

## 5. Întrebarea 3 - Prezentarea unor Studii de Caz

### Metodologia de selecție

332. Pe parcursul activităților de evaluare, echipa de evaluare a căutat proiecte care să poată fi luate în calcul ca studiu de caz privind bunele practici. Prin aceste studii de caz se urmărește descrierea, în detaliu, a unor proiecte selectate din cadrul celor 5 DMI supuse evaluării, acestea reprezentând un instrument pretabil analizei inductive a impacturilor, specific intervențiilor inovative.

333. Pentru selecția studiilor de caz au fost aplicate **criterii generale și specifice**. *Criteriile generale* au urmărit îndeplinirea a cel puțin uneia dintre următoarele condiții:

- Proiectele propuse au avut ca obiectiv modernizarea sectoarelor productive locale și regionale, ridicarea standardelor de calitate sau adoptarea unor standarde UE/internaționale și diversificarea serviciilor prestate;
- Prin proiecte sunt utilizate rezultate ale cercetării și dezvoltării tehnologice, concepte/tehnologii inovatoare în vederea creșterii propriei competitivități atât pe piața internă, cât și pe cea externă;
- Utilizează metode performante de management (de ex. parteneriate extinse și/sau diversificate și stabile, proiecte de calitate fundamentate pe planuri de dezvoltare și/sau expansiune ale firmei cel puțin pe termen mediu, precum și existența unor analize și sondaje de marketing etc.).

334. *Criteriile specifice suplimentare* pentru fiecare DMI au fost următoarele:

**DMI 1.1:** am concluzionat că nu există proiecte pretabile drept studii de caz, datorită stadiului general incipient de implementare a proiectelor.

**DMI 4.1:**

- 1) Proiectul este implementat, lucrările de construire au demarat;
- 2) Gradul de complexitate a proiectului;
- 3) Proiectul vizează structuri de afaceri cu caracter deficitar în zonă;
- 4) Proiectul vizează modernizarea unor structuri de sprijin pentru afaceri în zonă;
- 5) Proiectul vizează modernizarea unor structuri de sprijin pentru afaceri existente, pentru care există cerere suplimentară din partea pieței;
- 6) Studiu de fezabilitate și planul de afaceri ale proiectului detaliază în mod corespunzător conceptul de funcționare al structurii a structurii ulterior finalizată proiectului.

**DMI 4.1:**

- 1) proiectul a fost aprobat;
- 2) valoarea totală a proiectului;
- 3) impactul (previzionat) al proiectului din punct de vedere economic, social și de imagine pentru zona /localitatea vizată.

**DMI 4.3:**

- 1) proiectul este finalizat sau în stadiu avansat de finalizare,
- 2) contribuie la crearea unui număr cât mai mare de locuri de muncă permanente sau a depășit numărul de locuri de muncă prevăzut în cererea de finanțare,
- 3) vizează domenii de activitate tradiționale, specifice, dar insuficient exploatate;
- 4) dețin o experiență relevantă în domeniul proiectului.

#### DMI 5.2:

- 1) proiect finalizat sau cu lucrări de construire/achiziționare de echipamente în stadiu avansat;
- 2) proiectul este localizat (vizează) în stațiuni turistice de interes național sau local; este localizat în zone cu potențial de dezvoltare turistică (conform PATN);
- 3) este implementat în localități în care mai sunt proiecte implementate în cadrul POR, ceea ce va conduce la un impact mai mare al fondurilor alocate;
- 4) proiectul va conduce la un efect de multiplicare a activităților economice în zona/localitatea unde se implementează;
- 5) proiectul vizează tipuri de activități deficitare, atât ca număr, cât și ca nivel de calitate, în zonele respective;
- 6) proiectul va conduce la crearea unui număr important de locuri de muncă.

335. Metodologia de selecție a fost aplicată unui eșantion de proiecte propus de OI, la care s-a adăugat un proiect propus de evaluatori. Astfel au fost identificate 32 proiecte pretabile drept studii de caz, cărora li s-a aplicat o grilă de punctare, pe baza criteriilor prezentate mai sus. Au fost astfel preselectate 15 proiecte, iar în continuare, dintre acestea, în urma consultărilor cu AM POR, au fost selectate 7 proiecte care au fost vizitate de evaluatori.

336. Proiectele vizitate au fost următoarele:

DMI 4.1: Regiunea Nord Vest - SC ARC PARC INDUSTRIAL SRL (Cluj, Dej) "Dezvoltare Structură de Sprijinire a Afacerilor - Etapa I, Construire Infrastructura: Clădire pentru Servicii, Clădire pentru Producție și Depozitare".

DMI 4.3: Regiunea Nord-Est - SC Diacet Co SRL (Bacău) "Achiziționarea de echipamente și utilaje noi, moderne pentru producția de confecții metalice pentru industria de telecomunicații"; Regiunea Nord Vest - SC Eltronis SRL (Oradea) "Program investițional pentru dezvoltarea capacităților tehnologice de producere a etichetelor speciale"; Regiunea Centru - SC PRO LEGNO SRL (Gheorghieni) "Diversificarea activității prin achiziționarea unei linii automate de debitat bușteni"; SC Centrul Medical DR. Stănilă SRL (Sibiu) "Achiziționarea de echipamente și aparatură pentru cabinetul oftalmologic și optică al Centrului Medical Dr. Stănilă".

DMI 5.2: Regiunea Sud-Vest - SC Băile Govora SA (Băile Govora) "Palace Govora SPA - Servicii de cazare\*\*\*\*, promovare și dezvoltare turism balnear, agrement turistic"; Regiunea Centru - Consiliul Județean Harghita "Modernizarea salvării montane în județul Harghita".

337. În urma realizării vizitelor pe teren evaluatorii au păstrat pentru a fi prezentate drept studii de caz /exemple de bună practică următoarele patru proiecte: DMI 4.3 - Eltronis Oradea, Diacet Co Bacau, DMI 4.1 - Arc Parc Industrial Dej, DMI 5.2 - Palace Govora.

338. Deși considerăm că va constitui un proiect de succes și de referință, odată finalizat, am decis să nu includem în actuala selecție proiectul Salvamont Harghita din două considerente: stadiul implementării, dar mai ales reprezentativitate redusă ca tipologie în cadrul DMI 5.2. Pe de altă parte, considerăm că acest proiect ar trebui inclus în mod special în sfera de acțiune a următoarelor evaluări de program drept studiu de caz, deoarece ar trebui să permită, împreună cu singurul proiect probabil de același tip, Salvamont Gorj, pentru viitoarea perioadă de programare, o estimare adecvată a unor costuri de referință pentru proiecte de acest tip. Prin extrapolare, vor putea fi astfel estimate resursele necesare pentru a fi alocate astfel încât finanțarea acestui tip de activitate în perioada 2014 - 2020 să producă un impact semnificativ la nivel național.

## DMI 4.1 Studiu de caz: "Arc Parc Industrial"

### Prezentarea sintetică a proiectului

#### ***„Dezvoltarea de structuri de afaceri în cadrul parcurilor industriale, motoare de dezvoltare pe plan local și regional”***

Primul parc industrial deținut și administrat în proprietate privată din Regiunea de Nord-Vest, Arc Parc Industrial, vine să valorifice potențialul de resurse materiale și, mai ales umane ale zonei. Aceste obiective sunt atinse printr-un concept al structurii investițiilor menit să asigure diversificarea echilibrată a serviciilor oferite și a tipurilor de IMM-uri găzduite. *„Pregătirea și implementarea unui astfel de proiect cu finanțare europeană”* face parte dintr-o *„viziune pe termen lung”*, a afirmat doamna Adriana Cristea, managerul societății de administrare a parcului industrial.

Pe lista premiselor favorabile dezvoltării acestei structuri de sprijin a afacerilor se află: suprafața relativ mare de teren administrată, de 40,19 hectare, care este în întregime plană și construibilă având acces la toate utilitățile inclusiv internet și intranet. La aceasta se adaugă forța de muncă calificată existentă în zonă și, în același timp, avantajul comparativ al unor costuri relativ reduse cu personalul angajat. Un alt factor care se adaugă premiselor favorabile dezvoltării îl reprezintă distanța de doar 48 km față de Aeroportul Internațional Cluj-Napoca.

Obținerea unei finanțări nerambursabile din cadrul POR a reprezentat un factor esențial în implementarea acestui concept, întrucât contribuie la crearea unor structuri de sprijinire a afacerilor care vor asigura spațiile și facilitățile pentru desfășurarea unor activități economice productive și de prestări servicii de către IMM-uri.

Ideea proiectului și strategia de dezvoltare și ocupare a parcului industrial Arc Parc are la bază asigurarea complementarității serviciilor pe care și le propune să le dezvolte, prin atragerea de companii și investitori care să acopere toate domeniile de activitate, de la servicii de bază, cum ar fi securitatea, recepția și salubritatea, la atragerea unor companii specializate pe domeniul financiar, curierat, IT, consultanță și formare de personal, care să deschidă puncte de lucru în incinta parcului. Totodată, se urmărește asigurarea legăturii dintre partea de cercetare, asigurată de mediul universitar, cu partea industrială și tehnologică, existând în acest sens un contract de parteneriat deja semnat cu Universitatea Tehnică Cluj-Napoca privind selecția, instruirea și perfecționarea resurselor umane (inclusiv a studenților politehniști din anii terminali ai UTC Cluj) pentru investitorii/utilizatorii din parcul industrial. Acestea vor contribui la rândul lor la atragerea investițiilor în domeniul producției și serviciilor generatoare de valoare adăugată ridicată, și, pe de altă parte, la valorificarea potențialului resurselor umane și materiale din zona economică a Municipiului Dej.

Parcul Industrial Arc Parc vine să maximizeze performanțele economico-financiare ale zonei printr-o mai bună capitalizare a competențelor locale și regionale, constituind astfel un pol de atractivitate pentru investitorii străini. Primele rezultate nu au întârziat să apară, Arc Parc Industrial Dej atrăgând deja pentru localizare în incinta parcului un nume important în zonă, și anume compania suedeză Trelleborg, producător de componente auto. Atragerea unor companii importante în aria parcului industrial este de natură să asigure efectul de antrenare, precum și să producă externalități pozitive în planul colaborărilor pe lanțul de valoare adăugată, ceea ce se va răsfrânge pozitiv în planul sustenabilității.

## 1. Informații generale

AP 4	DMI 4.1
Regiunea	Nord Vest
Titlu proiect	"Dezvoltare Structură de Sprijinire a Afacerilor - Etapa I, Construire Infrastructură: - Clădire pentru Servicii - Clădire pentru Producție și Depozitare" (Parc industrial)
SMIS	10994
Durata proiectului	23 luni
Data de început:	05-01-2010
Data de finalizare:	22-12-2011
Finanțare	Valoare totală 19.831.692,54 Contribuție FEDR: 9.396.514,72 lei
Contact:	Nume: SC ARC PARC INDUSTRIAL SRL Oraș: Dej, Județ: Cluj ADRESA PARC INDUSTRIAL România, Dej, 405200, Str. Henri Coanda, nr. 1
Stadiu	În curs de implementare

## 2. Descrierea proiectului

Arc Parc Industrial reprezintă primul proiect privat din Regiunea de Dezvoltare Nord-Vest, ce concretizează cu succes procesul de integrare europeană al zonei și constituie o mare atractivitate pentru investitorii autohtoni și străini. Proiectul fost realizat de către societatea administrator ARC PARC INDUSTRIAL, societate comercială cu capital integral privat, cu sprijinul Consiliului Local al Municipiului Dej. ARC PARC INDUSTRIAL S.R.L. funcționează în conformitate cu prevederile OG nr.65/2001, Legea Nr.490/2002 și Legea Nr.424/2006, a obținut titlul de parc industrial în baza Ordinului Nr.972/2005 al MAI. În țară mai sunt deschise alte 48 de parcuri industriale, dar spre deosebire de cel din Dej, sunt constituite din societăți pe acțiuni înființate de administrațiile locale.

*Obiectiv general al proiectului este dezvoltarea în cadrul societății comerciale ARC PARC INDUSTRIAL SRL a unei structuri de sprijinire a afacerilor, care să asigure crearea de spații și facilități pentru desfășurarea unor activități economice productive și de prestări servicii de către IMM-uri, având ca scop, pe de o parte, atragerea investițiilor în domeniul producției și serviciilor generatoare de valoare adăugată ridicată, și, pe de alta parte, valorificarea potențialului resurselor umane și materiale din zona economică a Municipiului Dej.*

*Obiective specifice ale proiectului vizează:*

- crearea unei infrastructuri de bază,
- construire de clădiri pentru servicii cu o suprafață proiectată totală construită desfășurată de 2166 mp,
- construire Clădire pentru Producție și Depozitare cu o suprafața proiectată totală construita desfășurată de 4762 mp,

- amenajare platforme adiacente celor două clădiri, alei carosabile de acces, spațiu pentru parcare în suprafața construită de 8660 mp,
- amenajare spații verzi, agrementare incintă, în suprafața de 2346 mp,
- dezvoltarea proiectului investițional propus va contribui în mod substanțial la accelerarea procesului de atragere a investițiilor în parcul industrial și în zona de creare a unui mediu de afaceri atractiv și integrat, capabil să faciliteze accesul IMM la spații de lucru în condițiile unor chirii reduse, asigurarea utilităților la prețuri rezonabile, fără costuri inițiale de racordare, și accesul la servicii suport - asigurarea accesului rapid și al vizibilității pe piață;
- în contextul trecerii la economia bazată pe cunoaștere, companiile adoptă soluții de externalizare a unor tipuri de activități suport. Acestea li se creează oportunitatea de a-și transfera o parte dintre aceste activități în gestiunea IMM găzduite în cadrul structurilor de afaceri.

