



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin „Programul Operațional Capital Uman 2014-2020”

Axa prioritară 3: „Locuri de muncă pentru toți”

Obiectivul specific 3.1: „Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”

Obiectivul specific 3.2: „Creșterea ocupării cetățenilor români aparținând minorității roma”

Obiectivul specific 3.3: „Creșterea ocupării persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subzistență și semi-subzistență”

Obiectivul specific 3.4: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al șomerilor și persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”

Obiectivul specific 3.5: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al cetățenilor români aparținând minorității roma”

Obiectivul specific 3.6: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subzistență și semi-subzistență”

Titlul proiectului: „Valorificarea potențialului capacității de muncă a persoanelor inactive și a șomerilor prin îmbunătățirea competențelor profesionale a acestora, necesare dobândirii accesului pe piața muncii - ASIST LESS”

Număr de identificare al contractului: POCU/298/3/14/120317

## METODOLOGIA DE IMPLEMENTARE A ACTIVITATILOR

*in cadrul proiectului*

***„Valorificarea potențialului capacității de muncă a persoanelor inactive și a șomerilor prin îmbunătățirea competențelor profesionale a acestora, necesare dobândirii accesului pe piața muncii - ASIST LESS”***

***POCU/298/3/14/120317***



## CUPRINS

INTRODUCERE .....	3
CAPITOLUL I. PREZENTAREA PROIECTULUI .....	4
CAPITOLUL II. ASPECTE PRIVIND FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI.....	6
CAPITOLUL III. FAZELE IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI Error! Bookmark not defined.	16
1. Managementul proiectului .....	16
2. Faza de inițiere.....	17
3. Faza de planificare .....	18
4. Faza de execuție.....	14
5. Faza de monitorizare și control.....	18
6. Faza de încheiere a proiectului .....	19
CAPITOLUL 4. MATRICEA DE IMPLEMENTARE A ACTIVITĂȚILOR PROIECTULUI .....	22

## INTRODUCERE



Proiectul „Valorificarea potențialului capacității de muncă a persoanelor inactive și a șomerilor prin îmbunătățirea competențelor profesionale a acestora, necesare dobândirii accesului pe piața muncii - ASIST LESS” - număr de identificare al programului POCU/298/3/14/120317, în cadrul Programului Operațional Capital Uman 2014- 2020 Axa prioritară 3: „Locuri de muncă pentru toți”, Obiectivul specific: **Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”** se derulează pe o perioadă de 18 luni. Acest proiect este implementat în parteneriat de către **ASOCIATIA DE DEZVOLTARE SI INOVARE SOCIALA PENTRU TINERET SI PERSOANE DIN GRUPURI VULNERABILE ASIST** în calitate de solicitant, împreună cu **ASOCIATIA CORPUL EXPERTILOR IN SIGURANTA ALIMENTARA (CESA)** și **INSTITUTUL NATIONAL DE CERCETARE-DEZVOLTARE PENTRU BIORESURSE ALIMENTARE - IBA BUCURESTI**.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## CAPITOLUL I. PREZENTAREA PROIECTULUI

**Obiectivul general al proiectului** este de creare a mecanismului de facilitare a accesului persoanelor somere și inactive, a persoanelor de etnie roma și a persoanelor din mediul rural, din regiunile mai puțin dezvoltate, la activități, instrumente, măsuri și intervenții integrate, active, inovative, profesionale și personalizate de inserție pe piața muncii, în vederea dobândirii și certificării unor noi cunoștințe, competențe, abilități și aptitudini de muncă, având ca scop final creșterea gradului de ocupare în rândul acestora.

**Obiectivele specifice ale proiectului sunt:**

1. Obiectivul specific 3.1: „Creșterea ocupării șomerilor și a persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”
2. Obiectivul specific 3.2: „Creșterea ocupării cetățenilor români aparținând minorității roma”
3. Obiectivul specific 3.3: „Creșterea ocupării persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subzistență și semi-subzistență”
4. Obiectivul specific 3.4: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al șomerilor și persoanelor inactive, cu accent pe șomerii de lungă durată, lucrătorii vârstnici (55-64 ani), persoanelor cu dizabilități, persoanelor cu nivel redus de educație”
5. Obiectivul specific 3.5: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al cetățenilor români aparținând minorității roma”
6. Obiectivul specific 3.6: „Îmbunătățirea nivelului de competențe, inclusiv prin evaluarea și certificarea competențelor dobândite în sistem non-formal și informal al persoanelor din mediul rural, în special cele din agricultura de subzistență și semi-subzistență”



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## **ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI:**

### **A1. Activitate transversala - Managementul si coordonarea proiectului (inclusiv achizitii)**

A1.1 Management proiect

A1.2 Coordonare, raportare, gestiune si monitorizare a proiectului si procedurilor de achizitii - desfasurarea activitatilor indirecte necesare implementarii proiectului

### **A2. Organizarea si derularea serviciilor specializate privind stimularea ocuparii**

A2.1 Identificare, recrutare, inscriere si monitorizare grup tinta

A2.2. Organizarea si derularea serviciilor de informare si consiliere profesionala

