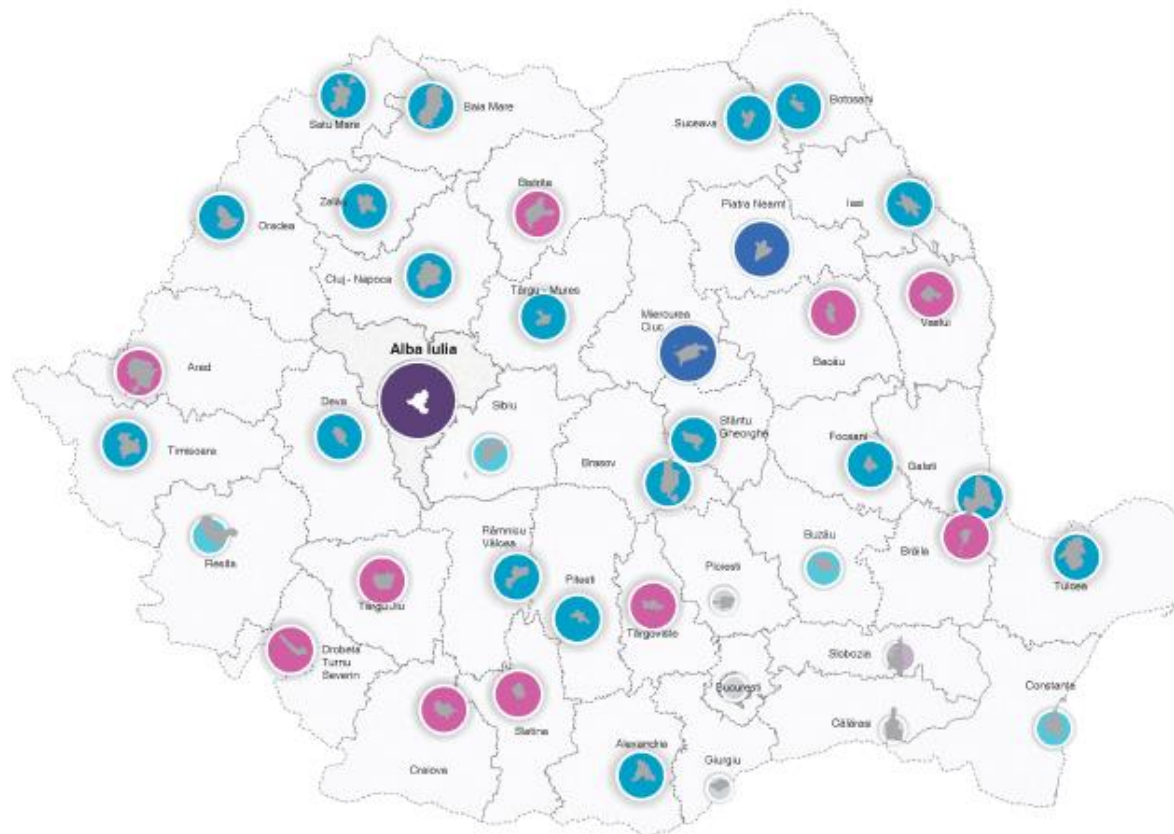
Municipiul reședință de județ	Structura din cadrul Primăriei municipiului reședință de județ cu atribuții relevante în domeniul managementului de proiecte**	Numărul de posturi prevăzute în ultima variantă de organigramă aprobată de CL disponibilă pe site-ul instituției*	Bugetul Operational 2014-2023	Număr de manageri de proiect recomandați
IAȘI	Direcția Programe – Servicii pentru Comunitate	62	€ 293,573,282.00	30
MIERCUREA-CIUC	Compartimentul Managementul Proiectelor	2	€ 48,510,742.49	5
ORADEA	Direcția Managementul Proiectelor cu Finanțare Internațională	21	€ 225,901,161.86	22
PIATRA NEAMȚ	Direcția Dezvoltare – Implementare Programe	17	€ 101,196,774.56	10
PITEȘTI	Serviciul Dezvoltare și Management Proiecte	16	€ 175,617,591.02	17
PLOIEȘTI	Compartimentul Managementul Proiectelor	10	€ 271,826,656.99	27
RÂMNICU VÂLCEA	Serviciul Management Proiecte	12	€ 118,712,547.95	12
REȘIȚA	Serviciul Proiecte Europene și Relații Internaționale	8	€ 72,168,215.91	8
SATU MARE	Biroul Proiecte cu Finanțare Internațională	17	€ 106,628,016.45	10
SFÂNTU GHEORGHE	Biroul de Proiecte	5	€ 53,413,467.55	5
SIBIU	Biroul Proiecte cu Finanțare Europeană și Biroul Implementare Proiecte	21	€ 213,315,668.89	21
SLATINA	Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională	8	€ 96,011,878.77	10
SLOBOZIA	Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională, Programe, Strategii	10	€ 48,660,441.13	5
SUCEAVA	Serviciul Integrare Europeană și Strategii de Dezvoltare	8	€ 123,734,102.06	12
TÂRGOVIȘTE	Biroul Management Proiecte și Dezvoltare Comunitară	5	€ 98,853,981.02	10
TÂRGU JIU	Biroul Programe și Politice Comunitare	6	€ 84,787,695.86	8
TÂRGU MUREȘ	Serviciul Proiecte cu Finanțare Internațională	19	€ 184,351,884.79	18
TIMIȘOARA	Direcția Dezvoltare	40	€ 417,469,039.71	41
VASLUI	Serviciul Managementul Proiectelor	18	€ 48,104,723.74	5
ZALĂU	Serviciul Managementul Proiectelor	8	€ 56,798,555.92	6

