

PROIECTAREA ȘI MANAGEMENTUL PROGRAMELOR EDUCATIONALE

Modul psihopedagogic, Nivelul II





Resursele proiectului

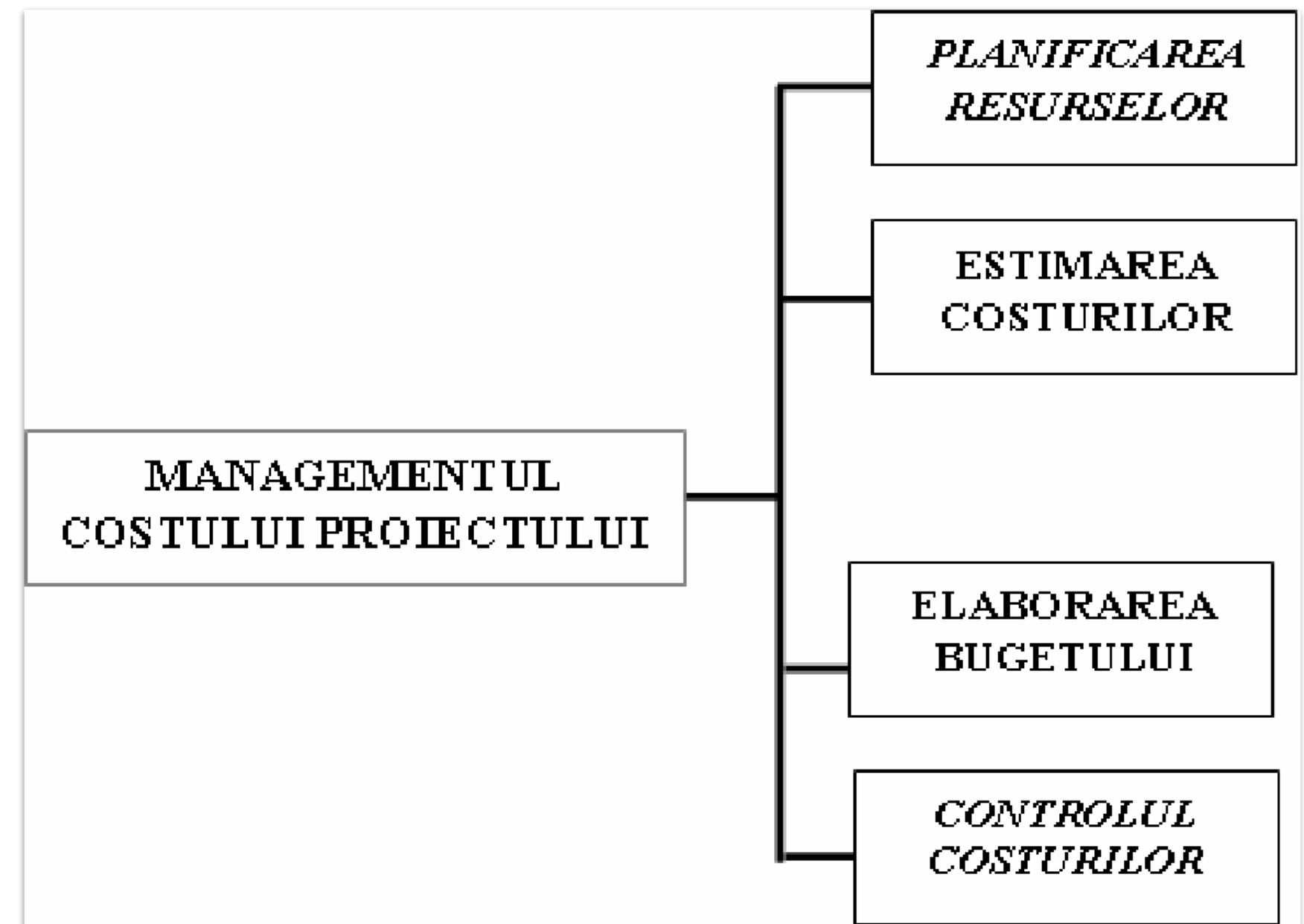
CURS 8-continuare

Managementul resurselor financiare



MANAGEMENTUL FINANCIAR

- Managementul financiar, ca element component al managementului proiectului, ținând cont de relațiile din interiorul proiectului, servește drept ***ghid pentru satisfacerea cât mai bine a obiectivelor, a costurilor și a termenelor, de la prima fază/ activitate a acestuia și până la finalizarea proiectului.***