A2.3. Organizarea si derularea serviciilor de mediere a muncii

### **A3. Organizarea si derularea programelor de formare profesionala**

A3.1 Organizarea si derularea programelor de calificare

A3.2 Organizarea si derularea programelor de specializare

### **A4. Activitate transversala - Informarea si publicitatea proiectului**

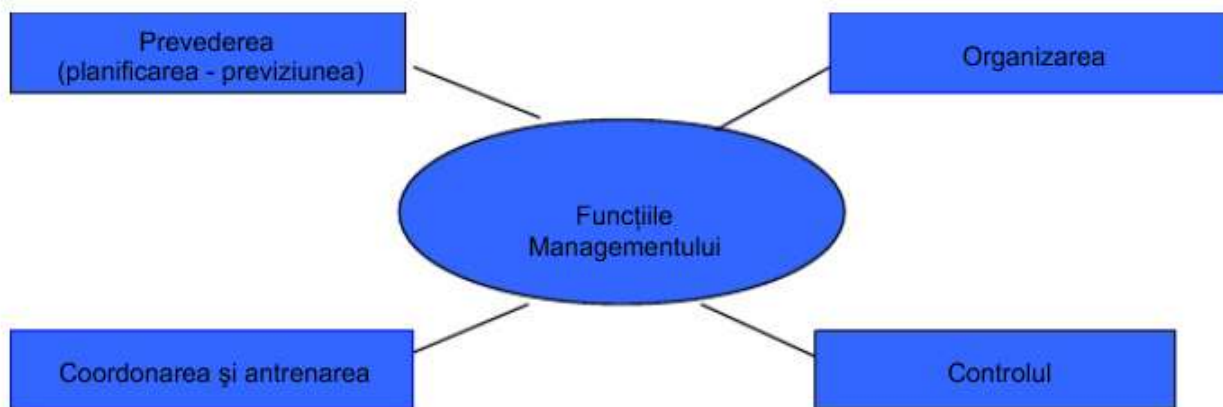
A4.1 Informarea si publicitatea proiectului conform specificatiilor ghidului Orientari privind accesarea finantarilor în cadrul Programului Operational Capital Uman 2014-2020

## **CAPITOLUL II. ASPECTE PRIVIND FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI**

Managementului i se atribuie diverse accepțiuni, fiind considerat, ca proces, ca activitate, ca funcție, ca profesie, ca un grup de persoane (managerii) sau ca o artă / știință cu obiect, legități și principii proprii. Însă, în abordare practică, adică a managementului practic, de activitate propriu-zisă de conducere și administrare, managementul este declinat ca un proces, format dintr-un set de activități, incluzând planificarea, luarea deciziei, organizarea, conducerea (dirijarea) și controlul, toate orientate spre folosirea resurselor umane, financiare, materiale și informaționale ale organizației, într-o manieră efektivă și eficientă, în scopul atingerii unui obiectiv.

După cum vedem, esența managementului, posibilitatea desfășurării sale este dată de efectuarea anumitor atribuții. Aceste atribuții fiind primite ca funcții fundamentale definesc ciclul complet al activităților caracteristice ale unui proces de management. În așa fel este de admis că, cunoașterea și înțelegerea funcțiilor managementului în mod aprofundat constituie o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei și practicii riguroase a managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților ce-i sunt proprii. Este de constatat că, în definirea funcțiilor managementului există o multitudine de puncte de vedere privind numărul, denumirea și conținutul lor concret. Însă, pentru prima dată cel care a identificat și a analizat procesele de management a fost Henry Fayol, ce definește cinci funcții principale, care caracterizează de altfel și planul de implementare aferent unui proiect:

- (1) previziunea,
- (2) organizarea,
- (3) comanda,
- (4) coordonarea și
- (5) controlul



**Figura 1. Funcțiile managementului**

1. **Prevederea** (planificarea) - una din principalele funcții ale managementului este prevederea sau funcția de planificare și/sau previziune.

Ca funcție a procesului de management, previziunea presupune a estima evoluția proceselor viitoare, a efectelor pozitive și negative pe care aceasta le poate genera asupra sistemului condus, precum și a diferitelor strategii și scenarii de acțiune pentru minimizarea riscurilor și maximizarea gradului de realizare a obiectivelor urmărite.

Prevederea are drept scop elaborarea unor orientări privind desfășurarea activităților viitoare și presupune stabilirea misiunii, a obiectivelor, a mijloacelor necesare și a strategiilor. De modul cum se realizează această funcție, de capacitatea managerilor de a se orienta cu precădere asupra problemelor de perspectivă ale evoluției firmei depinde realizarea celorlalte funcții. Realizarea funcției de prevedere presupune o preocupare permanentă a managerului pentru a anticipa viitorul, a-1 prefigura și a asigura din timp condițiile realizării lui.

O astfel de viziune evidențiază conceptul de management antreprenorial, dinamic, axat pe realizarea schimbărilor necesare pentru atingerea unor performanțe superioare celor obținute anterior. Este de menționat că, funcția de previziune constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale proiectului și componentele sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării obiectivelor



## 2. Organizarea

Ca funcție a procesului de management , organizarea definește ansamblul proceselor de conducere prin intermediul cărora se divizează activitatea ansamblului, stabilindu-se și delimitându-se subactivitățile și sarcinile corespunzătoare, având în vedere resursele disponibile și utilizarea lor cât mai eficientă în atingerea scopurilor și obiectivelor planificate.

În așa fel, Organizarea presupune gruparea după criterii de funcționalitate și eficiență a sarcinilor și delegarea responsabilității necesare îndeplinirii lor . Deci, ea constă în stabilirea cadrului organizatoric optim, care să permită desfășurarea activității proiectului în condiții de eficiență și profitabilitate.