* o parte dintre posturile prevăzute în organigramă sunt vacante

** în practica curentă, există persoane și din alte structuri ale aparatului de specialitate (de ex. financiar-contabil, urbanism, achiziții publice, juridic, tehnic și investiții, comunicare etc.) al primarului care sunt implicate în elaborarea și managementul strategiilor de dezvoltare locală și a proiectelor de investiții cu finanțare externă

În general, autoritățile locale cu echipe de management de proiect mai mici au avut o performanță mai slabă pe absorbția fondurilor

Centralizarea sumelor pentru orașele reședință de județ privind finanțarea proiectelor din fonduri externe nerambursabile în perioada 2009-2012 (lei/locuitor)



Totalul sumei din fonduri externe nerambursabile contractate în perioada 2009-2012 (lei/locuitor)



Există mai multe opțiuni pentru stabilirea unor echipe de management proiect ... de exemplu:

- **Parteneriate strategice** (ex. GtZ - Sibiu)
- **Sub-contractare către firme private** (ex. Cluj, Ploiești, Slatina)
- **Echipe interne**
- **Servicii publice cu personal contractual** (ex. Alba Iulia)

Toate aceste opțiuni au avantaje și dezavantaje.



PARTENERIATE STRATEGICE

• AVANTAJE

- Expertiză externă, de calitate bună sau mai puțin bună.
- Experții externi pot aduce un alt mod, de multe ori mai bun, de a face lucrurile.
- Legături cu alți experți din străinătate și acces la bune practici.
- Vizibilitatea mai bună în exterior.
- Capacitatea de a aduce la un loc jucători importanți și de a mobiliza expertiză de la nivel mondial.

DEZAVANTAJE

- Experților externi le lipsește de multe ori o înțelegere bună a contextului local.
- Lipsa continuității și pierderea memoriei instituționale.
- Expertiza nu este întotdeauna însușită de autoritățile locale.
- Experții mobilizați nu sunt întotdeauna cei mai buni.



SUB-CONTRACTARE

• AVANTAJE

- Experții din mediul privat sunt de multe ori, dar nu întotdeauna, mai bine plătiți și mai bine pregătiți decât cei din sectorul public.
- Se vine cu experiență diversă din diferite domenii și locații.
- Implementarea proiectelor merge de obicei mai repede – interesul firmelor private este să facă profit.

DEZAVANTAJE

- Lipsa continuității și pierderea memoriei instituționale.
- Nu întotdeauna firmele ce câștigă o licitație sunt și cele mai bune.
- Profitul e principalul imbold al firmelor contractate, nu neapărat lucrul bine făcut.
- De cele mai multe ori, expertiza adusă nu este transferată personalului din primării.
- Există deseori riscul ca experții firmei private să lucreze pe multiple proiecte în același timp.



ECHIPE INTERNE

• AVANTAJE

- Expertiza este capturată într-o mai mare măsură la nivel intern.
- Sporuri la salarii pentru munca pe proiecte europene.
- Un mai bun control al rezultatelor.

DEZAVANTAJE

- Capacitate scăzută în multe cazuri.
- Lipsa expertizei și experienței în domenii cheie (de ex. urbanismul).
- Salarii scăzute și lipsa motivării.
- Lipsa asumării responsabilității.
- Structuri ierarhice greoaie și de multe ori inflexibile la schimbare.
- Dificil să schimbi echipele atunci când nu performează sau atunci când nevoile se schimbă.
- Riscul de a pierde experții buni către mediul privat.



SERVICII PUBLICE cu PERSONAL CONTRACTUAL

• AVANTAJE

- O salarizare mai flexibilă și salarii în general mai mari.
- Poziții mai atractive pentru personal cheie.
- Expertiza este păstrată intern, echipele având de obicei continuitate de la un mandat la altul.
- Un control mai mare asupra rezultatelor.
- Legături mai strânse cu funcționarii publici de la nivel local.

DEZAVANTAJE

- Unitățile sunt susceptibile schimbărilor politice.
- Potențiale conflicte cu echipele de funcționari publici.
- Riscul de a pierde experții buni către mediul privat.