STABILIREA BUGETULUI

- Bugetul proiectului este un ***document prin care se stabilește costul estimativ global al tuturor activităților individuale și ale locurilor de muncă, precum și sursele de finanțare ale acestora.***
- Bugetul unui proiect prezintă ***totalitatea resurselor financiare*** prevăzute pentru realizarea obiectivelor acestuia, provenite din finanțare de la autoritatea contractantă (finanțator) și de la partenerii de contract (co-finanțare).
- Acest document are, de obicei, două părți componente:
 - **partea de cheltuieli**, care detaliază cheltuielile pe tipuri de cheltuieli;
 - **partea de venituri**, care este detaliată, de obicei, pe surse.
- Bugetul se stabilește de obicei anual.



CATEGORII DE CHELTUIELI

- Bugetul este structurat pe TREI mari capitole de cheltuieli:
 - I – cheltuieli directe (I1+I2+I3)
 - I1– cheltuieli de personal (includ salariile, contribuțiile aferente salariilor, cazare, diurnă, transport, alte cheltuieli);
 - I2 – cheltuieli materiale și servicii materii prime și materiale, lucrări și servicii executate de terți);
 - I3 – alte cheltuieli specifice proiectului.
 - II – cheltuieli indirecte (regie);
 - III – dotări independente și studii pentru obiective și investiții (ex. studii de pre-fezabilitate, documentații de avizare alte documentații tehnico-economice etc.)



CHELTUIELI eligibile DIRECTE și INDIRECTE

□ Cheltuielile eligibile directe

- reprezintă cheltuieli care pot fi atribuite unei anumite activități individuale din cadrul proiectului și pentru care este demonstrată legătura directă cu activitatea în cauză.

□ Cheltuielile eligibile indirecte

- reprezintă cheltuielile efectuate pentru funcționarea de ansamblu a proiectului și nu pot fi atribuite direct unei anumite activități. Aceste cheltuieli includ și cheltuieli generale de administrație, nefiind proporționale cu mărimea indicatorului de realizare.

Spre exemplu, fără a se limita la acestea, tipuri de cheltuieli indirecte eligibile sunt :

- cheltuieli indirecte de personal,
- cheltuielile administrative,
- utilități,
- cheltuieli pentru audit financiar,
- cheltuieli pentru expertiză contabilă,
- etc.



CATEGORII DE CHELTUIELI – CHELTUIELI DE PERSONAL

- **Cheltuielile de personal** cuprind *salarii* pentru personalul propriu, plata consultanților care asigură desfășurarea proiectului, impozitele și contribuțiile pe salarii.
- În calculul *cheltuielilor salariale* sunt câteva *reguli* care trebuie respectate:
 - salariile prevăzute trebuie să fie în acord cu valoarea de piață;
 - în rubrica salarii sunt prevăzute salariile brute ale angajaților implicați în proiect, la care sunt adăugate și toate taxele angajatorului;
 - este recomandat ca bugetul de salarii să nu depășească în general 30 % din valoarea proiectului.



CATEGORII DE CHELTUIELI – CHELTUIELI DE PERSONAL

- Determinarea volumului cheltuielilor de personal se face având în vedere volumul de muncă prevăzut pentru fiecare persoană (sau categorie de angajați), de nivelul de salarizare prevăzut pentru persoana/categoria de angajați prevăzută (fie *tarif/oră* – mai ales în cazul persoanelor angajate cu contract civil, fie *salariu lunar*), de nivelul contribuțiilor și impozitelor aferente veniturilor de natură salarială.
- Este necesar să se stabilească *numărul de om-zile sau om-lună necesar* pentru realizarea activităților proiectului și, în funcție de nivelul de salarizare, se va determina *valoarea inclusă în buget*.



Cheltuieli cu personalul implicat în proiect

Cheltuielile de personal sunt cheltuielile aferente resurselor umane implicate în implementarea proiectului și cuprind salariile nete, contribuțiile și impozitul, onorarii, prestații de natură intelectuală, cedarea drepturilor de autor).