Realizarea acestei funcții vizează definirea clară a tuturor elementelor, care determină cadrul organizatoric (structura de organizare, organismele componente și relațiile în cadrul acestora; sistemul informațional, al cărui configurații trebuie să corespundă structurii de organizare a firmei; delegarea autorității pe diferite niveluri ierarhice ale proiectului și descentralizarea activităților acestuia. Funcția de organizare desemnează ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și ale componentele lor (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor previzionate .

Deci, realizarea acestei funcții este condiționată de două aspecte principale:

I. stabilirea structurii organizatorice / formale ce presupune:

- stabilirea componentelor sale (posturi, funcții, compartimente, niveluri organizatorice).
- stabilirea documentelor de exprimare a acestei structuri;
- stabilirea tipului de structură, atribut ce cade în sarcina managementului superior al respectivului proiect.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

### **3. Coordonarea**

Funcția de coordonare constă într-un ansamblu de acțiuni, vizând orientarea personalului în scopul realizării obiectivelor organizaționale și a sincronizării acestora într-o combinație optimă, astfel încât desfășurarea lor să se realizeze în condiții de eficiență și profitabilitate; funcția de coordonare constă în ansamblul proceselor de muncă, prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cazul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior, adică coordonarea este o organizare în dinamică;

### **4. Antrenarea**

Funcția de antrenare încorporează ansamblul proceselor de muncă, prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor, care îi motivează .

Realizarea acestei funcții presupune:

- precizarea de către managerul de proiect a responsabilităților fiecărui membru
- urmărirea modului în care se corelează eforturile individuale cu cele ale grupului

Este de constatat că în multe lucrări de specialitate, această funcție este denumită funcția de comandă și coordonare. Însă dacă funcția de antrenare presupune luarea în considerație a psihologiei salariaților, a trăsăturilor, nevoilor și aspirațiilor lor asigurându-se motivarea și integrarea lor efectivă, apoi cea de comandă este bazată pe dispoziții și ordine obligatorii de îndeplinit. Antrenarea subordonaților ține de managementul modern și este bine venită, deoarece în funcție de acest moment se minimizează activitatea managerilor bazată pe comandă și directivare.

### **5. Control - Evaluarea**

Funcția de control constă în verificarea permanentă și completă a modului în care se desfășoară activitățile, comparativ cu standardele și programele, în sesizarea și măsurarea abaterilor de la aceste standarde și programe, precum și în precizarea cauzelor și a măsurilor corective pentru înlăturarea lor. La fel, funcția de control poate fi definită ca ansamblul proceselor, prin care performanțele firmei, a subsistemelor și a componentelor acesteia sunt



măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și a integrării abaterilor pozitive. Această funcție răspunde la întrebarea „cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?” Deci, am putea constata că, anume controlul definește ansamblul proceselor de urmărire a modului în care se desfășoară diferite acțiuni sau întreg procesul de management, cât și de reglare a activităților organizației prin găsirea unor soluții eficiente de identificare și eliminare a efectelor perturbațiilor apărute în funcționarea sistemului.

Implementarea și planificarea activităților proiectului se vor realiza pornind de la graficul Gantt al proiectului, astfel încât să fie respectate termenele și să existe rezerve de timp pentru a acoperi posibilele întârzieri cauzate de diverse evenimente neprevăzute.

Graficul Gantt al proiectului, precum și toate centralizările, vor fi consultate periodic de către membrii echipei de proiect, iar situația existentă a derulării acestora va fi permanent comparată cu planificarea activităților în vederea identificării eventualelor abateri și stabilirii metodelor și soluțiilor de diminuare și combatere a acestora.

Aranjamentul pentru care am optat a fost ca fiecare membru al echipei de implementare să realizeze rapoarte cu task-urile necesare de îndeplinit, pentru a se evita situațiile în care se omit anumite sarcini. Coordonarea activităților echipei de implementare va avea la bază ca instrument managerial ședința. Astfel, vor avea loc ședințe în vederea discutării stadiului proiectului și soluționării diverselor aspecte care vor apărea pe parcursul implementării. În cadrul ședințelor se va analiza gradul de îndeplinire a obiectivelor fiecărei faze a proiectului și se vor decide revizuirile necesare continuării proiectului, se va analiza încadrarea bugetului general și a celui defalcat pe activități în bugetul inițial. De asemenea, va fi analizat periodic stadiul de atingere a indicatorilor și obiectivelor propuse prin proiect, iar periodic vor fi transmise prioritățile privind derularea proiectului. Membrii echipei de proiect vor elabora analize detaliate ale bugetului proiectului și a încadrării în limitele acestuia, ale ofertelor pentru achizițiile ce trebuie derulate în vederea implementării proiectului și se vor asigura de respectarea legislației în vigoare cu privire la gestionarea fondurilor alocate proiectului.

Îmbunătățirea accesibilității, a utilizării și a calității tehnologiilor informației și comunicațiilor va fi atinsă în cadrul proiectului prin promovarea și abordarea temelor proiectului în cadrul tuturor conferințelor, evenimentelor, cursurilor și a activităților atât cu membrii proiectului

cat și cu grupul tinta, în scopul dezvoltării proactive a comportamentului persoanelor din grupul tinta. Evaluarea proiectului se va realiza pe baza rezultatelor anticipate ce vor fi preluate din Cererea de finanțare a proiectului. De asemenea se vor compara progresele obținute din punct de vedere cantitativ și calitativ în concordanță cu previziunile realizate.