*Activitățile proiectului sunt:*

1. Activitatea de programare și identificare a proiectului,
2. Activitate de formulare a proiectului,
3. Obținerea finanțării,
4. Atribuirea contractului de execuție a proiectului,
5. Realizarea proiectului.

### **3. Contribuția proiectului la realizarea obiectivelor POR**

Parcul industrial Arc Parc, are un profil multifuncțional, având ca obiectiv principal dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a serviciilor și facilităților oferite investitorilor aflați în interiorul parcului, crearea de noi locuri de muncă și asigurarea sinergiei dintre diverse sectoare de activitate, cu accent pe sectoare care utilizează tehnologii performante și nepoluante.

Un rol important în cadrul acestei strategii de dezvoltare îl are proiectul de construire a unor structuri de sprijin a afacerilor, pentru care SC Arc Parc Industrial a obținut o finanțare nerambursabilă de aproximativ 2,2 milioane euro din cadrul DMI 4.1. Proiectul va contribui la sprijinirea unui mediu de afaceri în afirmare prin construcția unei clădiri de 24 birouri și a unei hale industriale. Deși proiectul își propunea inițial crearea a 102 locuri de muncă prin crearea acestor structuri, la acest moment, pe baza cererilor primite până în prezent, există perspective ca investitorii care vor ocupa structura să realizeze aproximativ 600 de locuri de muncă.

Totodată, Arc Parc Industrial are în curs de realizare un contract important cu doi parteneri din Ungaria și Elveția, care vizează construirea unei centrale solare fotovoltaice, cu o putere de 8,3 MW cu finanțare din cadrul POSCCE (pe o suprafața de 10ha). Compania ARC Parc va prelua energia electrică produsă de centrală și o va distribui beneficiarilor. Printre alte proiecte care vin să sublinieze strategia integrată de dezvoltare a parcului se numără, realizarea unei centrale electrice de 120 MW, cu turbină cicluri combinate pe gaze naturale și o stație proprie de reglare, măsurare, predare a gazelor naturale (SRMP);

Prin crearea facilităților și condițiilor de dezvoltare a unor industrii de înaltă tehnologie, care necesită forță de lucru calificată, precum: tehnologia informațiilor, electronică, prin realizarea de parteneriate cu universități în vederea stimulării activității de cercetare în domeniile tehnologiilor avansate și implicit crearea de locuri de muncă calificate în special pentru tinerii absolvenți de universități, prin introducerea unor tehnologii nepoluante și surse alternative de energie, investițiile în dezvoltarea facilităților de sprijin din cadrul Arc Parc Industrial vor fi unele sustenabile care vor conduce la dezvoltarea economică a zonei și implicit la creșterea nivelului de trai.

#### 4. Implementarea proiectului

Ideea construirii unui parc industrial a venit în cursul anului 2004, când doamna Adriana Cristea, managerul societății Arc Parc Industrial a fost abordată de doi investitori străini italieni care explorau posibilitățile construirii unui parc industrial în zonă. Ideea a fost ulterior preluată de doamna Adriana Cristea și odată cu apariția legislației referitoare la parcurile industriale, au fost identificate și, ulterior, achiziționate terenuri la marginea municipiului Dej, iar apoi au fost investite, din fonduri proprii, peste cinci milioane de euro pentru asigurarea infrastructurii și a utilităților.

Etapa de pregătire și de gândire a structurii parcului, a avut la bază o analiză bine fundamentată a strategiei de dezvoltare economice a zonei precum și a activității economice a societăților care funcționau în zonă, precum și posibilitățile de dezvoltare economică viitoare ale zonei. Astfel după obținerea titlului de PARC INDUSTRIAL, s-a trecut la amenajarea terenului, proiectarea și realizarea investițiilor care au condus la operaționalizarea parcului într-un timp relativ scurt, astfel încât primul utilizator al acestuia (SC TRELLEBORG AUTOMOTIVE SRL) și-a finalizat investiția în valoare de cca. 14 mil. euro, în luna decembrie 2006, iar acum produce componente auto antivibrație.

Pentru finanțarea acestui proiect au fost căutate diverse surse de finanțare, urmărindu-se posibilitatea finanțării proiectului din fonduri de pre-aderare astfel că la momentul lansării domeniului de intervenție 4.1, proiectul era deja în fază avansată de pregătire, fiind printre primele proiecte depuse în cadrul acestui domeniu.

Dacă inițial în pregătirea proiectului s-a avut în vedere utilizarea unei firme de consultanță, după primele întâlniri cu reprezentanții acestei firme, conducerea societății a realizat că proiectul poate fi pregătit cel mai bine pe baza cunoștințelor interne precum și a necesităților de dezvoltare economice ale zonei.

În ceea ce privește implementarea proiectului, în acest moment s-a finalizat procedura de atribuire a achiziției aferente selectării antreprenorului general, procedurile de achiziție respectând calendarul de implementare stabilit inițial. Astfel se așteaptă ca în luna martie să fie demarate lucrările de execuție. În ceea ce privește implementarea proiectului, acesta se va realiza prin intermediul unui portofoliu de surse de finanțare, format dintr-un credit bancar deja contractat la care se adăugă și sursele proprii ale firmei.

În planificarea proiectului au fost luate în calcul toate riscurile ce pot apărea atât în perioada de realizare a procedurilor de achiziții, cât și în etapa de implementare a proiectului, prezentarea tuturor scenariilor posibile cu privire la implementarea proiectului fiind una dintre condițiile care au stat la baza acordării creditului bancar.

Până la acest moment nu au fost întâmpinate dificultăți semnificative în implementarea contractului, însă unele dintre aspectele semnalate s-au referit la informarea deficitară din perioada lansării ghidului aplicantului precum și la durata îndelungată a perioadei de pre-contractare.

În pofida unor deficiențe de parcurs, experiența dobândită cu privire la administrarea parcului, de atragere și comunicare cu investitorii străini, de pregătire și planificare a proiectului reprezintă premise esențiale care vor sta la baza implementării proiectului conform graficului asumat.

#### 5. Rezultatele proiectului

Prin intermediul cererii de finanțare, societatea Arc Parc industrial și-a propus atingerea următoarelor rezultate imediate:

- Număr de IMM atrase în incinta structurii de afaceri: 24

- Locuri de muncă nou create: 102, dintre care estimat 30 de femei și 72 de bărbați

Pe termen lung, impactul așteptat este acela de sprijinire a mediului de afaceri, de stimulare a parteneriatelor cu agenții economici existenți în oraș și crearea condițiilor de creștere a atractivității pentru stabilirea de noi activități economice. *“Marele avantaj al parcurilor industriale private este că administrarea acestora este mult mai flexibilă, mergându-se pe negocieri cu investitorul având în vedere o multitudine de aspecte și un orizont de timp foarte mare, în unele cazuri existând chiar posibilitatea achiziționării unor parcele de teren sau alte facilități sau introducând în contracte opțiunea realizării acestui lucru”* declară doamna Adriana Cristea, managerul societății. Astfel cererea la acest moment fiind foarte mare, se așteaptă ca prin intermediul investitorilor străini care vor ocupa structura să fie create aproximativ 600 de locuri de muncă, depășindu-se astfel ținta stabilită în momentul elaborării cererii de finanțare.

## 6. Factori cheie de succes și dificultăți întâmpinate în implementarea proiectului

Principalii factori care au asigurat pregătirea unui proiect de calitate precum și respectarea până la acest moment a calendarului de implementare stabilit, este dată de angajamentul ferm cu privire la realizarea acestui parc, experiența dobândită în comunicarea și atragerea de investitori precum și experiența echipei de implementare propusă în cadrul proiectului. Colectivul societății acoperă toate competențele necesare dezvoltării afacerii, și anume management, financiar, tehnic, marketing și comunicare.

Elementul fundamental care stă la baza realizării cu succes a proiectului constă în existența unei strategii și viziuni pe termen lung cu privire la dezvoltarea parcului și maximizarea performanțelor economico-financiare ale zonei printr-o abordare inovativă menită să asigure sinergia dintre activitățile desfășurate de diversele firme care vor ocupa suprafața structurii de afaceri și “practicabilitatea” printr-o repartizare modulară a clădirii și halei ce urmează a fi construită.

Totodată, strategia de ocupare a structurii de afaceri ce urmează a fi construită are în vedere atragerea de investitori care să asigure complementaritate pe lanțul de valoare și sinergia între sectoare de activitate (servicii, industrie, educație etc.), cum ar fi *„conectarea cercetării de tip industrie modernă cu partea inovativă și noile tehnologii”* (realizarea unei centrale solare fotovoltaice) precum și legătura dintre centrele universitare cu partea industrială.

În demararea și pregătirea strategiei de realizare a acestui parc industrial, un factor important l-a reprezentat și sprijinul primit din partea autorităților locale care au facilitat finalizarea într-un timp mai scurt a procedurilor administrative (avize, autorizații).

În ceea ce privește intervențiile similare, Dna Adriana Cristea a subliniat importanța definirii unor noi dimensiuni, cum ar fi parcurile tehnologice care să asigure legătura și sinergia dintre mediul de cercetare și mediul industrial și facilitarea dezvoltării de clustere și poli de excelență și competitivitate.

## 7. Sustenabilitatea proiectului

*„Investiția într-un astfel de proiect este una sustenabilă”*, declară doamna Adriana Cristea, managerul societății, mai ales în condițiile economice actuale, când astfel de parcuri pot reprezenta un „colac de salvare” pentru mediul de afaceri. Sustenabilitatea acestor tipuri de investiții este demonstrată de experiența celorlalte parcuri industriale din județul Cluj (Tetatarom 1, 2 și 3), tot mai multe companii alegând să își mute capacitățile de producție în astfel de arii delimitate în care beneficiază de avantaje economice și fiscale.

Arc Parc industrial va permite dezvoltarea investițiilor autohtone și străine în activități inovative de producție și servicii creatoare de valoare adăugată prin realizarea de produse inovative și servicii de calitate corespunzătoare comercializării pe piața internă unică a UE precum și pe piețele internaționale.

Această investiția în structurile de sprijin a afacerilor în cadrul Arc Parc Industrial realizată prin intermediul finanțării obținute din cadrul POR, va contribui la dezvoltarea antreprenorială a întregii zone, concomitent cu revitalizarea unei culturi industriale tradiționale, asigurând competitivitatea economică și industrială a regiunii.

Sustenabilitatea acestei investiții este susținută și de angajamentul și experiența managerială și tehnică a firmei care administrează parcul, demonstrată prin realizarea unor parteneriate clare cu investitori care să acopere sectoare diverse de activitate.

Locurile de muncă create prin intermediul proiectului vor fi sustenabile pe termen lung, compania de administrare a parcului urmând să angajeze personal nou în perioada următoare și, ulterior multiplicat prin numărul de locuri de muncă care vor fi create de întreprinderile și alte companii care și-au manifestat cererea de localizare și funcționare în incinta parcului industrial Dej.



## DMI 4.3 Studiul de caz : DIACET CO Bacău "Achiziționarea de echipamente și utilaje noi, moderne pentru producția de confecții metalice pentru industria de telecomunicații"

### 1. Prezentarea sintetică a proiectului

Potrivit Programului Operațional Regional, sunt susținute microîntreprinderile productive și cele prestatoare de servicii, care folosesc potențialul endogen al regiunilor (resurse naturale, materii prime, resurse umane, etc.). De asemenea, alocarea din acest DMI încurajează utilizarea noilor tehnologii și inovații, echipamente IT și servicii, care au un rol important în creșterea competitivității, productivității și calității serviciilor.

Printre proiectele care au fost finanțate în cadrul POR și a căror implementare s-a realizat cu succes se include și proiectul propus spre finanțare de către firma Diacet Co Srl Bacău, societate comercială care la momentul depunerii proiectului și cererii de finanțare se încadra în categoria microîntreprinderilor.

*Criteriile generale* care au stat la baza selectării acestei firme printre studiile de caz identificate ca resurse de bună practică pentru viitori solicitanți de finanțare, precum și pentru justa evaluare a condițiilor în care beneficiarii de finanțare și-au derulat proiectele au vizat aspecte, precum:

- proiectul propus de firma Diacet Co Srl a avut ca obiectiv modernizarea producției locale și regionale, ridicarea standardelor de calitate sau adoptarea unor standarde UE/internaționale și diversificarea serviciilor prestate;
- prin proiect s-au utilizat rezultate ale cercetării și dezvoltării tehnologice, concepte/tehnologii inovatoare în vederea creșterii propriei competitivități atât pe piața internă, cât și pe cea externă;
- societatea a făcut dovada utilizării unor metode performante de management (de ex. parteneriate extinse și stabile, proiecte de calitate fundamentate pe planuri de dezvoltare și/sau expansiune ale firmei pe termen mediu, precum și existența unor analize și cercetări ale pieței de echipamente și tehnologii).