☐ **Cheltuielile directe de personal** includ costurile cu:

- ☐ Managerul de proiect
- ☐ Coordonator partener
- ☐ Responsabil protecția datelor
- ☐ Experți implicați direct în activitatea cu grupul țintă (*formatori, consilieri, coordonator informare, selecție și comunicare GT, tutori de practică, mentori etc.*).

- ☐ Această categorie de cheltuieli este aferentă personalului care este direct implicat în activități generatoare de rezultate și, după caz, indicatori din cadrul operațiunii

☐ **Cheltuielile indirecte de personal** includ costurile cu:

- ☐ experți suport pentru activitatea managerului de proiect (responsabil financiar, expert achiziții publice, consilier juridic, asistent proiect, specialist IT, expert informare și publicitate)
- ☐ personal administrativ și auxiliar (secretariat, casier, contabil, arhivar, șofer, personal pentru curățenie, administrator de clădire, paznic, responsabil de medicina muncii, responsabil resurse umane etc.)



REGULI GENERALE DE DECONTARE A CHELTUIELILOR CU PERSONALUL

- **Decontarea cheltuielilor salariale** se va determina în baza retribuției echivalente pe oră, luând ca punct de referință ziua de lucru de 8 ore și o medie de 21 de zile lucrătoare pe lună.
- Limita de timp maximă care poate fi decontată per expert trebuie să se încadreze în limita maximă de 12 ore/zi, 60 ore/săptămână, reprezentând ore lucrate atât în proiecte finanțate, cât și norma de bază sau alte contracte de muncă în afara proiectelor, stabilite prin contractele de muncă încheiate.
- Orele de muncă zilnică aferente zilelor în care angajatul se află în concediu de odihnă aferent fiecăruia din contractele de muncă se cumulează la numărul orelor lucrate și plătite pe zi, care se supun limitei de 12 ore/zi, 60 ore/săptămână eligibile



REGULI GENERALE DE DECONTARE A CHELTUIELILOR CU PERSONALUL

- Nivel de remunerare – experți (expertiză națională și internațională), inclusiv managerul de proiect și coordonatorul din partea partenerului pentru activitățile acestuia depinde de specificațiile finanțatorului.
- Atenție, remunerarea poate fi diferită în funcție de experiența specifică.
 - *Prin experiența specifică se înțelege experiența profesională specifică necesară pentru ocuparea unui post în cadrul proiectelor. Verificarea experienței profesionale specifice se aplică experților implicați în proiect, se va specifica în formularul cererii de finanțare și va fi dovedită prin documente justificative (de ex. recomandări, contracte de muncă, fișe de post etc.).
- Pentru respectarea principiului cost-eficiență în evaluarea proiectelor, aplicanții se vor asigura că în cadrul aceluiași proiect nu sunt prevăzute/bugetate funcții ale căror atribuții sau responsabilități se suprapun sau se vor asigura că nu sunt prevăzute funcții care nu sunt justificate/fundamentate.



□ Fonduri structurale (repere de cost pentru resursele umane)

Niveluri maxime ale remunerării managerului de proiect

Nivel de remunerare – manager proiect

Plafon maxim de decontare/experiența profesională specifică	<5 ani	5-10 ani	> 10 ani
Remunerare maxima pe oră	70 RON	80 RON	90 RON

Niveluri maxime ale remunerării personalului din cadrul echipei de implementare

40

Nivel de remunerare – experți (expertiză națională și internațională), inclusiv coordonatorul din partea partenerului pentru activitățile acestuia

Plafon maxim de decontare/experiența profesională specifică	<5 ani	5-10 ani	>10 ani
Remunerare maxima pe oră	60 RON	70 RON	80 RON

□ Erasmus + (repere de cost pentru resursele umane)