Calitatea procesului de management va fi asigurată prin asumarea responsabilității acestuia că va respecta metodologia specifică managementului de proiect. Această metodologie va presupune respectarea unor proceduri standard de realizare a activităților derulate în cadrul proiectului adaptate la specificul acestuia. Aceste proceduri vor trebui evaluate la final de proiect iar noile cunoștințe practice acumulate vor putea fi preluate în cadrul unor viitoare proiecte.

### **Activități prevăzute pentru îndeplinirea atribuțiilor echipei de management și de implementare în condiții optime a proiectului:**

În prima parte, cea de organizare și demarare a proiectului, se efectuează următoarele activități :

- Primirea înștiințării de demarare a activităților proiectului;
- Cunoașterea echipei de implementare și a documentelor contractuale aferente - cunoașterea Contractului de Finanțare;
- Stabilirea calendarului de desfășurare a întâlnirilor de lucru. Calendarul întâlnirilor va fi stabilit de comun acord cu membrii echipei de proiect și va fi modificat pe parcursul implementării proiectului în funcție de motivele obiective care ar putea genera imposibilitatea prezentării uneia dintre părți la întâlniri;
- Stabilirea rolurilor și limitărilor părților implicate în implementarea proiectului;
- Repartizarea fiecăruia dintre membrii echipei de management a proiectului pe activitățile de care este responsabil și pentru care trebuie să asigure asistență.

Organizarea unei ședințe de instruire a echipei de proiect interne cu privire la:

- procedurile și termenele obligatoriu de respectat în implementarea proiectului;
- respectarea planului de implementare proiectului;

- obligativitatea de a pune la dispoziția Organismului Intermediar informațiile și documentele cerute de acesta în exercitarea activităților de control sau verificare a documentelor de plată;
- modalitatea de informare asupra modificărilor apărute pe parcursul implementării / dacă va fi cazul;
- proceduri și termene cu privire la vizibilitatea și promovarea proiectului;
- informarea cu privire la obligativitatea păstrării tuturor documentelor aferente Contractului de Finanțare și punerii la dispoziția autorităților de control, care pot efectua verificări conform prevederilor din Condiții generale ale Contractului de Finanțare;
- procedurile specifice înregistrării operațiunilor contabile în cadrul Contractului de Finanțare;
- obligativitatea de efectuare a unor înregistrări contabile sistematice și precise, conform legislației în vigoare, folosind un sistem contabil.

Cea de-a doua etapa consta in **planificarea implementării proiectului**, in cadrul careia se vor desfasura urmatoarele activitati :

- Vor fi organizate sedințe de progres, cu o durată de 2-3 ore, de două ori pe lună sau ori de câte ori este nevoie
- În cadrul ședințelor se evaluează stadiul proiectului pe baza informațiilor curente
- Echipa de proiect va avea următoarele sarcini:
  - Va menține o legătură permanentă cu resursa umană implicată în proiect, în vederea rezolvării într-un mod cât mai eficient a problemelor ce pot apare pe parcursul realizării investiției;
  - Își va asuma răspunderea pentru execuția la timp a tuturor activităților prevăzute și pentru obținerea rezultatelor stabilite;
  - Va monitoriza gradul de îndeplinire a activităților conform graficului de activități al proiectului și va informa în scris Autoritatea de Management cu privire la orice întârziere în derularea proiectului;

- Va identifica abaterile de la graficul de implementare și de la obiectivele proiectului și va informa Autoritatea Contractantă cu privire la orice întârziere în derularea proiectului;
- Va identifica motivele apariției eventualelor abateri și propunerea de soluții pentru remedierea și readucerea graficului activităților în parametrii inițiali;
- Va emite propuneri clare de remediere a graficului activităților, atunci când este cazul;
- Va evidenția momentele semnificative ale proiectului și utilizarea resurselor pentru fiecare etapă, în raport cu necesitatea atingerii rezultatelor;
- Va monitoriza activitățile tuturor prestatorilor implicați în proiect cu respectarea și încadrarea în bugetul proiectului și în graficul de activități al acestuia;
- Va urmări termenele de livrare a rezultatelor proiectului, a documentelor oficiale și de efectuare a plăților și notificarea în timp util a echipei de proiect în acest sens;
- Va gestiona eventualele modificări sau situații neprevăzute în scopul aprobării și decontării serviciilor prestate/bunurilor furnizate de către Autoritatea de Management;
- Va centraliza și va valorifica informațiile obținute din activitatea de evaluare;
- Va analiza evoluția de ansamblu a proiectului în conformitate cu graficul de implementare;
- Întocmirea și transmiterea lunară către Beneficiar a rapoartelor privind stadiul de execuție a tuturor lucrărilor/activităților contractate din punct de vedere cantitativ și calitativ;
- Va colabora cu toate părțile implicate în proiect, va colecta informații provenite de la aceștia pentru a le îngloba în rapoartele de progres, va analiza informația furnizată de către aceștia și va transmite, la perioade prestabilite stadiul implementării proiectului versus grafic de activități.

Cea de-a 3a etapa este cea privind **coordonarea și antrenarea echipei de proiect**, funcție ce va fi exercitată de către Managerul de proiect prin alocarea de atribuții și sarcini persoanelor din echipa de implementare.