### 2. Informații generale

AP 4	DMI 4.3
Regiune	Nord Est
Titlu proiect	"Achiziționarea de echipamente și utilaje noi, moderne pentru producția de confecții metalice pentru industria de telecomunicații".
SMIS	1894
Durata proiectului	6 luni
Data de început:	27-04-2009
Data de finalizare:	27-10-2009
Finanțare	Total proiect: 926.596 lei Contribuție FEDR: 361.371 lei

---

<b>Contact:</b>	SC Diacet Co SRL Bacău, județul Bacău, str. Arcadie Septilici, nr. 7A, Bacău Cod postal 600234 Tel./Fax: 0234.555.160, E-mail: <a href="mailto:office@diacet.ro">office@diacet.ro</a>
<b>Stadiu</b>	Finalizat

---

### **Structura de proprietate**

Firma Diacet Co SRL este ceea ce se numește o afacere de familie, societatea este deținută în proporție de 100% de doi membri ai familiei, respectiv: d-ul Ștefan Maxim, asociat majoritar și administrator, de profesie inginer electronist și domnul Maxim, tatăl care are funcția de director general al firmei, la rândul său de profesie inginer și o persoană cu o relevantă și îndelungată experiență în domeniu. D-ul Maxim are o carieră profesională anterioară în cadrul SC Aerostar SA, Bacău, ocupând în timp diferite funcții. Astfel, a fost șef proiecte de cercetare, funcție în care a coordonat un colectiv format din 120 de ingineri și 50 de muncitori. Ulterior, a promovat în calitate de director de fabrică iar în momentul în care Aerostar SA împreună cu compania Thompson a înființat o societate mixtă, a devenit administratorul acestei societăți mixte. D-ul Maxim-tatăl recunoaște importanța experienței acumulate în calitate de manager de proiecte de cercetare, experiență care l-a ajutat foarte mult să înțeleagă cerințele impuse de AMPOR și, respectiv, OI la întocmirea propunerii de proiect care a însoțit cererea de finanțare și, mai ales, l-a ajutat să implementeze proiectul după ce au obținut finanțarea. De altfel, în opinia sa experiența proprie în lucrul cu proiectele de cercetare alături de colaborarea cu un bun Consultant atât în scrierea proiectului, cât și în implementare, au fost cei doi factori care le-au favorizat reușita în transpunerea în viață a proiectului fără niciun fel de amânări sau modificări. Deși o afacere de familie la scară relativ mică, stilul de management practicat de către echipa Diacet Co srl este unul consultativ, inclusiv cu privire la activități curente, de tip administrativ și bazat pe parteneriate stabile atât cu clienții majori, cât și cu furnizori pentru achizițiile de materiale.

### **Provocări și constrângeri în dezvoltarea afacerii**

În primă etapă a funcționării societatea Diacet Co SRL se ocupa cu intermedierea de produse pentru operatorii de telefonie mobilă (sheltere pentru echipamente, sheltere cu grup electrogen, site-uri mobile, turnuri telescopice, sisteme de trecere și prindere cabluri pe turn și furnizarea de servicii (reparații, întreținerea echipamentelor de transmisie pentru telefonia mobilă, înlocuiri de componente, etc.). Pe parcurs, firma s-a orientat către activitatea de producție a unor componente și echipamente pentru asigurarea transmisiilor de telefonie mobilă și telecomunicații în general. În schimb, înainte de implementarea proiectului cu finanțare din cadrul POR confecțiile metalice și subansamblele pe care le executau pentru realizarea containerelor (shelterelor) le făceau în colaborare cu fabrici foste de stat, unele chiar din municipiul Iași, cu activitate de prelucrări mecanice întrucât nu dispuneau de utilaje proprii. Practic, utilajele altor societăți colaboratoare erau închiriate pe bază de comandă. Închirierea capacității de producție a altor operatori economici conducea atât la imposibilitatea controlării costurilor cu care realizau acele piese, reperi și subansamble, cât mai ales la întâzieri în livrarea respectivelor componente sau executarea operațiunilor. Aceste probleme erau de natură să periclitizeze contractele încheiate cu principalii clienți din domeniul telecomunicațiilor, respectiv furnizorii de telefonie mobilă și internet Mobifon, ulterior Vodafone și, respectiv Cosmote care urmăreau îndeaproape graficul de livrări și erau foarte stricți cu termenele de livrare angajate prin contracte. Trebuie făcută și remarca că cei doi mari clienți reprezintă aproximativ 90% din cifra de afaceri a firmei Diacet Co, având astfel o putere mare de negociere și impunere a condițiilor în care se derulează contractele încheiate.

Faptul că firma, la rândul ei, închiria spațiile de producție sau realiza subcomponente în colaborare cu alți subfurnizori și doar le asambla în spațiile proprii o făceau vulnerabilă în relația cu clienții majori și crea o sursă permanentă de tensiune și incertitudine.

În contextul descris mai sus și încurajați de dezvoltarea de ansamblu a industriei de telecomunicații în anii 2007-2008 asociații Diacet CO SRL au luat decizia realizării unei capacități de producție proprie care era menită să contribuie la creșterea și consolidarea afacerii și asigure intrarea într-o altă etapă de dezvoltare. Astfel, într-o primă fază au achiziționat un teren amplasat în zona de limită a municipiului Bacău și a comunei Mărgineni. De altfel, o parte din terenul pe care s-a ridicat hala industrială și clădirea de birouri (încă în curs de edificare) se află în intravilanul municipiului Bacău și o altă parte din terenul achiziționat se află în intravilanul comunei Mărgineni. Prin investirea profitului net obținut de către asociați ca urmare a rezultatelor economico-financiare de excepție din anii 2007 și, respectiv 2008, precum și prin implicarea totală a familiei în edificarea celor două corpuri de construcție au ridicat, în primă fază, hală metalică de producție în suprafață de 1000 mp. Cel de al doilea corp de clădire se află la momentul vizitei evaluatorilor, respectiv în data de 18 februarie 2011, în fază avansată de construcție, dar încă nefinalizată. Mai trebui menționat și faptul că proximitățile construcțiilor ridicate de către societatea Diacet Co SRL sunt de aceeași natură. Practic, ridicarea celor două corpuri de construcție alături de altele similare existente în apropiere va conduce la conturarea unui caracter industrial mai accentuat al zonei în care sunt implantate. De asemenea, poziționarea halei industriale a firmei Diacet Co este în apropierea drumului E85, ceea ce conferă un grad mare de accesibilitate la rețeaua rutieră, care este un alt element important având în vedere caracterul de intervenție în situații de urgență a produselor și serviciilor de reparații și întreținere asupra echipamentelor de telecomunicații ale clienților majori.

### **3. Descrierea proiectului**

**Nevoile presante la care a răspuns proiectul:** Circumstanțele în care a apărut oportunitatea depunerii proiectului erau caracterizate de următorii factori: hala de producție era finalizată, colaborările cu alte firme mergeau dificil, din lipsă de utilaje proprii în hala de producție proprie nu se făceau decât asamblări iar beneficiarii finali, presați de propriile probleme, nu acceptau amânări de termene. Conform declarațiilor asociațiilor deschiderea primului apelul de proiecte în cadrul DMI 4.3. a fost *“precum o mănășă”* pentru firma lor, în sensul că această oportunitate a apărut într-un moment potrivit când asociații urmăreau dotarea halei industriale tocmai finalizate cu echipamente și utilaje specifice profilului de activitate.

### **Pregătirea propunerii de proiect și a cererii de finanțare**

Propunerea de proiect a fost lucrată cu o firmă de consultanță. Inițial au urmărit angajarea unei firme de consultanță din Bacău, dar nu s-au înțeles, după care au căutat o altă firmă în Iași, ca în final, prin intermediul unei recomandări să intre în relație cu compania de consultanță Data Investment Consulting din București. În pofida distanței, colaborarea cu această firmă de consultanță s-a dovedit eficientă și încununată de succes. Apelul pentru depunerea de proiecte era deja lansat, astfel că în 2 luni au fost în măsură să depună proiectul la apelul cu termen scadent de depunere 16 iunie 2008. Deși colaborarea cu consultantul a fost caracterizată de profesionalism, totuși echipa de management s-a implicat și în scrierea proiectului. Practic, cu sprijinul consultanților au realizat punerea *“în matrița solicitată”* de cererea de finanțare și, respectiv îndeplinirea cerințelor și rigorilor impuse de finanțator. Pentru o bună fundamentare a specificațiilor tehnice ale echipamentelor ce făceau obiectul propunerii de proiect au procedat la studierea pieței furnizorilor de echipamente încă în faza redactării cererii de finanțare.

Proiectul își propune să achiziționeze echipamente și utilaje noi, moderne necesare producției de confecții metalice pentru industria de telecomunicații. Fondurile comunitare au fost destinate achiziției de echipamente în vederea dotării secției de fabricare containere metalice, construcții metalice.

Realizarea proiectului conducea la dezvoltarea societății, prin creșterea flexibilității acesteia și a capacității de a furniza pieței locale și naționale produse/servicii cu grad de complexitate ridicat, cu valoare adăugată superioară și într-o gamă diversificată.

*Obiectivele generale ale proiectului au constat în:*

- proiectul s-a încadrat în dezvoltarea economică, socială durabilă și echilibrată teritorial, a Regiunii de NE și a Bacăului ca pol urban de creștere, cu accent pe îmbunătățirea mediului de afaceri și a infrastructurii de bază, ținând seama de nevoile și resursele specifice;
- creșterea flexibilității societății și a capacității acesteia de a furniza pieței locale și naționale produse și servicii cu grad de complexitate ridicat, cu valoare adăugată superioară și într-o gama diversificată față de situația actuală.

*Obiectivele specifice* ale proiectului propus spre finanțare de către firma Diacet Co Srl au vizat creșterea competitivității regiunii, ca locație pentru afaceri și, implicit, la atingerea obiectivului general, și anume, la dezvoltarea economică, social-durabilă și echilibrată teritorial, a regiunii Nord-Est și a Bacăului ca pol urban de creștere, cu accent pe îmbunătățirea mediului de afaceri și infrastructurii de bază, ținând cont de nevoile și resursele specifice.

Prin proiect s-a urmărit achiziția unor echipamente, utilaje specializate și creșterea numărului personalului angajat.

*Activitățile proiectului au fost:*

1. Stabilirea echipei de proiect și a sarcinilor acesteia;
2. Asigurarea logisticii necesare și a surselor financiare pentru cofinanțarea proiectului;
3. Organizarea procedurilor de achiziție pentru serviciile de consultanță;
4. Pregătirea documentației de finanțare;
5. Semnarea contractului de finanțare;
6. Informare și publicitate;
7. Procedurile pentru achiziția bunurilor.
8. Selecția, angajarea și pregătirea personalului;
9. Publicitate și informare;
10. Auditul proiectului.
11. Rambursarea cheltuielilor.

#### **4. Procedurile de implementare și rezultatele proiectului**

##### **Implementarea proiectului**

Implementarea proiectului s-a realizat din surse proprii ale firmei la care s-a adăugat apelarea la împrumuturi din surse private. Rambursarea cheltuielilor eligibile angajate a fost realizată în trei tranșe. Plățile s-au efectuat în conformitate cu prevederile din Ghid către contul firmei deschis la o bancă comercială.

De altminteri, privind retrospectiv și prin comparație cu situația altor firme care au proiecte în implementare, asociații firmei Diacet Co srl apreciază că *un alt factor de succes care a stat la baza implementării conform cu graficul din proiectul aprobat la finanțare a constat și în faptul că nu au*

*fost nevoiți să facă punte în finanțare prin apelarea la vreun credit bancar, care ar fi îngreunat și ar fi atras o serie de noi riscuri, mai ales, în condițiile care au caracterizat anul 2009, an al manifestării crizei financiare și schimbarea condițiilor de creditare de către bănci.*

Lista bunurilor achiziționate prin proiect a cuprins următoarele:

- presă hidraulică de îndoit tablă;
- foarfecă ghilotină pentru tablă;
- aparat sudură;
- aparat de tăiere cu gaz;
- generator de aer comprimat;
- utilaj multifuncțional pentru manipulare și încărcare;
- pompă hidraulică.

## **5. Rezultatele proiectului**

Ca urmare a implementării proiectului, societatea a reușit obținerea următoarelor rezultate imediate, astfel:

### Creșterea numărului angajaților permanenți ai societății

Numărul de angajați ai societății a sporit cu 7 persoane, ajungând la un număr total de 12 persoane angajate cu contract de muncă pe perioadă nedeterminată. 2 dintre cele 7 persoane angajate sunt femei, iar 5 bărbați. Recrutarea forței de muncă pentru cele 7 locuri de muncă nou create prin proiect s-a făcut pe bază de anunț de recrutare în presa locală, respectiv în ziarul *Deșteptarea*, evaluat ca fiind cu cel mai bun tiraj și oferind suportul media cel mai corespunzător pentru anunțurile de recrutare. Cu toate acestea în urma publicării anunțului au primit doar două CV-uri și acelea necorespunzând pe deplin criteriilor și cerințelor posturilor scoase pentru ocupare. Astfel, s-au văzut nevoiți în luna octombrie a anului 2009 să lărgescă căutarea directă sau prin intermediul unor recomandări.

Dificultățile cele mai mari întâmpinate în procesul de recrutare a personalului pe lângă lipsa calificărilor și mai ales a experienței anterioare necesare pentru lucru pe noile echipamente, a constat în neseriozitatea candidaților care se prezentau la interviuri, și care nu urmăreau încadrarea cu carte de muncă întrucât, în fapt urmăreau să-și conserve fie ajutorul de șomaj sau plățile compensatorii și doar să-și completeze veniturile salariale în baza muncii fără documente legale sau a unui angajament de încadrare în muncă definitiv. Deși au existat preocupări de angajare a persoanelor șomere, aceste nu s-au finalizat cu încadrare.

*Structura actuală a personalului angajat* din punct de vedere al sexului cuprinde trei femei și nouă bărbați iar din punct de vedere al calificărilor este alcătuită din 50% personal cu studii superioare, respectiv 5 ingineri, (respectiv 3 electroniști și 2 ingineri mecanici) și un economist și cealaltă jumătate persoane cu studii medii, în calificări precum sudori, lăcătuș mecanici.

După implementarea proiectului vârsta medie a personalului angajat este în jur de 30 - 40 de ani, sunt familiști, cu 3-4 membri în familie. Sistemul de remunerare cuprinde pe lângă salariul de bază și bonuri de masă, precum și prime de sărbători.