Maximum eligible daily rates for staff cost

Country			Manager	Researcher Teacher Trainer	Technical	Administrative
Belgique/Belgie	BE	Belgium	460	360	240	214
Bulgaria	BG	Bulgaria	67	60	46	31
Česká republika	CZ	Czech Republic	134	110	80	58
Danemark	DK	Denmark	398	340	277	217
Deutschland	DE	Germany	419	310	221	203
Eesti	EE	Estonia	102	75	59	42
Ellas	EL	Greece	279	218	157	122
España	ES	Spain	321	212	163	117
France	FR	France	435	351	257	193
Eire	IE	Ireland	309	328	239	178
Italia	IT	Italy	454	298	200	174
Kypros	CY	Cyprus	316	217	142	96
Latvija	LV	Latvia	78	63	50	38
Lietuva	LT	Lithuania	75	62	47	34
Luxembourg	LU	Luxembourg	496	349	282	220
Magyarország	HU	Hungary	107	86	65	44
Malta	MT	Malta	119	99	74	58
Nederland	NL	Netherlands	310	271	215	170
Österreich	AT	Austria	449	302	244	194
Polska	PL	Poland	109	86	66	49
Portugal	PT	Portugal	167	117	79	50
Romania	RO	Romania	124	95	74	47
Slovenia	SI	Slovenia	240	182	146	92
Slovenská republika	SK	Slovakia	121	98	86	70
Suomi/Finland	FI	Finland	368	255	196	163
Sverige	SE	Sweden	360	303	250	192
United Kingdom	GB	United Kingdom	355	334	231	158
Island	IS	Iceland	338	219	193	151
Liechtenstein	LI	Liechtenstein	449	302	244	194
Norge	NO	Norway	440	345	311	239
Hrvatska	HR	Croatia	170	154	123	78
Schweiz / Suisse / Svizzera / Svizra	CH	Switzerland	478	354	252	232
Türkiye	TR	Turkey	141	90	59	38

CATEGORII DE CHELTUIELI

- *Cheltuielile legate de deplasare și transport* includ cheltuielile de **transport, cazare, diurnă**.
- Cheltuielile de transport, cazare, diurnă incluse în buget sunt doar cele **făcute pentru realizarea activităților din proiect**.
- Cheltuielile de transport vizează **atât cheltuielile legate de transportul personalului**, cât și cele legate de **transportul grupului țintă/ beneficiarilor** (participarea la diferite activități, abonamente pentru transportul în comun etc).
- Fundamentarea cheltuielilor de transport cu autoturismul are în vedere numărul de kilometri parcurși/perioadă, consumul specific (consum/100 km), prețul combustibilului.



CHELTUIELI SALARII

Nr. Crt.	Rol/ post	Nr. Pers.	Cost lunar/ persoană	Nr. Luni activitate	Cost total (nr. Persone x cost lunar/ persoană x nr. Luni activitate)
1					
2					
3					
...					
n					
Total	-	-	-	-	



CATEGORII DE CHELTUIELI – MATERIALE ȘI SERVICII

- **Cheltuielile materiale și servicii** includ cheltuielile de exploatare ce participă direct la realizarea proiectului, și se referă la:
 - materii prime și materiale;
 - materiale consumabile;
 - combustibil;
 - piese de schimb;
 - obiecte de inventar.



CATEGORII DE CHELTUIELI – MATERIALE ȘI SERVICII

□ Fundamentarea cheltuielilor cu:

- **materiile prime și materialele** se realizează în funcție de capacitatea zilnică de producție a utilajelor, număr de zile lucrătoare pe an, gradul de utilizare a acestora, consumurile specifice pe unitatea de produs și prețurile medii de achiziție existente pe piață a materiilor prime și materialelor.
- **consumabilele (papetărie etc.)** presupune determinarea volumului de consumabile, estimarea prețului unitar pentru fiecare categorie de consumabile în baza prețurilor de pe piață.
- **combustibilii** - se au în vedere consumurile specifice și volumul de activitate la care participă utilajele, echipamentele sau vehiculele alimentate.
- **piesele de schimb sau cu obiectele de inventar** se estimează în funcție de cantitatea anuală necesară și prețul mediu de achiziție existent pe piață. În cadrul anumitor tipuri de proiecte există și cheltuieli materiale ce au ca țință beneficiarii, incluzând în principal următoarele categorii de cheltuieli:
 - ↗ ajutor material acordat beneficiarilor proiectului (dacă nu există restricții din partea finanțatorului);
 - ↗ dotări materiale specifice nevoilor operaționale de implementare a proiectului (de exemplu, **burse**, dotări cu echipamente destinate beneficiarilor, de recuperare și reabilitare, dotare pentru centre de zi etc.).