Atribuțiile Managerului de Proiect:

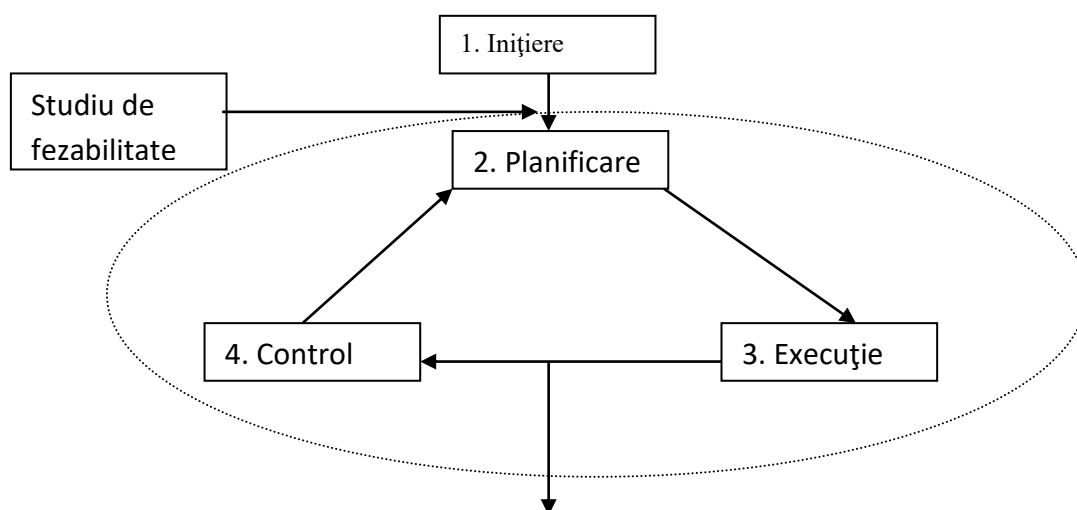
- Alocarea de sarcini persoanelor angajate în cadrul proiectului conform fișei postului aferente fiecăruia;
- Evaluarea activităților întreprinse, precum și statusul acestora;
- Identificarea posibilelor riscuri ce pot apărea pe durata implementării proiectului, prin ședințe de brainstorming cu echipa de proiect, precum și stabilirea unor măsuri de tratare a acestora;
- Verificarea și asigurarea că se vor realiza procedurile de achiziții conform bugetului aprobat;
- Verificarea și asigurarea că fiecare persoană își va întocmi toate livrabilele corect și complet;
- Participarea la ședințele de proiect;
- Verificarea tuturor procedurilor și a documentelor realizate în cadrul proiectului;
- Menținerea unei comunicări constante cu reprezentanții instituțiilor partenere;
- Asigurarea că echipa de proiect sunt informați cu privire la aspectele de interes ale proiectului;
- Se va monitoriza graficul de cereri de plata/rambursare/prefinanțare;
- Stabilirea deadline-urilor și asigurarea că acestor vor fi respectate;

Următoarea activitate este cea de **control - evaluarea proiectului**, unde echipa de proiect va avea următoarele sarcini :

- Se vor stabili întâlniri săptămânale privind evaluarea rezultatelor realizate;
- Se vor urmări variațiile față de planul inițial în ceea ce privește:
  - Costurile și resursele implicate în cadrul proiectului;

- Termenele de îndeplinire a sarcinilor și de finalizare a activităților;
- Calitatea proiectului;
- Se va evalua statusul deadline-urilor;
- Se vor realiza raportările necesare, conform Manualului Beneficiarului Programul Operațional Capital Uman 2014-2020;

### CAPITOLUL III. FAZELE IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI



#### 1. Managementul proiectului

În conformitate cu documentele fundamentale ale Proiectului, Solicitantul are atribuții bine definite în asigurarea managementului proiectului, contribuind atât cu resurse materiale cât și cu resurse umane la buna implementare a tuturor activităților.

Managementul proiectului va fi o activitate continuă, transversală, pe toată perioada de implementare a proiectului și anume 36 luni. Managementul proiectului va fi asigurat de o echipă omogenă cu atribuții complementare în vederea derulării cu succes a proiectului și a raportării eficiente.



Managementul proiectului include activități de organizare, planificare, execuție, evidență financiar-contabilă, monitorizare-control și închidere a proiectului. Echipa de management va avea întâlniri periodice pe toată durata de implementare a proiectului.

În faza de execuție a proiectului, managementul va contribui la stabilirea și urmărirea sarcinilor individuale și colective de lucru, va conduce procesul decizional în situațiile care impun identificarea/alegerea căii optime de urmat și va verifica/valida rezultatele obținute.

Prin activitățile de monitorizare se va urmări cunoașterea permanentă a stadiului de implementare a proiectului (stadiul activităților și atingerea obiectivelor, indicatorilor, rezultatelor anticipate) precum și anticiparea anumitor tendințe care pot conduce la adoptarea unor măsuri de prevenire/corecție a riscurilor sau de fructificare a oportunităților. În strânsă legătură cu monitorizarea proiectului, controlul va consta în aprecierea performanței generale prin compararea periodică a rezultatelor intermediare cu obiectivele, indicatorii, grupul țintă și cu rezultatele finale asumate prin cererea de finanțare.

Finalizarea proiectului va include printre altele evaluarea gradului de atingere a obiectivelor, a indicatorilor și a grupului țintă, verificarea execuției bugetare, realizarea raportărilor finale, înregistrarea, arhivarea și indexarea documentelor de proiect.

Metodologia de implementare eficientizează procesul de implementare prin controlul și urmărirea activităților, prin reducerea timpului de implementare și îmbunătățirea calității acestora. Metodologia va urmări principalele faze de implementare, respectiv inițiere, planificare, execuție, control și încheiere.