### Deficit de experiență și calificări pe piața locală a muncii

Întrucât experiența și calificările persoanelor angajate prin transfer de la alte unități de pe raza municipiului Bacău nu au corespuns întru totul cerințelor de lucru pe noile utilaje, personalul a beneficiat de instruire la locul de muncă din partea furnizorilor de echipamente. Pe de altă parte, conform cu declarațiile întreprinzătorilor, chiar și acum pe cele mai performante utilaje lucrează doar cei doi asociați “cot la cot” cu ceilalți membri ai personalului, până când unii dintre aceștia vor fi în măsură să preia munca. Personalul, pe lângă activitatea de bază pe care o desfășoară lângă utilaj, trebuie să facă multe alte activități și nu își permit un lucrător specializat pe un singur utilaj.

Prevederile contractelor de achiziții de echipamente stipulează că asistența tehnică și îndrumare de specialitate curge de-a lungul întregii perioade de garanție oferită de furnizori, cu posibilitatea prelungirii în perioada de post-garanție. De altfel, implicarea asociaților de la nivelul întregii familii în treburile curente ale firmei este una dintre caracteristicile de bază a modului în care antreprenorii își gestionează și conduc afacerea. Implicare aceasta este dictată și de natura afacerii, respectiv furnizarea de suport tehnic pentru principalii lor clienți sau și pentru alți contractori ai acestora, precum și pentru serviciile externalizate ale celor doi mari clienți ai firmei Diacet Co Srl, respectiv companiile Vodafone și Cosmote.

Totodată, directorul general și administratorul societății au subliniat faptul că echipamentele achiziționate prin proiect nu au dislocat locuri de muncă prin tehnologizare, ci dimpotrivă au creat locuri de muncă care cer calificări înalte.

### Creșterea gamei sortimentale de produse cu produse de tipul construcțiilor metalice și a părților componente ale acestora

Ca urmare a dotărilor realizate prin proiect au ajuns să realizeze o gamă largă de lucrări. Astfel, dacă anterior obținerii finanțării, când se lucra prin închirierea capacităților de producție ale altor operatori industriali, gama de lucrări era mai puțin diversificată dar cantitățile comandate mai mari. În urma achiziționării echipamentelor gama sortimentală s-a diversificat substanțial. În schimb, din cauza crizei, loturile comandate au scăzut din punct de vedere cantitativ, fapt care conduce la apariția unei alte noi provocări la adresa managementului firmei.

Noua provocare ține de eficientizarea utilizării echipamentelor din dotare la parametrii proiectați și cu costuri unitare care să le asigure competitivitate în piață. Aceste preocupări sunt și mai importante în contextul în care anual clienții majori urmăresc scăderea prețurilor pentru produsele livrate și a tarifelor pentru serviciile prestate.

Pe de altă parte, prin natura industriei pe care o deservesc prin produsele pe care le fabrică, respectiv cea a telecomunicațiilor, viteza de reînnoire tehnologică este extrem de alertă, astfel că produsele pe care le lucrează necesită completări și modernizări periodice. De exemplu, în această industrie produsele, reperatele, componentele se miniaturizează continuu. În schimb, chiar dacă produsele sunt de dimensiuni tot mai mici, utilajele pe care le-au achiziționat corespund și nu necesită schimbări. Acesta este și motivul care a condus la promovarea unui al doilea proiect de achiziție a unor utilaje și echipamente de completare care să asigure integrarea. Cel de al doilea proiect în valoare de 80.000 euro a fost selectat pentru finanțare, a trecut de vizita precontractuală și urmează a fi semnat.

Echipamentele și utilajele achiziționate prin proiect sunt de ultimă tehnologie, având certificate de origine de la furnizori din țări precum Japonia, Spania, Turcia și subansamble produse în țări UE.

### Rezultatele principale, în rezumat:

- 1) Linie de fabricație a confecțiilor metalice complet funcțională;
- 2) 7 noi locuri de muncă (2 femei și 5 bărbați):
- 3) Cifra de afaceri crescută cu 19,2%.

*Impactul produs la interval de un an de la implementare:* dezvoltarea societății, trecerea acesteia din clasa de mărime micro la întreprindere de talie mică, din punct de vedere al numărului mediu anual de salariați, creșterea flexibilității societății și a capacității acesteia de a furniza pieței naționale și chiar internaționale<sup>58</sup> produse/servicii cu grad de complexitate ridicat, cu valoare adăugată superioară și într-o gamă diversificată.

**Dificultăți în procedurile de implementare:** au constat în faptul că era primul proiect, încercau să se încadreze în graficul de lucru din contract, conștienți fiind că orice zi de întârziere putea aduce mari prejudicii. Totodată, intervalul de timp mare între momentele de depunere, efectuare vizitei precontractuale și, mai ales, semnarea efectivă a contractului în aprilie 2009.

Lista dificultăților întâmpinate dar depășite ar putea fi completată prin includerea deprecierei monedei naționale în raport cu euro de aproximativ 15-17% risc pe care l-au gestionat prin impunerea unor condiții mai severe pentru furnizori, respectiv un preț scăzut. Din acest punct de vedere criza a acționat favorabil, în sensul că furnizorii, la rândul lor confrunțați cu scăderea comenzilor au acceptat negocierea prețurilor la nivele de referință mai mici față de momentul 2008 și în felul acesta riscul valutar a fost împărțit.

Pe de altă parte, cifra de afaceri e departe de a reveni la valorile istorice înregistrate în anul 2007, iar rata medie anuală a profiturilor a scăzut mult în ultimii doi ani. Dacă în 2007-2009 se situa undeva la 20 - 25%, acum este sub 10%. În aceste condiții managementul afacerii necesită abordări și decizii noi.

**Alte dificultăți și constrângeri sunt legate în opinia reprezentanților Diacet Co SRL de indisciplinarea din construcții din România.** Având în vedere factorii de risc care țin de indisciplină contractuală și cultură de afaceri a antreprenorilor din construcții chiar și în al doilea proiect s-au limitat doar la completarea necesarului de echipamente performante, continuând partea de construcții în antrepriză proprie. În opinia beneficiarului, constructorii nu respectă cerințele de calitate, de aici apare teama ca eventualele lucrări incluse în proiect să nu corespundă standardelor promise prin proiect. De asemenea, constructorii nu acceptă plăți la intervale mari de timp, ceea ce ar fi implicat un efort financiar pe care firma nu și-l poate permite.

## **6. Factori cheie de succes și dificultăți întâmpinate în implementarea proiectului**

**Factorii care au asigurat succesul implementării proiectului** au fost munca echipei de conducere, angajamentul și implicarea, faptul că directorul general și fondatorul afacerii era obișnuit cu lucrul pe bază de proiect de pe vremea când lucra în cercetare în industria aviatică și, nu în ultimul rând, experiența de lucru pe centre de costuri și profit, care au facilitat o bună înțelegere a cerințelor impuse și a parametrilor de rezultat și eficiență urmăriți prin Programul operațional regional. La această listă de factori favorabili care au creat bunele premise pentru implementarea cu succes se adaugă în opinia asociaților firmei buna comunicare cu Ol în pofida unor tensiuni pe care le-au detectat între unii reprezentanți ai Ol și AM aflați în monitorizare la locul de implementare al proiectului.

---

<sup>58</sup> Între timp firma s-a îmbogățit și cu experiența participării la o licitație internațională la care au fost invitați să participe de către clientul Vodafone. În urma acestei licitații principalul lor client dorea să identifice un furnizor global pentru zona Albania, Grecia, Egipt și alte țări. S-au prezentat la licitație la Londra, în faza de pregătire a licitației, ulterior exprimării interesului au participat la licitația on line, în urma căruia au rămas doi furnizori, printre care și firma Diacet Co. Deși inițial clientul dorea un singur furnizor care să aibă capacitate deplină de furnizare, ulterior a schimbat condițiile din caietul de sarcini, ceea ce a permis Diacet Co să rămână în competiție.

### Factorii pe care se clădește succesul afacerii

Competitivitatea firmei derivă din stăpânirea costurilor și din modul în care răspund sezonalității și momentelor de vârf de sarcină din această industrie , respectiv perioadei decembrie-martie a fiecărui an. De altfel, spunea interlocutorii „noi sărbătorim cumva Anul Nou de fiecare dată undeva prin luna aprilie”.



Avantajul comparativ în raport cu concurența rezidă într-un mix în care accentele cad pe calitate, respectarea termenelor, flexibilitate, focalizarea pe mentenanță, furnizarea de servicii în măsură să răspundă cerințelor suplimentare de fiecare dată când apar. “Am încercat să nu refuzăm niciodată clienții oricât de provocatoare erau condițiile din cererea acestora” afirma Ștefan Maxim, administratorul societății. Nu în ultimul rând, printre factorii de succes, reprezentanții firmei Diacet CO SRL evidențiază încrederea care s-a clădit în toți acești ani în raporturile lor de colaborare cu clienții majori.



## DMI 4.3 Studiu de caz : Eltronis Oradea “Program investițional pentru dezvoltarea capacităților tehnologice de producere a etichetelor speciale”

### 1. Prezentarea sintetică a proiectului



*Înființarea și dezvoltarea unei microîntreprinderi în contextul economic actual poate reprezenta o provocare, însă experiența și încercarea de diferențiere pe piață pot reprezenta factori esențiali de succes.*

Este cazul SC Eltronis SRL, societate înființată în 2003 și având ca obiect de activitate producerea de etichete speciale. Încă de la început strategia de dezvoltare a firmei a avut ca scop specializarea și profilarea ca lider pe această piață de nișă. *“Sunt desigur mult mai multe firme de profil pe piață, dar*

*ele sunt axate și pe producerea de etichete comerciale”* declară domnul Cezar Cuc, administratorul societății.

Ca parte a strategiei de dezvoltare pe termen lung, societatea a pregătit și implementat un proiect în cadrul DMI 4.3. ce a avut ca obiectiv creșterea capacității de producție la nivel local și regional în domeniul etichetelor speciale de securitate prin achiziția unor echipamente/tehnologii moderne în vederea creșterii propriei competitivități pe piața internă și externă. Odată cu achiziția noilor utilaje prin intermediul POR, singurele echipamente de acest fel din Europa, firma susține că este dotată la standarde internaționale, fiind singura firmă privată din România specializată exclusiv pe producerea de etichete speciale și aplicații de securitate.

Prin intermediul tehnologiei moderne achiziționate în cadrul proiectului, firma a ajuns să realizeze cel mai bogat sortiment de produse speciale de pe piață. Gama de produse cuprinde: holograme, etichete de securizare, etichete 3D, sigilii, etichete metalice, etichete rezistente la temperaturi extreme, etichete cu durata de viață foarte mare etc. Eltronis a fost firma care a livrat pentru Summitul Nato din 2008 și, respectiv Sommet-ul Francofoniei de acum trei ani legitimații de acces (produse securizate) și holograme (elemente grafice de securizare). Totodată, Eltronis a făcut noile modele de roviniete și a câștigat licitația pentru producerea cărților de identitate din România - care înainte erau importate.

*“Firmele ar trebui să încerce să se diferențieze”* declară domnul Cezar Cucu vorbind despre factorii de succes care au stat la baza dezvoltării firmei. În condițiile în care criteriul decisiv al cumpărătorului este, în general, prețul cel mai scăzut, pentru a se impune pe piață este nevoie de produse realizate la un preț acceptabil dar la un nivel calitativ superior. Astfel, gradul de specializare, investiția în resursa umană precum și sustenabilitatea financiară a companiei sunt principalele ingrediente de succes care pot conduce la dezvoltarea unei microîntreprinderi și contribui la creșterea economiei.

## 2. Informații generale

AP 4	DMI 4.3
Regiune	Nord Vest
Titlu proiect	Program investițional pentru dezvoltarea capacităților tehnologice de producere a etichetelor speciale
SMIS	1715
Durata proiectului	3 luni
Data de început:	05-06-2009
Data de finalizare:	13-09-2009
Finanțare	Valoare totală: 794.017,87 lei Contribuție FEDR: 466.881,10 lei
Contact:	SC Eltronis SRL Oradea, județul Bihor Cod Unic de Înregistrare: 15290190, Reg. Com. J05/311/2003 Punct de lucru producție Adresa: Sos. Borșului km 9, Oradea Tel./fax:+40 359199833 , E-mail: office@eltronis.ro
Stadiu	Proiect finalizat

## 3. Descrierea proiectului

Proiectul și-a propus ca obiectiv dobândirea unei poziții de lider de piață în domeniul etichetelor pentru aplicații speciale și atingerea unei capacități de producție care să satisfacă necesarul intern fără a mai fi nevoie de importuri.

Activitățile proiectului au constat în achiziția a trei echipamente de tipar și finisare, și anume:

- Achiziționarea de echipamente specifice pentru execuția etichetelor în tehnologie flexografică
- Achiziționarea de echipamente specifice pentru finisarea rolurilor de materiale și etichete
- Achiziționarea de accesorii specifice pentru executarea operațiilor cu impact direct asupra nivelului perceput al calității

Prin intermediul proiectului firma a creat 16 locuri de muncă, a dezvoltat capacitatea proprie de producție și, implicit, procentul de etichete realizate în producție proprie precum și creșterea cifrei de afaceri și a profitului.

Valoarea totală a "Programului investițional pentru dezvoltarea capacităților tehnologice de producere a etichetelor speciale" a fost de aproximativ 189.000 de euro, din care 111.300 de euro reprezintă fondurile nerambursabile. Valoarea totală a investițiilor s-a ridicat la aproximativ 430.000 de euro, spune administratorul firmei, mult mai mult decât planul inițial, dar finanțarea europeană a rămas aceeași, de 111.500 de euro.