Unitățile de măsură
cele mai utilizate în
estimarea bugetului
sunt prezentate în
tabelul următor:

Linii bugetare	Exemple de unități de măsură
Costuri de personal	
Salarii, premii și contribuții	Lună
Recrutarea personalului	Cheltuieli de publicitate
Dezvoltarea personalului	Zile, persoane
Diurnă	Zile, persoane, deplasare
Cheltuieli ale voluntarilor	Sesiuni,, persoane, deplasare
Costuri de transport	
Carburanți	Kilometri, lună
Asigurarea autovehiculului	Lună sau sumă fixă
Întreținerea autovehiculului	Kilometri, lună deplasare
Cost transport aerian	Deplasare, lună
Transport autobuz/taxi	Călătorie, lună
Costuri de distribuție	Kilometri, deplasare, lună
Administrarea programului	
Chiria biroului, electricitate și apă	Lună
Asigurarea clădirii	Lună sau sumă fixă
Telefon/fax	Lună
Servicii poștale	Lună
Reparații	Lună
Comisioane bancare	Lună
Taxe de audit	Sumă fixă
Costuri ale proiectului	
Închirierea locației	Zile, luni
Costuri de publicitate	Lună sau sumă forfetară
Publicații	Lună sau sumă forfetară
Materiale de curs	Per cursant sau specific pe fiecare item
Taxe profesionale	Zile
Printuri	Per itemi sau sumă forfetară
Echipament	Per item
Cazare	Noapte
Mâncare	Persoană, zi, preț meniu

Sursa: MANGO, Practical
Financial Management
for NGOs. Course
Handbook, pp. 36-37.



ACHIZIȚIILE PUBLICE

Nr. Crt.	Produs/serviciu achiziționat	UM	Nr. unități	Preț unitar	Preț global
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					



CATEGORII DE CHELTUIELI – CHELTUIELI INDIRECTE

- O categorie importantă de cheltuieli este reprezentată de ***cheltuielile indirecte (cheltuieli de regie)***.
- Din punct de vedere financiar, regia proiectului reprezintă suma cheltuielilor indirecte efectuate strict pentru susținerea activităților desfășurate pentru realizarea proiectului.
- Fundamentarea cheltuielilor indirecte pe bază reală se face astfel:
 - ***cheltuielile cu chiriile*** (dacă nu sunt considerate directe) se estimează în funcție de valoarea chiriei pe unitatea de suprafață și suprafață spațiului închiriat (valoarea se preia, în general, din contractele de închiriere sau acordurile de preînchiriere);
 - ***cheltuielile cu utilitățile***: au la bază consumurile specifice și prețurile de achiziție/tarifele de prestare pe unitățile de măsură corespunzătoare fiecărui tip de utilitate.



CATEGORII DE CHELTUIELI – CHELTUIELI INDIRECTE

- *cheltuieli cu salariile indirecte*: se fundamentează asemănător cu cheltuielile cu salariile directe și vizează personalul neproductiv, adică cel administrativ;
- *cheltuieli cu întreținerea și reparațiile*: se fundamentează ca procent din quantumul valorii achizițiilor/echipamentelor;
- *cheltuieli cu asigurările*: se fundamentează ca procent din quantumul valorii construcțiilor, autovehiculelor etc.
- *alte cheltuieli indirecte*: se estimează ca procent din quantumul cheltuielilor cu utilitățile.



ESTIMAREA COSTURILOR PROIECTULUI

- Estimarea costurilor se face pornind de la specificațiile proiectului. Șansele de a face greșeli de estimare sunt cu atât mai mici cu cât este mai bine definit proiectul de la început.
- Probabilitatea erorilor nu poate fi redusă la zero și niciodată estimările inițiale de costuri ale unui proiect întreg nu sunt lipsite de erori și perfect corecte.
- Estimarea presupune întotdeauna un element de apreciere personală. Proiectul conține întotdeauna surprize.
- Se poate încerca să se elimine unele surse posibile de erori de estimare și să se instituie sisteme eficiente pentru măsurarea costurilor care ar urma să apară.



ESTIMAREA PRACTICĂ A COSTURILOR PROIECTULUI

□ A. Compilarea listei de sarcini

- Prima fază a procesului de estimare a costurilor este **compilarea listei** cu toate elementele care vor presupune cheltuieli.