În cele ce urmează:

Discuție mai detaliată pe opțiunea
SERVICIILOR PUBLICE cu **PERSONAL CONTRACTUAL**,
cu pașii ce pot fi urmați pentru a elabora o asemenea
unitate



1. Legea 215/2001 a Administrației Publice Locale, Articolul 73:

“Consiliile locale pot înființa și organiza instituții și **servicii publice** de interes local în principalele domenii de activitate potrivit specificului și nevoilor locale, cu respectarea prevederilor legale și în limita mijloacelor financiare de care dispun.”



2. Legea 339/2007 a Strategiilor de Management de Proiect, Articolul 7:

“La nivelul autorităților administrației publice locale și județene, precum și la nivelul instituțiilor și serviciilor publice de sub autoritatea sau subordinea acestora, pentru inițierea și derularea proiectelor cu finanțare internațională, se vor înființa structuri cu specialiști în managementul de proiect după cum urmează:

- a) [...]
- b) la nivelul consiliilor locale din municipii, orașe și sectoarele municipiului București se înființează câte un birou de specialitate pentru proiecte cu finanțare internațională.”



3. Identificarea unui Director Unitate/City Manager

Câteva considerente cheie:

- Omul sfințește locul – un leader bun este cel mai important element pentru succesul UIP-ului.
- Focusul trebuie să fie pe expertiza tehnică. Pe cât posibil trebuie evitată intervenția politicului.
- Trebuie acordată autonomie leader-ului – o condiție cheie pentru o performanță bună.
- Trebuie acordată libertate în formarea unei echipe.



4. Echipa

Echipa se va forma din personal contractual și se vor crea condițiile pentru oferirea unui salariu mai bun.

4.1. Salariul de bază pentru personalul contractual se stabilește conform **Legii 284/2010 privind Salarizarea Unică**. Anexa 1, Capitolul II, Secțiunea 1 include Grilele de Salarizare pentru personalul contractual din administrația publică locală.

De exemplu, un consilier sau un arhitect pot avea, în funcție de gradul de pregătire profesională și experiență, un **salariu de bază** între 1.062 RON și 2.640 RON.



4. Echipa

Salariul de bază poate fi augmentat prin diferite metode.

4.2. **Spor de 62.5%** pentru munca pe proiecte europene.

De exemplu, un salariu de bază de 1.250 RON (propunerea curentă pentru salariul minim pe economie), poate deveni cu sporul de pe proiecte europene: 2.031 RON.



4. Echipa

4.3. Personalul poate desfășura activități suplimentare pe lângă cele de bază.

Codul Muncii prevede la Articolul 35 că “Orice salariat are dreptul de a muncii la angajatori diferiți sau la Același angajator, în baza unor contracte individuale de muncă, beneficiind de salariul corespunzător pentru fiecare dintre acestea.”

Conform Codului Muncii, programul de muncă este de 8 ore/zi + un maxim de 4 ore/zi suplimentare. Mai exact, un manager de proiect angajat full-time poate să facă un contract adițional de muncă pentru cel mult 4 ore/zi. Contractul de muncă se poate face ori cu primăria ori cu altă entitate.



4. Echipa

4.4. Contractul de antrepriză

Codul Civil, Articolul 1851 permite unui manager de proiect să lucreze peste cele 12 ore/zi legiferate de codul muncii, pe contracte de antrepriză, pentru un maxim 6 luni/an (deși nu este clar cum sunt măsurate aceste 6 luni).

Contractul de antrepriză este bazat pe livrabile, nu pe ore de lucru și este impozabil cu 21.5% pentru cei ce au deja un contract de muncă full-time. Pentru cei fără contract de muncă, impozitul este de 27% - pentru a acoperi asigurările sociale (șomaj, sănătate, pensie).



4. Echipa

4.5. Drepturi de autor

Codul Civil, Articolul 2624 permite unui angajat să facă opere de creație ce pot ulterior să fie valorificate.

4.6. Persoană Fizică Autorizată (PFA)

Personalul contractual poate să aibe în paralel un PFA și să lucreze în paralel pe proiecte concrete (de ex., consultanță pe fonduri europene pentru beneficiari privați sau publici).



4. Echipa

Cu toate sporurile și posibilitățile de muncă suplimentară menționate mai sus, un manager de proiect poate să ajungă de la salariul minim lunar la un salariu de **7.000 – 10.000 RON/lună**.



5. Atribuțiile cheie ale unui UIP

Exemplu din Regulamentul de Organizare și Funcționare al Direcției Programe din Alba Iulia:

“Obiectivul de activitate al Direcției Programe îl reprezintă totalitatea activităților de **programare, implementare, monitorizare, raportare, evaluare, contractare, audit, control tehnic și financiar**, precum și alte activități specifice de **coordonare** cu privire la fondurile europene, programe guvernamentale, finanțări locale și alte finanțări, din cadrul proiectelor ce concură la dezvoltarea durabilă la nivelul comunității locale în domeniul social, economic, cultural și protecția mediului înconjurător.”



Muğumim!