În ceea ce privește impactul proiectului, domnul Cezar Cuc declară că la acest moment „*există capacitate pentru a asigura 70% din necesarul intern al României*”.

## 4. Contribuția proiectului la realizarea obiectivelor POR

În primii ani de funcționare, societatea Eltronis SRL acționa ca intermediar pe piața de etichete speciale în sensul în care peste 85% din activitatea de producție era subcontractată. Inițial firma avea 3-4 angajați și echipamente de scară mică. Reinvestirea profiturilor nete rezultate ca urmare a

rezultatelor economice-financiare obținute în primii ani de activitate au permis firmei construcția propriei hale de producție, în apropierea drumului E80.

În contextul unei expansiuni a pieței de etichete speciale în perioada 2007-2008, precum și a necesității de a furniza produse/servicii specializate prin creșterea capacității de producție pentru a suplini importurile, firma Sc Eltronis SRL a luat decizia dezvoltării propriei capacități de producție, menită să conducă la realizarea activităților de producție 100% pe plan local. La acel moment piața de etichete speciale era dependentă în proporție de 50% de importuri iar firma Eltronis Srl își propunea asigurarea a 100% din producția internă.

Lansarea primului apel de proiecte în cadrul DMI 4.3. a reprezentat o *“sincronizare fericită”* și a constituit *“elementul de legătură, factorul “catalizator”* pentru firma Eltronis SRL, declară domnul Cezar Cuc managerul firmei, în sensul că această oportunitate a apărut într-un moment potrivit când firma urmărea investiția în echipamente și utilaje specifice profilului de activitate. *“Chiar dacă am fi putut achiziționa aceste echipamente și fără sprijinul POR, firma nu ar fi cunoscut aceeași dezvoltare pe care a cunoscut-o datorită posibilității achiziționării unor echipamente moderne cu sprijinul POR”*, declară domnul Cezar Cuc, administratorul firmei.

*„Scopul acestei investiții este de a crea valoare adăugată care să conducă și la creșterea economică”* declara domnul Cezar Cuc, administratorul firmei.

Realizarea proiectului a condus la dezvoltarea și consolidarea societății Eltronis care la rândul ei a răspuns la cerințele de specializarea a unei piețe în expansiune prin creșterea capacității de a furniza pieței locale și naționale produse/servicii cu grad de complexitate ridicat, cu valoare adăugată superioară și într-o gamă diversificată atât din punct de vedere al tehnologiilor utilizate, cât și a resurselor umane angajate.

## 5. Implementarea proiectului

Analiza permanentă a nevoilor pieței coroborată cu strategia de dezvoltare pe termen lung a societății care și-a propus specializarea pe un domeniu de nișă și furnizarea de servicii la cele mai înalte standarde în acest domeniu, au condus la necesitatea dezvoltării capacității de producție proprie a societății prin achiziționarea unor echipamente moderne și puțin poluante care să permită realizarea producției la nivel local.

Proiectul a fost elaborat intern de către managerul/administratorul companiei, fără a apela la consultanță externă specializată. Administratorul companiei, D Cezar Cuc a subliniat importanța experienței dobândite în primii ani de activitate a companiei prin participarea la diverse licitații organizate de instituțiile publice ale statului.

Proiectul firmei Eltronis a fost depus în mai 2008, iar contractul de finanțare europeană a fost semnat abia în iunie 2009. *“Cea mai mare problemă a fost perioada lungă de aprobare. În proiectul inițial planificasem achiziția a patru utilaje, însă unul dintre ele a fost cumpărat în afara proiectului - nu am putut aștepta atât.”*, declară domnul Cezar Cucu, administratorul firmei. Una dintre problemele menționate de domnul Cezar Cuc, s-a referit la lipsa de flexibilitate a cererii de finanțare, întrucât indiferent cât se schimba situația economică și nevoile unei firme, dacă în cererea inițială s-au specificat anumite condiții, anumite sume, nu se mai poate schimba nimic. O altă problemă ridicată a fost aceea a deprecierei monedei naționale, respectiv riscul valutar care nu a putut fi anticipat în contextul evoluțiilor macro economice din momentul în care s-a scris proiectul și care a produs efecte clare mai ales în contextul achiziției de echipamente.

În ceea ce privește implementarea proiectului, cofinanțarea și prefinanțarea proiectului au fost realizate din surse proprii. Echipamentele au fost achiziționate integral din fonduri proprii, iar după depunerea cererilor de rambursare și realizarea verificărilor din partea Autorității de management,

au fost încasați banii de la AMPOR. Nu au fost întâmpinate dificultăți în gestionarea proiectului, achizițiile derulându-se după calendarul estimat. Experiența anterioară a conducerii firmei în pregătirea și participarea la proceduri de achiziții publice, au reprezentat un factor esențial în pregătirea, derularea și monitorizarea activităților de achiziție prevăzute în cadrul proiectului. Astfel procedurile de achiziție pentru cele 3 echipamente au fost realizate conform graficului și nu au fost înregistrate întârzieri în implementarea proiectului.

Strategia de reinvestirea permanentă a profitului net s-a dovedit benefică mai ales în contextul actualei crize de lichidități, firma nefiind nevoită să apeleze la surse alternative de creditare. Dl Cuc apreciază că soliditatea financiară a companiei, precum și cunoștințele și experiența în domeniu, au permis asigurarea implementării proiectului cu surse proprii. Aceștia au reprezentat de asemenea factori de succes care au stat la baza implementării conform cu graficul din proiectul aprobat la finanțare, mai ales în condițiile manifestării crizei financiare de la nivelul anului 2009.

## 6. Rezultatele proiectului

Prin intermediul cererii de finanțare, societatea și-a propus atingerea următoarelor obiective:

- 14 locuri de muncă nou create
- 1 anunț de presă publicat,
- 4 echipamente specifice achiziționate,
- creșterea cifrei de afaceri și a profitului,
- creșterea procentului de etichete realizate în producție proprie cu 35 %.

Față de numărul prevăzut inițial în cererea de finanțare cu privire la numărul de locuri de muncă nou create, numărul de angajați ai societății a sporit cu 16 persoane, cu 2 persoane mai mult decât estimat inițial. O parte din aceste persoane au fost angajate chiar înainte de achiziția echipamentelor, întrucât firma se angajase deja la realizarea unor contracte comerciale iar pregătirea personalului înainte de recepția echipamentelor a reprezentat o preocupare principală.

Manipularea corectă a echipamentelor achiziționate necesită o înaltă pregătire a personalului astfel încât strategia companiei se bazează pe asigurarea unei pregătiri profesionale corespunzătoare a personalului angajat atât la locul de muncă, cât și prin participarea la cursuri de specializare în străinătate.

Structura actuală a personalului angajat din punct de vedere al sexului cuprinde 9 femei și 4 bărbați iar din punct de vedere al calificărilor este alcătuită din 50% personal cu studii superioare. Procesul de tehnologizare înaltă nu a condus la dislocarea locurilor de muncă, ci la crearea unor locuri de muncă care necesită calificări înalte și specializare continuă.

Față de planificarea inițială de a achiziționa 4 echipamente prin intermediul proiectului, ca parte a cheltuielilor eligibile, firma a achiziționat doar trei echipamente, deoarece a fost nevoită să devanseze planul de achiziții a unuia dintre echipamentele strict necesare înainte de începerea proiectului. Acest lucru s-a datorat perioadei lungi de timp scursă de la depunerea proiectului până la semnarea cererii de finanțare ceea ce condus la imposibilitatea de a răspunde în timp real la anumite contracte deja angajate și de aici necesitatea de a achiziționa unul dintre echipamente înainte de semnarea contractului.

În schimb, achiziționarea odată cu pornirea implementării proiectului a tuturor echipamentelor din listă a permis firmei creșterea capacității proprii de producție prin utilizarea unor tehnologii moderne și posibilitatea de realizare a unei game diversificate de produse. Dacă anterior obținerii acestei finanțări, firma apela la subcontractarea capacităților de producție către alte firme în proporție de 85-90% și, implicit, suporta costuri mai ridicate, în urma achiziționării acestor echipamente, gradul de diversificare și complexitate a produselor realizate a crescut, capacitatea de producție fiind acum de 100% iar costurile de producție pot fi mai bine urmărite.

În ceea ce privește impactul pe care l-a produs proiectului la aproximativ doi ani de la finalizarea proiectului, Dl Cezar Cuc susține faptul că la acest moment firma deține capacitatea de a asigura 70% din necesarul intern al României pe această piață precum și pentru piața externă, un prim contract de export în Franța pentru 40% din etichetele pentru semințe fiind în curs de finalizare. Totodată, prin achiziționarea unor echipamente moderne, „singurele de acest fel” în Europa așa cum afirmă administratorul companiei, a crescut și gradul de complexitate al serviciilor ce pot fi realizate și implicit diversificarea gamei de produse realizate.

Totuși, în contextul actualei crize economice, și această societate comercială se confruntă cu unele provocări, care față de perioada anterioară 2008-2009 înseamnă comenzi mai mici, cu precădere de la clienți privați. În perioada anterioară declanșării crizei economice comenzile erau mult mai mari, categoria de client principal fiind constituită din instituțiile statului. Aceste noi provocări impun necesitatea eficientizării utilizării echipamentelor și controlul costurilor, actualmente activitatea desfășurându-se în două schimburi. Principalul motor, care permite firmei să atingă un nivel acceptabil de profitabilitate chiar în contextul actualei crize, constă tocmai în gradul de specializare pe o piață cu cerințe în creștere.

## **7. Factori cheie de succes și dificultăți întâmpinate în implementarea proiectului**

Principalii factori care au asigurat succesul proiectului au fost experiența în domeniu achizițiilor publice și în activitatea de pregătire și gestionare de proiect a managerului companiei, care a acumulat experiență anterioară prin pregătirea și participarea la numeroase proceduri de achiziții atât pentru obținerea de comenzi de la instituții publice, cât și de la clienți privați. Un aspect esențial l-a constituit de asemenea și colaborarea și comunicarea bună cu reprezentanții OI în perioada de implementare a proiectului.

Succesul proiectului și atingerea rezultatelor scontate a avut la bază și o strategie pe termen lung a firmei în cadrul căreia accentul a fost pus pe specializare prin tehnologizare și instruirea continuă a personalului, pe realizarea unor produse de un nivel calitativ superior la prețuri acceptabile precum și prin valorificarea experienței și capitalului de încredere dobândit prin intermediul contractelor derulate cu instituțiile statului.

Mediul competitiv acerb, concurența cu instituții ale statului precum Imprimeria Națională, Monetăria Statului precum și companii private din domeniu, au condus la o bună stăpânire a costurilor și la furnizarea unor produse de un nivel calitativ superior la prețuri acceptabile.

Ca și recomandare pentru proiecte viitoare de evaluare, Dl Cezar Cuc susține specializarea microîntreprinderilor *”firmele ar trebui să încerce să se diferențieze”* în vederea maximizării efectului unor astfel de investiții și de creare de valoare adăugată pentru economie. Totodată, acesta subliniază importanța existenței unei strategii de dezvoltare pe termen lung a firmei și utilizarea unor astfel de investiții pentru crearea de valoare adăugată ce vor conduce implicit la creșterea economică.

În ceea ce privește intervențiile similare, Dl Cezar Cuc a subliniat importanța unor activități mai intensive de helpdesk din timpul lansării apelului de propuneri precum și reducerea duratelor dintre momentul depunerii proiectului și aprobarea cererii de finanțare, pentru a permite firmelor să răspundă în timp real la nevoile pieței.

## 8. Sustenabilitatea proiectului

Investițiile realizate de către firma Eltronis SRL pentru dezvoltarea capacității de producție se ridică la aproximativ 1 milion de euro, finanțarea obținută prin intermediul proiectului reprezentând doar o parte din investiția realizată, acționând ca un catalizator într-o conjunctură favorabilă a mediului de afaceri la acel moment.

Astfel, sustenabilitatea proiectului este dată de capacitatea managerială, tehnică și financiară transpusă într-o strategie pe termen lung a companiei, în care elementul de specializare și instruire a personalului reprezintă elemente cheie în asigurarea competitivității firmei pe o piață în care prețul reprezintă principalul factor de departajare, fără a afecta calitatea produselor.

Locurile de muncă create prin intermediul proiectului vor fi durabile pe termen lung. Mai mult decât atât, firma urmează să angajeze chiar mai mult personal în perioada următoare.

**DMI 5.2 Studiul de caz : „Palace Govora SPA - Servicii cazare\*\*\*\*, promovare și dezvoltare turism balnear, agrement turistic“**

**1. Prezentarea sintetică a proiectului**



Unul din domeniile principale susținute prin Programul Operațional Regional este cel privind infrastructura de turism, care, prin importanța sa și efectele pe care le antrenează, poate contribui la dezvoltarea economică locală. Resursele financiare alocate prin POR se regăsesc în cadrul domeniului major de intervenție 5.2. "Crearea, dezvoltarea, modernizarea infrastructurii de turism pentru valorificarea resurselor naturale și creșterea calității serviciilor turistice".

Printre proiectele care sunt finanțate în cadrul POR - DMI 5.2, aflat într-un stadiu avansat de implementare, este și cel depus de SC Băile Govora SA, intitulat „Palace Govora SPA - Servicii cazare\*\*\*\*, promovare și dezvoltare turism balnear,

agrement turistic“.