□ B. Defalcarea activităților

- Pregătirea tabelului de defalcarea activităților care să cuprindă și costurile este o cale logică de abordare a proiectului și o modalitate de a reduce riscul de a omite ceva.

□ C. Colectarea estimărilor pentru timpii de lucru

- Se referă în special la duratele activităților (timpul total necesar), exprimate în ore / om, om x lună, om x zi.

□ D. Estimarea costurilor de materiale și echipamente

- Materialele necesită două tipuri de estimări. Pentru fiecare activitate se determină:
 - costul total estimat, inclusiv taxele de livrare și
 - alte taxe (costurile materialelor reprezintă de multe ori mai mult de jumătate din costul proiectului);
- Nici o estimare nu este completă, dacă la întocmirea ei nu s-a ținut cont de costurile de ambalare, de transport, asigurare, taxele, impozite etc.



ESTIMAREA PRACTICĂ A COSTURILOR PROIECTULUI

□ E. Rezerve de urgență

- O sursă obișnuită de erori de estimare este incapacitatea de a lua în calcul faptul că este imposibil să nu apară costuri adiționale din cauza erorilor de proiectare, a greșelilor de execuție, a defectelor de materiale. Pentru un proiect simplu, care nu presupune un grad deosebit de risc, poate fi suficientă o rezervă de 5% din costurile normale.

□ F. Revizuirea estimărilor de costuri

- După ce se colectează toate estimările de detaliu, teoretic devine posibilă însumarea lor și elaborarea bugetului proiectului.
- Estimările de costuri sunt extrem de importante pentru proiecte. Orice eroare majoră poate fi dezastruoasă pentru finanțator și pentru echipa de implementare, dacă proiectul are dificultăți financiare. Estimările trebuie, de aceea, să fie efectuate cât mai temeinic posibil de o persoană competentă, alta decât cel care întocmește lista activităților.



DE CE PROIECTELE DEPĂȘESC COSTURILE PLANIFICATE?

- În mod aproape invariabil, proiectele se derulează cu costuri mai mari decât cele planificate. Acest lucru se întâmplă din cel puțin trei motive:
 - **bugetul propus spre aprobare a fost proiectat într-un mod mult prea „optimist”** (este adevărat că aceasta poate fi și o tehnică prin care să fie asigurată aprobarea ca atare; nu recomandăm adoptarea sa din moment ce un proiect trebuie aprobat și derulat);
 - **întârzierile**, depășirile termenului limită, variațiile față de planul de activități inițial, modificările operate în mijlocul proiectului se traduc în mod automat în costuri suplimentare;
 - **riscurile** fie nu au fost anticipate, fie au fost subevaluate; contracararea riscului, atenuarea impactului se realizează cu costuri suplimentare.



DE CE PROIECTELE DEPĂȘESC COSTURILE PLANIFICATE?

ATENȚIE!

- Orice modificare în cadrul bugetului trebuie făcută cu aprobarea expresă din partea finanțatorului.
- Condițiile în care pot fi operate aceste modificări sunt stipulate de la bun început în contractul care a intervenit între finanțator/autoritate contractantă și beneficiar.
- În principiu, modificările în cadrul bugetului sunt permise atunci când:
 - variațiile/modificările nu afectează obiectivul de bază al proiectului și
 - impactul financiar se limitează la un transfer în cadrul unui singur capitol de buget.



ALTE RECOMANDĂRI PRIVIND BUGETUL

- **Includeți toate cheltuielile absolut necesare!** Bugetul trebuie să fie fezabil – trebuie să asigure realizarea activităților în economia reală – nu doar pe hârtie. Orice omisiune esențială duce, în faza de implementare, fie la solicitarea de fonduri suplimentare peste cele aprobate (ceea ce, de multe ori echivalează cu anularea proiectului), fie la solicitări de modificare a bugetului, acceptate de către finanțatori în mod excepțional și între anumite limite (vezi mai sus).
- **Articolele de buget trebuie să reflecte activitățile menționate în propunerea propriu-zisă.**
- **În cazul în care Ghidul solicitantului cuprinde precizări cu privire la sumele maxime admise pentru diverse categorii de cheltuieli** (procente din buget pentru echipamente, pentru diurnă, pentru cheltuieli de personal), **urmați îndeaproape aceste precizări!**