## 2. Faza de inițiere

La debutul proiectului se vor iniția toate activitățile premergătoare implementării proiectului, respectiv organizarea și logistica.

Pentru demararea proiectului se va organiza o ședință cu principalii experți din cadrul echipei de proiect; obligatoriu vor participa toți membrii echipei de management precum și experții cu roluri de coordonator/responsabil la nivel de activități.

Principalele elemente de care se va ține cont în faza de inițiere a proiectului sunt:

### a. Echipa de proiect





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Se va definitiva echipa de proiect care se va ocupa de implementarea proiectului. Structura organizațională a unui proiect finanțat prin POCU cuprinde atât roluri care au ca obiectiv coordonarea proiectului - echipa de management - cât și rolurile care vor contribui efectiv la realizarea livrabililor proiectului - echipa de proiect.

Modificarea ulterioară a membrilor echipei de implementare se va face, conform clauzelor contractuale, prin Notificarea OIR/AM POSDRU CENTRU, argumentând necesitatea acestei schimbări prin documente justificative.

#### b. Prefinanțarea

Imediat după demararea proiectului, Solicitantul poate solicita prefinanțare. Cererea se va întocmi ținând cont de prevederile Contractului de finanțare și de prevederile din Manualul Beneficiarului.

#### c. Realizarea dosarelor de achiziții

Persoana responsabilă de achiziții trebuie să elaboreze documentația dosarelor de achiziție și să o trimită spre avizare la OIR/AM POSDRU CENTRU.

### 3. Faza de planificare

Această etapă reprezintă o continuare firească a fazei de inițiere și constă în principal în adăugarea detaliilor operative. Principalele acțiuni pe care le vizează această fază constau în: prioritizarea activităților și subactivităților, creionarea pașilor necesari pentru realizarea fiecărei activități sau subactivități, alocarea experților pe activități/subactivități/pași, stabilirea termenelor intermediare și finale, identificarea livrabililor intermediare și finale, stabilirea bugetului fiecărei activități în raport cu bugetul aprobat al proiectului.

În faza de planificare se va urmări respectarea cu strictețe a următorului principiu:

- persoanele desemnate pentru a realiza o activitate trebuie să aibă CV-ul corespunzător cerințelor activității;

Un alt element important este respectarea graficului de activități la nivelul fiecărei luni de proiect. Orice necorelare cu graficul de activități stabilit inițial în Cererea de finanțare trebuie notificată la OIR/AM POCU, conform clauzelor contractuale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

De asemenea, se va ține cont de alocarea corespunzătoare a resurselor (umane și materiale) prin respectarea principiului cost-eficiență.

#### 4. Faza de execuție

Pe durata implementării activităților de proiect (execuția proiectului), coordonarea proiectului va fi asigurată de către Beneficiar. În vederea coordonării vor fi organizate întâlniri periodice ale echipei de implementare, în cursul cărora planul de lucru va fi revizuit și actualizat și vor fi stabilite obiectivele pentru etapele următoare.

Tot în cadrul fazei de execuție se vor elabora documentele necesare și dosarele pentru depunerea cererilor de rambursare. Documentele vor respecta prevederile Manualului de Identitate Vizuală.

Proiectul în ansamblul lui cât și fiecare expert vor respecta legislația și cerințele agreate prin contractul de finanțare.

Coordonarea financiară la nivel de proiect va fi asigurată de Beneficiar prin responsabilul financiar. Realizarea achizițiilor se va face cu respectarea prevederilor legislației în vigoare.

#### 5. Faza de monitorizare și control

Fiecare membru al echipei va asigura monitorizarea activităților din responsabilitatea sa cât și gestiunea adecvată a documentelor aferente. Aceștia vor centraliza informațiile și vor raporta echipei de management. Periodic, pe baza datelor rezultate din procesul de monitorizare-evaluare, managerul de proiect va pregăti rapoartele tehnice care vor evidenția rezultatele și indicatorii realizați, anexând documentația suport corespunzătoare.

#### 6. Faza de încheiere a proiectului

Beneficiarul unui proiect finanțat din instrumente structurale are obligația îndosarierii și păstrării în bune condiții a tuturor documentelor aferente proiectului.

Toate documentele referitoare la implementarea proiectului aprobat spre finanțare trebuie să fie arhivate în spații special amenajate și destinate acestui scop, asigurând păstrarea unei piste de audit corespunzătoare a operațiunilor efectuate pentru implementarea proiectului.



Spațiul destinat arhivării va fi astfel amenajat încât să se asigure păstrarea în bune condiții a documentelor, să se evite distrugerea intenționată/accidentală sau sustragerea neautorizată a acestora.