Criteriile generale care au stat la baza selectării acestei firme printre studiile de caz identificate ca resurse de bună practică pentru viitori solicitanți de finanțare, precum și pentru justa evaluare a condițiilor în care beneficiarii de finanțare și-au derulat proiectele au vizat aspecte precum:

- DMI 5.2. pentru care s-a aplicat este un domeniu strategic al politicii regionale; dezvoltarea turismului fiind, în prezent, considerată o oportunitate pentru comunitățile locale și, în același timp, cu un grad ridicat de atractivitate pentru sectorul privat<sup>59</sup>;
- Proiectul este localizat într-o stațiune balneo-turistică de interes național, în care mai sunt implementate și alte proiecte (de ex. Infrastructură);
- De asemenea, proiectul este de o mare complexitate, atât prin natura lucrărilor pe care le implică, cât și prin impactul local pe care îl presupune;
- Clădirea cu destinație de hotel din Băile Govora este un monument istoric construit la 1904, iar transformarea lui în hotel de 4 stele ar fi implicat un efort financiar foarte mare și nu s-ar fi putut realiza fără ajutorul fondurilor structurale;
- Lucrările costisitoare datorită caracterului de monument istoric au la bază soluții tehnice inovative pentru România;
- Proiectul, prin obiectivele sale, se află ancorat în trei mari domenii: *sectorul de sănătate*, care utilizează resursele naturale locale (apa termală) în scopuri terapeutice, *sectorul*

<sup>59</sup> Proiectul este implementat într-o stațiune cu renume în domeniul turismului balnear, și anume Băile Govora. Astfel, potrivit "Matricei Mac Kinsey de poziționare strategică", stațiunea Băile Govora este o stațiune turistică de interes național, care face parte din categoria turismului medical, segmentul balnear social și a cărei clientelă, este în mare parte, națională<sup>59</sup>.

*turismului* (petrecerea timpului liber, wellness, centru SPA) și sectorul sportului (centru de fitness, piscină, echipamente de SPA);

- Grupurile țintă pe care le are în vedere sunt foarte diferite: persoane la tratament, turiști care vin pentru agrement sau wellness, sportivi care vor să își întrețină corpul, să facă antrenamente, body-building etc.;
- Este primul proiect depus pe DMI 5.2.

### ***Băile Govora - stațiune balneo-turistică de interes național***

Băile Govora se afla în județul Vâlcea, în zona depresionară subcarpatică din nord-estul Olteniei, la 21 km de Râmnicul Vâlcea, pe o derivație a șoselei către Horezu și Târgu-Jiu, la o altitudine de 360-380 m, într-o regiune de dealuri și coline acoperite de păduri de fag, stejar, molid, brad și salcâm, cu o suprafață de 370 ha.

**Parcul balnear**, proiectat de arhitectul peisagist Emil Pinard, este unic prin arhitectura sa specifică începutului secolului al XX-lea. Ecosistemul său care reunește specii indigene de foioase, unele caracteristici arealului montan (conifere) și specii exotice care conviețuiesc într-o armonie desăvârșită întăresc senzația de unicitate și grandoare.

Stațiunea Băile Govora este atestată ca stațiune balneoclimaterică de interes național. Astfel, în stațiune se găsesc: spații comerciale, banca, schimb valutar, agenție loto, săli de conferințe, asistență medicală permanentă și mijloc de transport pentru urgențe medicale, asistență medicală balneară, punct farmaceutic, centru de informare turistică, muzeu de arheologie, locuri de promenadă iluminate și amenajate, terenuri sportive, terenuri de joacă pentru copii, parc balnear de cca. 15 ha.

Accesul în stațiune se poate face astfel:

- Rutier: București - Pitești (A 1) - Râmnicul Vâlcea (DN 7) - Băile Govora (DN 67)
- Feroviar: Toate trenurile opresc în Gara Govora sau Gara Râmnicul Vâlcea de unde se pot lua curse auto până în stațiune. Aerian: aeroportul Sibiu - 100 km, București - 200 km, Craiova la 110 km.
- Distanțe către principalele orașe din zonă: Pitești - 80 km., Sibiu - 120 km, Craiova - 150 km, București - 200 km. Brașov - 210 km, Târgu Jiu - 100 km.

Istoricul stațiunii Băile Govora este legat de numele a două personalități: I.C. Brătianu (1821-1891), fost prim ministru al României și al generalului dr. N. Popescu Zorileanu care în urmă cu 130 de ani au pus bazele acestui așezământ profilat pe tratarea afecțiunilor căilor respiratorii și reumatismale.

Dezvoltarea stațiunii se datorează și cercetării medicale la care și-au adus contribuția ing. Anghel Saligny și A. Bernard, precum și geologul francez Bochet.

Societatea Govora-Calimanești care a concesionat exploatarea apelor minerale în anul 1910 de la statul român, a dezvoltat proiecte de anvergură privind infrastructura de captare, transport și utilizare a apelor minerale, precum și o serie de imobile cu o valoare arhitecturală deosebită.

În această perioadă au apărut în stațiune Hotelul Palace, Pavilionul de Băi, Cazinoul, Hotelul Balneara etc.



## 2. Informații generale

AP 5	DMI 5.2
Regiune	Sud Vest
Titlu proiect	“Palace Govora SPA - Servicii cazare****, promovare și dezvoltare turism balnear, agrement turistic”.
SMIS	3776
Durata proiectului	36 luni
Data de început:	28-11-2009
Data de finalizare:	28-11-2012
Finanțare	Valoare totală: 16.669.586 lei FEDR: 7.154.767,72 lei
Contact:	SC Băile Govora SA Str. T. Vladimirescu, nr. 119, Băile Govora, jud. Vâlcea Tel: 004 0250 770 430 - 433, Fax: 004 0250 770 770 E-mail: <a href="mailto:office@bailegovora.ro">office@bailegovora.ro</a> , <a href="http://www.bailegovora.ro">www.bailegovora.ro</a>
Stadiu	În curs de implementare

## 3. Structura de proprietate

Proiectul este propus și implementat de SC Băile Govora SA (str. T. Vladimirescu, nr. 119, Băile Govora, jud. Vâlcea, regiune Sud Vest, Cod 245200), care are drept obiect de activitate:

- Activitate hotelieră (activitate de bază - CEAN 5510);
- Activități secundare: sănătate umană, agrement, activități agricole (fermă bovine, legumicultură, îmbuteliere apă minerală).

Forma de proprietate este privată 100%, structura managementului fiind formată din 1551 acționari, pe bază de subscriere (anul 1995, cupoane).

La această firmă lucrează 132 angajați.

## 4. Provocări și constrângeri în dezvoltarea afacerii

Necesitatea proiectului pornește de la nevoia identificată în stațiunea Govora, stațiune cu renume în domeniul truismului balnear, și anume: o infrastructură precară a spațiilor de cazare existente, majoritatea de doua stele sau mai puțin și necesitatea unui hotel cu un standard de calitate ridicat.

Proiectul își propune să răspundă acestui obiectiv prin reabilitarea hotelului Palace din cadrul stațiunii balneoclimaterice Băile Govora și realizarea clasificării de 4 stele, precum și reabilitarea bazei de tratament.

## 5. Descrierea proiectului

Proiectul își propune să dezvolte/valorifice potențialului turistic al stațiunii Govora în vederea creșterii competitivității economice, diminuării disparităților interregionale și sprijinirea dezvoltării durabile a Regiunii de Dezvoltare Sud-Vest Oltenia.

Principalul obiectiv constă în modernizarea infrastructurii de cazare și a utilităților conexe din cadrul hotelului Palace, din stațiunea balneoclimaterica Băile Govora, în vederea valorificării resurselor naturale și creșterii calității serviciilor turistice.

Implementarea proiectului presupune refacerea fațadelor Hotelului Palace din Băile Govora în vederea redării aspectului inițial al clădirii, creșterea capacității de cazare.

Clasificată la 4 stele, structura rezultată este constituită din 93 camere clasificate la 4 stele și 39 camere clasificate la 3 stele.

De asemenea, proiectul își propune diversificarea serviciilor turistice prin:

- Crearea unui Business Club pentru organizarea întâlnirilor de afaceri;
- Asigurarea accesului la Internet în fiecare camera;
- Realizarea a două săli de conferință la parterul hotelului;
- Dezvoltarea unei baze de agrement (Amenajarea și dotarea unei săli de fitness, amenajarea unui cabinet de masaj, amenajarea unei saune cu o capacitate de șase persoane), reabilitarea și dotarea bazei de tratament prin recompartimentarea spațiilor din demisol, lucrări de modernizare în conformitate cu cerințele normelor privind centrele balneare, achiziționarea de echipamente specifice (o unitate de încălzire și sterilizare parafina, un spirometru, un EKG, un aparat terapie cu laser, o lampa IR cu radiații infraroșu, trei aparate pentru unde scurte pulsații, două aparate pentru magnetoterapie, șase aparate aerosoli, un aparat inhalatii colectiv și trei pentru individual, un compresor cu aer uscat);
- Reabilitarea izvorului de apă minerală;
- Amenajarea de spații pentru persoane cu mobilitate redusă (amenajarea a trei spații de cazare și a unui grup sanitar pentru persoane cu dezabilități);
- Realizarea unei rampe speciale pentru accesul persoanelor în scaune cu rotile la intrarea în hotel.

*Activitățile proiectului propuse în Cererea de Finanțare sunt:*

1. Realizarea documentației de finanțare
2. Achiziția și realizarea proiectului tehnic
3. Achiziționarea serviciilor de management al proiectului
4. Organizarea activității Echipei de Implementare a Proiectului
5. Derularea serviciilor de management al proiectului
6. Realizarea lucrărilor de construcții
7. Selectarea dirigintei de șantier
8. Achiziția dotărilor și echipamentelor necesare
9. Selectarea personalului necesar pentru operarea investiției
10. Realizarea publicității proiectului și implementarea strategiei de promovare
11. Monitorizarea, evaluarea și auditul proiectului.

*Proiectul contribuie la atingerea obiectivului general al POR prin crearea a 27 locuri de muncă permanente.*

De asemenea, va contribui la creșterea competitivității economice a firmei, la diminuarea disparităților interregionale și la sprijinirea dezvoltării durabile în Regiunea de Dezvoltare Sud-Vest Oltenia.

## **6. Procedurile de implementare și rezultatele proiectului**

Implementarea proiectului constă în refacerea Hotelului Palace din stațiunea Govora, aflat într-un proces de degradare continuă și care nu mai corespunde cererii de produse turistice actuale.

Hotelul Palace este un monument istoric construit în perioada 1911-1914, conform proiectului realizat de arhitectul francez Ernest Dornaud, fiind amplasat în centrul stațiunii Băile Govora, întreaga stațiune dezvoltându-se în jurul acestuia. Astăzi, el este clasificat, conform reglementărilor în vigoare, cu o stea.

Cele mai importante intervenții asupra hotelului au fost realizate între 1965-1967 prin introducerea încălzirii centrale și dotarea cu baie proprie a unor camere. Construcțiile din această perioadă au afectat structura de rezistență a hotelului.

Toate intervențiile necesare pentru modernizarea hotelului la nivelul dorit de management și solicitat pe piață nu puteau fi suportate integral de către societatea care îl administrează, SC Băile Govora SA.

Echipa care a propus proiectul este coordonată de dl. Mihai Handolescu, manager general, alături de o firmă de consultanță din Iași.

Acest proiect se află în implementare, perioada de realizare fiind 36 luni, cu termen de finalizare: 25 noiembrie 2012.

În anul 2007 s-a realizat Studiul de fezabilitate, iar Cererea de finanțare a fost depusă în 25 iulie 2008. Vizita la fața locului a fost în iulie 2008, iar pe 25 noiembrie 2009 s-a semnat contractul. Se consideră ca a trecut foarte mult timp între perioade.

Managerul de proiect a aflat despre finanțare din mass-media și de la conferințele de lansare a POR.

În ceea ce privește Ghidul solicitantului, a fost schimbată regula în timpul jocului. Au existat probleme legate de criteriile din Ghidul beneficiarului. Cu toate acestea, Ghidul a fost ușor de înțeles și de citit.

Cererea de finanțare a fost completată împreună cu firma de consultanță. Nu s-a transmis punctajul obținut în urma selecției. Contractarea durat circa 4 luni. Contractul a fost ușor de înțeles și nu s-a apelat la avocat. Până în prezent au fost făcute 3 cereri de rambursare (prima a fost la 72 zile, a doua la 53 zile, iar a treia s-a depusă în decembrie). Cererile de rambursare au fost făcute de echipa de implementare a proiectului. De asemenea, s-au efectuat 2 plăți.

Valoarea proiectului s-a reactualizat foarte târziu, în funcție de valoarea TVA. Nu a fost solicitată prefinanțare.

**Hotelul Palace** reabilitat și modernizat la clasificarea de 4 stele în 36 luni de la semnarea contractului de finanțare are următoarele rezultate: **132 de spații de cazare, din care:**

- **93 camere clasificate la categoria de 4 stele astfel:**
  - 11 camere single;
  - 80 camere duble;
  - 2 garsoniere.
- **39 camere clasificate la categoria de 3 stele astfel:**
  - 8 camere single;
  - 28 camere duble;
  - 3 garsoniere.
- **Spatii special amenajate pentru persoane cu dezabilități:**
  - 3 spatii de cazare;
  - 1 grup sanitar comun;
  - 1 rampa la intrarea în hotel;
- **1 hol Recepție modernizat astfel:**
  - 1 bar recepție de 30 locuri;
  - 1 salon cosmetica/coafura amenajat;
  - 1 spațiu comercial gen boutique;
  - 1 Serviciu Business Club (business și concierge);
- **150 locuri de munca, create în perioada de implementare a proiectului.**
- **2 bazine tratament amenajate;**
- **48 de locuri de parcare amenajate;**
- **1570 mp de alei amenajate;**
- **Rezervor apa minerala reabilitat.**

Sunt estimați 24.663 de turiști pentru stațiunea balneo-climaterică Băile Govora, iar pentru hotel sunt preconizați 3.017 turiști a se caza anual la Hotelul Palace.