ALTE RECOMANDĂRI PRIVIND BUGETUL

- **Nu supradimensionați cheltuielile peste strictul necesar!** În afară de cheltuielile strict necesare, finanțatorii nu sunt dispuși să finanțeze decât cheltuielile derivate sau legate de funcționarea programului în ansamblu – cheltuieli de promovare, de evaluare periodică a stadiului implementării, de redactare a rapoartelor.
- **Nu vă stabiliți drept obiectiv solicitarea sumei maxime pe care o oferă finanțatorul pentru un proiect!**
- **Asigurați cofinanțarea (contribuția locală), dovedind cu documente că dispuneți de bunurile materiale, personalul și resursele financiare propuse!** Încercați să asigurați un nivel al cofinanțării mai mare decât cel solicitat în mod expres de către finanțator!



ALTE RECOMANDĂRI PRIVIND BUGETUL

- **Citiți cu atenție informațiile cu privire la ponderea contribuției proprii**, dacă este vorba despre un procent din suma maximă care poate fi solicitată sau dacă este vorba despre un procent din bugetul total al proiectului.
- **Este posibil ca proiectul să înceapă înainte ca suma oferită de finanțator să sosească în contul organizației promotoare.** Contribuția proprie a solicitantului trebuie să poată acoperi cheltuielile de funcționare ale proiectului în această perioadă.



ALTE RECOMANDĂRI PRIVIND BUGETUL

- **Țineți cont de faptul că suma oferită de finanțator poate să sosească în tranșe.** Contribuția proprie a solicitantului trebuie și ea eșalonată astfel încât să susțină funcționarea proiectului între tranșele respective.
- **Atenție!** În unele situații, acordarea tranșelor depinde de întocmirea și înaintarea rapoartelor intermediare, precum și de conținutul acestora (adică de stadiul proiectului).
Acordați atenție atât derulării propriu-zise (pentru a avea ce raporta), cât și **formatului** în care trebuie făcute raportările și termenului până la care pot fi depuse.



ELIGIBILITATEA CHELTUIELILOR

- **Pentru a fi eligibilă, o cheltuială este necesar să îndeplinească următoarele condiții:**
 - ✓ să fie angajată de către beneficiar și plătită de acesta în condițiile legii, cu respectarea perioadei de implementare stabilită de către autoritatea de management prin contractul/decizia/ordinul de finanțare;
 - ✓ să fie necesară pentru realizarea activităților din cadrul proiectului;
 - ✓ să fie prevăzută în bugetul estimativ al proiectului;
 - ✓ să fie în conformitate cu principiile unui management financiar riguros, având în vedere utilizarea eficientă a fondurilor și un raport optim cost-rezultate;
 - ✓ să fie însoțită de facturi emise în conformitate cu prevederile legislației naționale sau a statului în care acestea au fost emise ori de alte documente contabile pe baza cărora se înregistrează obligația de plată și de documente justificative privind efectuarea plății și realitatea cheltuielii efectuate, pe baza cărora cheltuielile să poată fi verificate/controlate/auditate;
 - ✓ să fie înregistrată în contabilitatea Beneficiarului, să fie identificabilă, verificabilă și să fie dovedită prin facturi, în conformitate cu prevederile legislației naționale, sau de alte documente contabile cu valoare probatorie, echivalentă facturilor;
 - ✓ să nu fi făcut obiectul altor finanțări publice; să fie în conformitate cu prevederile contractului de finanțare.



CHELTUIELI NEELIGIBILE

□ Cheltuieli neeligibile:

- taxa pe valoarea adăugată deductibilă potrivit legii;
- cheltuielile cu achiziția de terenuri cu sau fără construcții, care depășesc 10 % din cheltuielile totale eligibile ale operațiunii în cauză;
- achiziția de echipamente și autovehicule sau mijloace de transport second-hand;
- amenzi, penalități, cheltuieli de judecată și cheltuieli de arbitraj;
- cheltuielile efectuate peste plafoanele specifice stabilite de autoritățile de management prin Ghidul solicitantului;
- cheltuielile excluse de la finanțare de autoritățile de management prin ghidul solicitantului;
- subcontractele (externalizările) care determină o creștere a costului de executare a operațiunii;
- subcontractele (externalizările) în temeiul cărora plata se definește în procente din costul total al proiectului;
- contribuția proprie în natură.