### Procesele unui proiect

Conform Institutului de Managementul Proiectelor, procesele componente ale managementului proiectelor sunt:

- de inițiere
- de planificare
- de execuție
- de control
- de închidere

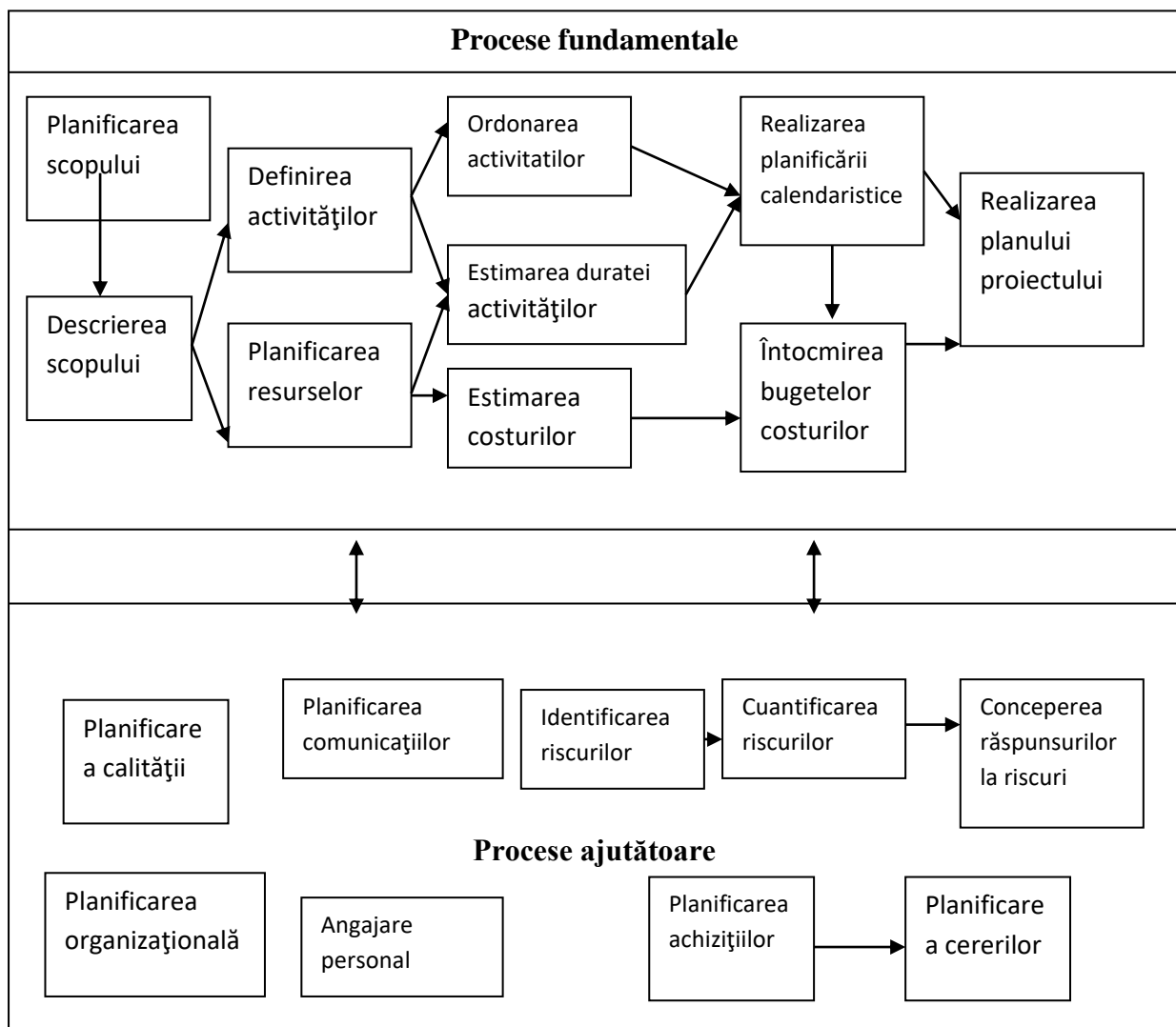
Procesele sunt legate între ele, prin faptul că rezultatele unora devin intrări pentru altele. Astfel, fiecare proces poate fi descris prin 3 elemente de bază:

- intrări - elemente după care are loc execuția
- instrumente și tehnici - mecanisme aplicate intrărilor pentru obținerea ieșirilor
- ieșiri - rezultatele procesului

Procesele planificării se împart în două mari categorii:

- Fundamentale
  - planificarea scopului de bază al proiectului
  - descrierea scopului prin descompunerea rezultatelor principale în componente mai mici
  - definirea și estimarea activităților, estimarea duratei lor
  - realizarea planificării calendaristice
  - planificarea resurselor
  - estimarea costurilor

- întocmirea bugetelor costurilor
- realizarea planului proiectului prin punerea laolaltă a rezultatelor planificării celorlalte procese sub forma unui document coerent
- Ajutătoare
  - planificarea calității
  - formarea echipei de proiect
  - planificarea organizațională - identificarea și distribuirea rolurilor din proiect, a responsabilităților
  - identificarea riscurilor și managementul riscurilor (riscul este determinat de totalitatea cauzelor care conduc la întârzieri sau nerealizări în cadrul proiectelor, cauze care pot fi cantificate anticipat, dar nu întotdeauna cunoscute)
  - planificarea modurilor de comunicare între participanții la proiect
  - planificarea achizițiilor
  - planificarea cererilor de produse



Printre procesele fundamentale, se numara si managementul timpului. Managementul timpului nu depinde doar de regulile de organizare internă a activităților, ci și de metodele de lucru proprii fiecărui membru din echipă. Pot apărea adesea activități neprevăzute (ședințe, necesitatea rezolvării unor conflicte, rezolvarea unor situații de urgență), care pot prelungi termenele de finalizare pentru diferite faze ale unui proiect, în cazul în care nu luăm în considerare aceste probleme.