Activitățile orizontale vor antrena un număr de peste 2.990 de locuitori ai orașului Băile Olănești.

## **7. Factori cheie de succes & dificultăți/obstacole întâmpinate în implementarea proiectului**

În faza de programare, s-a dorit să se depună proiectul pe DMI 5.1, unde erau eligibili. Dar aici a existat plafonul de 17 milioane, care era insuficient pentru elaborarea proiectului.

Bugetul proiectului depășea acest plafon și s-a hotărât să se scoată activitatea de SPA, depunându-se pe DMI 5.2., cu activitățile de amenajare, consolidare hotel.

Bugetul proiectului a fost pentru 3.62 milioane lei. Contractul s-a semnat după un an și opt luni.

### Factorii-cheie de succes:

Principalii factori care au contribuit la succesul proiectului, potrivit părerii managerului general dl. Mihai Handulescu, sunt următorii:

- Informarea din timp asupra lansării POR și a oportunităților oferite prin acest program;
- Obținerea cu ușurință a creditului după ce proiectul a fost desemnat câștigător și a fost semnat contractul de finanțare;
- Până în prezent, graficul privind implementarea proiectului a fost respectat;
- Avizele necesare au fost obținute cu ușurință;
- Colaborarea foarte bună cu OI și faptul că autoritățile locale nu au pus "piedici";
- Proiectul are la bază elemente inovative legate de soluția de consolidare a clădirii (structuri portante);
- Un element inovativ adus prin proiect este crearea unei structuri Antiageing la care se vor adăuga activitățile de SPA;
- Consolidarea a fost realizată în proporție de 90%.
- Se are în vedere realizarea unui proiect pentru procurarea echipamentelor necesare funcționării hotelului.

### Dificultățile principale

Dintre dificultățile întâmpinate în implementarea proiectului prezentăm următoarele:

- O problemă majoră a fost cea legată de cursul de schimb, care era într-o primă fază de 3,62 lei/euro și a ajuns la 4,2 lei/euro;
- Inițial, în actul normativ care prevedea trecerea la un număr superior de stele exista obligativitatea ca aproximativ 51% din camere să fie la acest nivel. Prin lucrările efectuate s-a ajuns la un procent de 70% din numărul total de camere. Ulterior, procentul inițial de 51% s-a modificat la 80%, ceea ce a condus la apariția unor cheltuieli neprevăzute.
- Cea mai mare dificultate apărută în timpul implementării este descoperirea a 2 bazine cu apă termală (24 m/6,8 m), aflate sub structura de rezistență, fapt ce va schimba soluția de consolidare a hotelului și probabil va afecta și bugetul. În prezent, sunt în faza de Expertiză tehnică și a Studiului Geo, prin care vor obține soluțiile tehnice. Se va reconsidera modul în care se va face consolidarea.
- Tâmplăria exterioară trebuie să fie din lemn. În faza inițială, s-a încercat reabilitarea. Ulterior, s-a solicitat o expertiză pentru lemn, de la Ministerul Culturii, ceea ce va conduce la schimbarea soluției tehnice.
- Proiectul Tehnic a fost foarte costisitor.
- În prima versiune a Ghidului, dotările erau considerate cheltuieli eligibile, dar în cea de-a doua versiune, acestea au fost scoase ca și cheltuieli eligibile (dotările pentru hotel se ridică la aproximativ 1,2 milioane lei). S-a solicitat AM-ului o procedură de rectificare prin care să se

modifice valoarea rambursabilă prin contract. De asemenea, a fost modificată cererea de credit.

- Ca urmare a crizei, sectorul construcțiilor a fost blocat pe zona achizițiilor publice. La procedurile de achiziții publice ar fi bine să se verifice înainte de semnarea contractului. Operatorii privați nu au compartiment de achiziții publice, de aceea ar fi necesar ca achiziția să fie verificată într-o primă fază.

Managerul de proiect consideră că, prin soluțiile tehnice inovatoare utilizate la reabilitarea și consolidarea hotelului, proiect va fi sustenabil pe termen lung. Astfel, hotelul nu va mai avea nevoie de reparații capitale o perioadă îndelungată de timp, întreținerea acestuia fiind mai puțin costisitoare comparativ cu cea de dinaintea consolidării.

Există, totuși, unele probleme care ar putea apărea legate de caracterul sezonier al activităților de turism balnear din localitate. Astfel, în timpul iernii, numărul de turiști va fi mai mic comparație cu cel din perioadele de vară, fapt ce ar presupune un număr mai mic de angajați.

Managerul proiectului consideră că, la finalizarea proiectului, va fi nevoie de o importantă promovare a investiției turistice, atât în țară, cât și în străinătate.

## 6. Concluzii privind factorii interni și externi care influențează implementarea programului

339. Factorii interni și externi care influențează implementarea priorităților și proiectelor POR destinate mediului de afaceri au fost prezentați pe parcursul raportului de evaluare, în diferite secțiuni, inclusiv în secțiunile dedicate concluziilor pentru Întrebările 1 și 2 de evaluare. În cadrul acestei secțiuni propunem o recapitulare sintetică a acestora, menită să ofere o imagine mai clară asupra contextului de implementare a programului.

340. În general, în cadrul rapoartelor de evaluare există tendința, firească am putea spune, de a accentua constatările și concluziile cu tentă oarecum negativă sau acele aspecte care trebuie, în opinia evaluatorilor, îmbunătățite. Acest fapt este firesc pentru că un element central al oricărei evaluări este realizarea de recomandări, iar acestea privesc în esență aspecte deficitare sau care pot suferi în viitor îmbunătățiri. Acest raport nu face excepție de la „regulă”, de aceea considerăm relevant ca în această secțiune să enumerăm și principalii factori pozitivi care influențează implementarea programului, asupra cărora nu am insistat în cuprinsul raportului.

341. Conform analizelor noastre, principalii factori interni care influențează implementarea POR sunt:

- Experiența foarte bogată (și capitalizată), probabil unică în implementarea instrumentelor structurale în actuala perioadă de programare în România, pe care o dețin AM POR și OI POR ca urmare a implementării programelor de preadereare în domeniul politicii de coeziune economică și socială a UE;
- Legătura directă și de foarte bună colaborare care a existat constant între conducerea AM POR și conducerea ministerului „gazdă”, respectiv MDRT, care asigură promovarea promptă a unor măsuri corective sau de îmbunătățire a implementării programului;
- Gradul eficace de procesare a plăților din cadrul programului;
- Lansarea cu întârziere, în decembrie 2008, a Axei Prioritare 1, care a condus la un progres mai lent al proiectelor, inclusiv al celor dedicate mediului de afaceri din cadrul DMI 1.1;
- În cazul DMI 4.1, definirea prea largă a structurilor de sprijin pentru afaceri a creat posibilitatea reorientării unor investitori imobiliari către oportunitățile de finanțare oferite de POR și drept urmare a rezultat în dominația clădirilor de birouri în cadrul portofoliului de proiecte aferent acestui DMI;
- A existat o comunicare insuficientă în faza de programare, în cazul DMI 4.1 și 4.2, în cazul DMI 4.1 aceasta pare datorată reacției întârziate a reprezentanților asociației parcurilor industriale;
- Se înregistrează o durată mare a procesului de evaluare, selecție și contractare, principalele etape generatoare de întârzieri fiind evaluarea tehnică și financiară și etapa de contractare. Printre cauze figurează de asemenea formalismul excesiv al procedurilor în general și al modului de realizare a comunicării în cadrul programului, în mod special.
- Procesarea solicitărilor de acte adiționale la contractele de finanțare, care sunt numeroase, este lentă, datorită procedurilor în vigoare și gradului ridicat de încărcare a personalului.

342. Principalii factori externi sunt:

- Criza financiară și economică mondială, ce a generat schimbări în conjunctura pieței și a determinat atât scăderea capacității beneficiarilor de a implementa proiecte, prin diminuarea resurselor financiare ale acestora, cât și reorientarea acestora (mai ales a

beneficiarilor privați) privind planurile de extindere sau modernizare a capacităților de producție;

- Accesul dificil al beneficiarilor la resurse financiare pentru asigurarea prefinanțării și cofinanțării proiectelor, mai ales pentru microîntreprinderi, față de care băncile continuă să fie reticente, în condițiile în care posibilitățile și ofertele de creditare existente sunt insuficient cunoscute și explorate la nivelul beneficiarilor
- Un nivel modest de cunoștințe și înțelegere, la nivelul beneficiarilor publici și privați, privind conceptele și regulile care guvernează ajutorul de stat în UE;
- În cazul DMI 1.1, interesul mai scăzut al beneficiarilor APL pentru proiecte destinate mediului de afaceri comparativ cu alte tipuri de proiecte de infrastructură;
- În cazul DMI 4.2, inexistența unui număr suficient de situri industriale poluate și neutilizate, care să îndeplinească cerințele privind eligibilitatea stabilite prin Ghidul Solicitantului;
- Cererea foarte mare de proiecte în cazul microîntreprinderilor a condus la aglomerarea sistemului și la imposibilitatea respectării perioadelor procedurate privind evaluarea, selecția și contractarea;
- Nivelul de dezvoltare și tradiția antreprenorială puternică au condus la o cerere de proiecte și la un grad de absorbție sporit al fondurilor destinate microîntreprinderilor mai ales în regiunile Nord Vest și Centru.
- Rezervorul semnificativ de resurse turistice și potențialul turistic dezvoltat au condus la un avans în implementare și la un grad de absorbție al fondurilor relativ mai ridicat în regiunile Nord Est, Sud Est și Centru.
- Concurența extrem de mare de pe piața construcțiilor, dar nu numai, combinată cu insuficienta reglare de până în prezent a cadrului achizițiilor publice din România, conduc la întâzieri în faza de atribuire a contractelor de achiziții, în faza de implementare;
- Lipsa de experiență în implementare a beneficiarilor, ceea ce conduce în multe cazuri în primul rând la o apreciere nerealistă a eforturilor și duratei necesare implementării proiectelor, dar și la întocmirea necorespunzătoare de către beneficiari a caietelor de sarcini, în cadrul procedurilor de achiziție;
- În unele situații, mai ales în faza de implementare, lipsa de experiență a consultanților;
- În general, buna disciplină a beneficiarilor în ceea ce privește managementul financiar al proiectelor, concretizată într-un nivel redus de ajustare negativă a cererilor de rambursare;
- Criza economică, accesul dificil la finanțare și lipsa de experiență a beneficiarilor au condus la un număr semnificativ de solicitări de acte adiționale la contractele de finanțare, la retrageri și rezilieri de contracte de finanțare, mai ales în cadrul DMI 4.3, al căror principal efect au fost presiunile asupra sistemului de implementare.
- Aceiași factori externi menționați anterior, dar și sezonabilitatea și uneori alte motivații pragmatice ale beneficiarilor conduc la solicitarea de prelungiri ale duratei de implementare a proiectelor, care la rândul lor, la nivel de ansamblu, generează presiuni asupra îndeplinirii regulii  $n + 3 / n + 2$ .

## 7. Recomandările evaluării

343. Recomandările sunt grupate pe două categorii: recomandări pe termen scurt și mediu, destinate actualei perioade de programare și recomandări destinate perioadei de programare post-2013.

### 344. Recomandări pentru actuala perioadă de programare

**Recomandarea 1:** AM POR, împreună cu coordonatorii de pol, ar trebui să realizeze o analiză a interesului și nevoilor reale ale APL pentru proiectele în pregătire destinate mediului de afaceri și să revizuiască portofoliul actual în vederea renunțării la proiectele pentru care nu există suficientă nevoie, susținere și interes din partea beneficiarilor.

**Recomandarea 2:** AM POR ar trebui să realizeze în continuare reformarea sistemului de evaluare prin utilizarea de evaluatori independenți, prin:

- 1) implementarea unei metode de acces rapid și cât mai direct la serviciile evaluatorilor independenți, prin gestionarea directă a bazei de date cu evaluatori independenți;
- 2) stabilirea unui onorariu fix pentru serviciile de evaluare, diferențiat pe DMI și tip de serviciu prestat și a unui buget fix de cheltuieli incidentale pentru acoperirea cheltuielilor de deplasare;
- 3) stabilirea unor criterii exclusiv tehnice (și nu legate de prețul serviciului prestat), pe baza experienței profesionale, a profesionalismului demonstrat anterior și pe baza disponibilității de mobilizare, pentru nominalizarea evaluatorilor.

În situația în care capacitatea departamentului de asistență tehnică este depășită, în funcție de resursele disponibile, AM POR ar trebui să aibă în vedere achiziționarea, pe bază de licitație și în condiții de competiție financiară, a unor servicii de asistență tehnică pentru operarea bazei de date și asigurarea suportului logistic în activitatea de mobilizare a evaluatorilor.

**Recomandarea 3:** AM POR ar trebui să impună prin contractul de asistență tehnică condiția ca evaluatorii independenți să nu evalueze proiecte în regiunile de domiciliu.

**Recomandarea 4:** AM POR ar trebui să modifice procedura de contractare în scopul responsabilizării suplimentare a OI pentru acuratețea întocmirii dosarului contractului de finanțare prin: 1) mărirea duratei procedurale de 8 zile lucrătoare pentru întocmirea dosarului contractului de finanțare și transmiterea acestuia la AM la 15 zile lucrătoare; 2) introducerea unei trepte suplimentare de control de calitate la nivelul OI (**dacă se consideră necesar de către acestea, suplimentar față de „4 ochi”**), care să asigure conformitatea cu modelul standard de dosar (a se vedea și Recomandarea 5).

**Recomandarea 5:** AM POR ar trebui să organizeze un atelier de lucru cu participarea a cel puțin 2 ofițeri OI din cadrul departamentului de evaluare /selecție /contractare (și a responsabilului OI desemnat cu controlul final al dosarului contractului de finanțare, conform noii proceduri, dacă se va considera necesar) respectiv cu responsabilii de Axă Prioritară din cadrul AM POR și Directorul General AM POR și /sau Directorul Direcției Gestionare Program, pentru discutarea deficiențelor calitative constatate în întocmirea dosarului contractului de finanțare și pentru explicitarea /dezvoltarea în continuare a modelului standard al dosarului contractului de finanțare, astfel încât acesta să-și îndeplinească rolul de model pentru asigurarea calității la nivelul OI.

**Recomandarea 6:** AM POR ar trebui să analizeze oportunitatea limitării, în continuare, mai ales pentru DMI 4.3, a posibilității de prelungire a contractelor de finanțare, atât din punct de vedere



al numărului total de solicitări de prelungire admisibile, cât și din punct de vedere al perioadei maxime admisibile pentru implementare.

**Recomandarea 7:** Îmbunătățirea eficacității activității de monitorizare ar trebui urmărită în continuare: 1) la nivelul AM POR, în cadrul Direcției de Monitorizare, prin realizarea unui instrument de monitorizare nou, cuprinzător, bazat pe datele din rapoartele de monitorizare trimestriale ale OI, care să permită obținerea unei imagini complete, până la nivel de proiect asupra progresului fizic și financiar; AM POR, 2) la nivelul AM POR și OI POR, prin armonizarea, în continuare, a formatelor de raportare săptămânală utilizate.

**Recomandarea 8:** În contextul actual al diversificării ofertei bancare destinate beneficiarilor de finanțări din fonduri europene și a creșterii competiției dintre bănci pe acest segment, AM POR și OI POR ar trebui să aplice o politică mai agresivă de informare a beneficiarilor asupra oportunităților de finanțare existente pe piața bancară, inclusiv prin informări asupra noilor oportunități introduse prin HG 606 /2010. Această campanie ar trebui realizată în primul rând prin intermediul paginilor de internet ale AM /OI.

**Recomandarea 9:** Creditarea de tip „punte” pentru beneficiarii POR de către sectorul bancar s-ar putea înlesni prin oferirea de informări periodice din partea AM cu privire la gradul de respingere /ajustare negativă a plăților solicitate prin cererile de rambursare.

**Recomandarea 10.** În vederea unei mai bune documentări pentru viitoarea perioadă de programare, în primul rând ofițerii din cadrul Direcției Monitorizare Program AM POR ar trebui să realizeze fiecare, în perioada 2011-2012, un număr de vizite pe teren la proiecte în implementare /finalizate din domeniile de competență, pentru a obține o imagine mai clară și nemijlocită asupra avantajelor și dezavantajelor comparative în privința oportunității finanțării anumitor tipuri de proiecte.

#### 345. **Recomandări pentru perioada viitoare de programare**

**Recomandarea 1:** Pentru viitoarea perioadă de programare AM POR ar trebui să realizeze, cu sprijinul ADR, o analiză privind viabilitatea și necesitățile de investiții pentru structurile de sprijin pentru afaceri existente, declarate ca atare - parcuri industriale, tehnologice, științifice, incubatoare de afaceri. Obiectivul analizei ar trebui să fie identificarea unor condiții de eligibilitate pentru aceste structuri, legate foarte strict de definiția și conceptul pe baza cărora acestea sunt înființate sau pentru structuri noi cu aceleași caracteristici, pentru finanțare în cadrul viitorului POR.

**Recomandarea 2:** AM POR și OI POR ar trebui să-și intensifice eforturile de informare a potențialilor beneficiari de tip APL în privința oportunităților de cooperare și implicare a mediului privat de afaceri și a mediului academic în realizarea de proiecte, inclusiv de tipul delor destinate mediului de afaceri. Astfel de activități de informare ar trebui să vizeze posibilitățile de concesionare a proiectelor către operatori privați anterior aplicării pentru finanțare.

**Recomandarea 3:** Modelul actual de schemă de ajutor de stat din cadrul DMI 4.2 ar trebui menținut în viitoarea perioadă de programare. Este important să se confirme o listă de potențiale proiecte finanțabile și să se popularizeze experiența înregistrată în cadrul unor proiecte pilot (din proiectele curente și din cadrul POS Mediu), pentru o mai bună fundamentare a unor viitoare proiecte. Pentru proiectele identificate, considerate prioritare pentru sănătatea umană, ar trebui utilizată asistență tehnică, încă din actuala perioadă de programare, pentru elaborarea de studii de fezabilitate și pentru pregătirea proiectelor în general, pentru a suplini capacitatea și resursele existente la nivelul beneficiarilor.

**Recomandarea 4:** În pregătirea programului sau a programelor viitoare ar trebui să se aibă în vedere, pentru schemele de ajutor de tip de minimis, înlocuirea schemelor clasice de grant cu scheme de finanțare combinate. Ar trebui să se aibă în vedere, în principal implicarea mai activă a sistemului bancar în selectarea și finanțarea proiectelor adresate mediului de afaceri (IMM).

**Recomandarea 5:** Viitoarea perioadă de programare ar trebui să vizeze ținte diferențiate privind menținerea /crearea de locuri de muncă în cadrul schemelor de tip *de minimis*. Ar trebui identificate criterii diferențiate de selecție pentru proiecte care vizează modernizarea (creșterea competitivității), extinderea capacității de producție, dezvoltarea unei activități economice noi (de tip start up).

**Recomandarea 6:** În viitoarea perioadă de programare, alocările pentru DMI 5.2, extrem de relevant pentru dezvoltarea turismului în România, ar trebui realizate diferențiat pentru sectorul public și cel privat. APL ar trebui „orientate” spre investiții de interes public în infrastructura localităților sau zonelor de acțiune și instruite, prin oferirea de asistență de tip help desk, cu suficient timp înainte de lansarea apelurilor de proiecte în vederea conceperii unor proiecte nesuscetibile de a face obiectul regulilor de ajutor de stat.

**Recomandarea 7:** Alocările viitoare pentru sectorul privat în domeniul turismului ar trebui să asigure o concentrare de resurse mult mai mare decât în prezent și să fie orientate, prin intermediul ghidurilor, spre proiecte cu „valoare adăugată” mare pentru zonele de acțiune, de exemplu structurile de cazare ar putea fi punctate conform reprezentativității sau componentei culturale (active turistice monument istoric) sau conform gradului în care reușesc să contribuie, în mod durabil, la punerea în valoare a unor monumente ale naturii sau /și conform încadrării ca localizare în prioritățile zonale turistice ale Planului de Amenajare a Teritoriului Național.

**Recomandarea 8:** Ar trebui realizată revizuirea metodei de calcul a indicatorilor financiari și a estimării veniturilor, a valorii reziduale și a altor indicatori pentru a reliefa conținutul economic al indicatorilor și a elimina posibilitățile de denaturare prin includerea de date de intrare fără legătură cu realitatea. S-ar putea realiza prin contractarea de asistență tehnică, pe parcursul actualei perioade de programare.

**Recomandarea 9:** ACB ar trebui înlocuită cu altă metodă care să furnizeze informații relevante pentru proiect, de exemplu introducerea analizei cost-eficacitate care prezintă unele avantaje importante: este mai simplă, necesită informații doar în legătură cu costurile de investiții și de operare pe durata de viață a proiectului.

**Recomandarea 10:** Ar trebui organizate consultări formale cu evaluatorii pentru a prelua punctele de vedere și sugestiile de îmbunătățire a Ghidurilor și Grilelor de evaluare (similare cu întâlnirile regulate cu reprezentanții consultanților ACRAFE). În contractele de AT ar trebui inclusă prevederea ca echipa de evaluatori să redacteze propuneri de îmbunătățirea ghidurilor și a grilelor. Aceste propuneri ar trebui să ofere soluții la problemele apărute în evaluare, la nivel regional și care au caracter repetitiv. Pe baza rapoartelor regionale ar trebui întocmit un Raport Sintetic cu recomandări de îmbunătățire a Ghidurilor și care să fie analizat într-un Grup de Lucru care să includă reprezentanții ai consultanților, ai OI și ai AM POR.

**Recomandarea 11:** Ținând seama de sumele limitate ce pot finanța doar o parte a agenților economici existenți, selecția celor ce vor fi finanțați trebuie făcute mai riguros cu ajutorul unor grile de selecție substanțial îmbunătățite, prin mai multe măsuri:

- Pentru DMI de tip 4.3, ar trebui introduse mai multe criterii /subcriterii de selecție care să fie punctate pe baza unor indicatori economici cuantificați în mod corect și care să fie și parte din contract și monitorizați;

- Introducerea unor criterii noi care să măsoare solvabilitatea firmei și posibilitatea de a accesa un împrumut (rata îndatorării globale și rata lichidității generale, incidența de plăți, active deținute etc.);
- Gruparea celor trei criterii orizontale într-un singur criteriu orizontal sau acordarea unei ponderi mai mici criteriilor orizontale în raport cu criteriile economice-financiare pentru a nu denatura punctajul final;
- În cazurile în care măsurile privind respectarea criteriilor orizontale, propuse în cererea de finanțare, trebuie să se concretizeze în capitole de lucrări, achiziții de echipamente sau alte tipuri de acțiuni specifice, **bugetul dedicat măsurilor orizontale** ar trebui specificat distinct în cererea de finanțare, alături de bugetul consolidat al proiectului, astfel încât măsurile orizontale să nu rămână la nivel declarativ;
- Sporirea importanței relative a criteriilor ce privesc experiența beneficiarului și capacitatea acestuia de a implementa proiecte și de a conduce o afacere în domeniul economic propus prin proiect;
- Eliminarea criteriilor redundante, care uneori conduc la acordarea în fapt de puncte pentru același criteriu, formulat în alt fel.

**Recomandarea 12:** AM POR ar trebui să analizeze oportunitatea introducerii prevederii ca firmele care aplică pe domenii care susțin mediul de afaceri, altele decât microîntreprinderile, să aibă fie o cifră de afaceri anuală cel puțin egală cu valoarea proiectului fie să dețină în proprietate active cu care să poată garanta investiția propusă.

**Recomandarea 13:** Pentru viitoarea perioadă de programare, AM POR ar trebui să „orienteze” cu precădere investițiile realizate de APL spre proiecte de interes public, ce nu intră sub incidența regulilor ajutorului de stat, mergând până la instituirea unor criterii de eligibilitate în acest sens.

**Recomandarea 14:** La momentul elaborării noilor “Ghiduri ale Solicitantului” ar trebui să se introducă o etapă de analiză, de la caz la caz, a faptului dacă un proiect anume reprezintă o măsură de ajutor de stat sau nu, prin analiza celor patru criterii care definesc, în mod cumulativ, ajutorul de stat.

**Recomandarea 15:** AM POR ar trebui să analizeze posibilitatea elaborării unor studii de analiză *ex ante* a riscului de apariție a cazurilor de ajutor de stat, inclusiv în ceea ce privește afectarea comerțului intra-comunitar și asupra impactului pe care l-ar avea demararea unei proceduri comunitare. Pe baza studiului, se poate realiza o analiză de risc, pentru fiecare viitor caz în parte, pentru a se lua o decizie dacă o anumită măsură trebuie notificată la Comisia Europeană pentru autorizare sau nu.

**Recomandarea 16:** Pentru domeniul /domeniile de intervenție destinate microîntreprinderilor, AM POR ar trebui să realizeze o analiză, în colaborare cu OI POR, a oportunității eliminării etapei de solicitare de clarificări în evaluarea tehnică și financiară, cel puțin pentru proiectele cu o valoare totală mai redusă, sub un anumit plafon de referință. Este de așteptat că o astfel de măsură ar contribui semnificativ la fluidizarea procesului de evaluare, inclusiv la reducerea numărului de contestații depuse de aplicanți.

**Recomandarea 17.** Pentru viitoarea perioadă de programare, AM POR ar trebui să promoveze, inclusiv prin implicarea Autorității de Audit, flexibilizarea procedurii de comunicare prin utilizarea pe scară cât mai largă a funcției de comunicare prin mijloace electronice cel puțin la nivel de comunicare AM /OI.

**Recomandarea 18.** În vederea facilitării monitorizării, dar și evaluării, AM POR ar trebui să introducă sub formă de capitol distinct sau anexă în contractul de finanțare (dar și sub formă de capitol distinct în cererea de finanțare), o secțiune de aproximativ jumătate de pagină, care să

descrie sintetic obiectivele proiectului, indicatorii de rezultat și indicatorii de output (conform propunerii deja formulate de OI Nord Vest), astfel încât să ofere posibilitatea monitorizării lor (și eventual aplicarea de penalități în caz de nerealizare). Această secțiune și metodologia de completare ar trebui detaliate în Ghidul Solicitantului.

**Recomandarea 19.** Pentru perioada viitoare de programare, ar trebui să se aibă în vedere specificul și nevoile fiecărei regiuni și să se țină seama în continuare în mecanismul de alocare a fondurilor de nivelul disparităților regionale. În situația în care se va decide conceperea unui singur program, la nivel național, acest deziderat se poate realiza prin includerea unor Axe Prioritare regionale, cu domenii de intervenție specifice.

**Recomandarea 20.** În cazul unor DMI, de exemplu destinate infrastructurii turistice, Planurile de Dezvoltare Regională ar trebui utilizate ca „filtru” care să ajute la promovarea cu prioritate a unor proiecte de interes regional, care să obțină consensul CDR prin aprobarea unor liste regionale de proiecte. Utilizarea unor astfel de liste de proiecte ar putea, de asemenea, să fundamenteze mai bine alocările regionale și să contribuie la eliminarea proiectelor fără importanță pentru regiune.