Dintre factorii considerați a fi “hoți de timp”, fac parte următorii:

- Schimbări neașteptate
- Incompetență în delegarea responsabilităților
- O activitate administrativă excesivă
- Amânarea hotărârilor
- Implicarea prea multor persoane în actul de decizie
- Un spațiu de lucru prost organizat
- Lipsa cunoștințelor de specialitate.

Evidențierea programului pentru un proiect se poate face prin WBS, prin diagramele de rețea sau diagramele Gantt.

## CAPITOLUL 4. MATRICEA DE IMPLEMENTARE A ACTIVITĂȚILOR PROIECTULUI

ACTIVITATEA	Activitate transversala - Managementul si coordonarea proiectului (inclusiv achizitii)	
SUBACTIVITATEA	A1.1 Management proiect	A1.2 - Coordonare, raportare, gestiune si monitorizare a proiectului si procedurilor de achizitii - desfasurarea activitatilor indirecte necesare implementarii proiectului
RESURSE UMANE IMPLICATE	Echipe de MANAGEMENT	Personal suport management
REZULTATE PLANIFICATE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o echipa de management functionala</li> <li>• cel putin 6 cereri de rambursare si rapoarte tehnico-financiare;</li> <li>• 1 metoda privind managementul riscului pe cele 4 componente : risc tehnic (respectarea cererii si contractului de finantare, etc.), risc financiar (asigurarea riscului financiar, etc.) ,risc de RU (asigurarea de RCP, solutii alternative in cazul fluctuatiei de personal, etc) si risc institutional;</li> <li>• 1 regulament de ordine interioara privind egalitatea de sanse in relatiile de munca</li> <li>• 1 regulament de ordine interioara pt protejarea mediului inconjurator si dezvoltare durabila.</li> <li>• 1 regulament privind gestiunea desurilor produse prin activitatile intreprinse.</li> <li>• 1 plan de management al crizei care va contine o strategie privind eliminarea unor riscuri si incertitudini datorate evenimentelor negative, permitand astfel solicitantului sa aiba sub control evolutia proiectului.</li> <li>• 1 metodologie de implementare a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o echipa de management functionala</li> <li>• cel putin 6 cereri de rambursare si rapoarte tehnice; ;</li> <li>• 1 regulament de ordine interioara privind egalitatea de sanse in relatiile de munca</li> <li>• 1 regulament de ordine interioara pt protejarea mediului inconjurator si dezvoltare durabila.</li> <li>• 1 regulament privind gestiunea desurilor produse prin activitatile intreprinse.</li> <li>• 1 metodologie privind managementul riscului pe cele trei componente: tehnic(respectarea cererii si contractului de finantare), financiar(asigurarea riscului financiar, identificarea de alte surse de finantare) si resurse umane(asigurarea de RCP, solutii alternative in cazul fluctuatiilor de personal, inlocuirea persoanelor din echipa de proiect in cazul constatarii lipsei competentelor datorate unei analize gresite a necesitatilor in derularea activitatii</li> <li>• 1 plan de management al crizei care va contine o strategie privind</li> </ul>

	<p>activitatilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 strategie/metodologie de comunicare</li> <li>• 1 procedura/metodologie de arhivare</li> <li>• 1 procedura/metodologie de pastrare a datelor cu caracter personal</li> <li>• 1 Regulament de ordine interioara privind managementul gestiunii deeurilor produse prin activitatile intreprinse in cadrul proiectului</li> <li>• -1 manual de proceduri privind desfasurarea proiectului ce va contine repartizarea atributiilor si rolurile fiecaruia</li> </ul>	<p>eliminarea unor riscuri si incertitudini datorate evenimentelor negative, permitand astfel solicitantului sa aiba sub control evolutia proiectului.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 metodologie de implementare a activitatilor</li> <li>• 1 strategie/metodologie de comunicare</li> <li>• 1 procedura/metodologie de arhivare</li> <li>• 1 procedura/metodologie de pastrare a datelor cu caracter personal</li> <li>• -1 manual de proceduri privind desfasurarea proiectului ce va contine repartizarea atributiilor si rolurile fiecaruia</li> </ul>	
<b>ACTIVITATEA</b>	<b>A2 Organizarea si derularea serviciilor specializate privind stimularea ocuparii</b>		
<b>SUBACTIVITATEA</b>	Subactivitatea A2.1 Identificare, recrutare, inscriere si monitorizare grup tinta	Subactivitatea 2.2 Organizarea si derularea serviciilor de informare si consiliere profesionala	Subactivitatea 2.3 Organizarea si derularea serviciilor de mediere a muncii
<b>RESURSE UMANE IMPLICATE</b>	Expertii identificare, recrutare, inscriere si monitorizare grup tinta	Externalizare	
<b>REZULTATE PLANIFICATE</b>	<p>Rezultatul #2</p> <p>1 metodologie de identificare, selectie, evaluare si recrutare a Grupului Tinta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elaborarea unui anunt de inscriere a persoanelor eligibile in Grupul Tinta al proiectului;</li> <li>- 360 persoane identificate, selectate, evaluate, recrutare si inscise</li> <li>- 360 de formulare de Grup Tinta realizate</li> <li>- 360 de dosare Grup Tinta care vor contine:</li> <li>- rapoarte de progres si</li> </ul>	<p>#REZULTAT 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 metodologie de desfasurare a serviciilor de informare si consiliere profesionala</li> <li>- 360 persoane din GT informate si consiliate profesional (participare la aceste sesiuni)</li> <li>- 360 de dosare de consiliere profesionala (profil, informatii generale, recomandari, etc)</li> </ul>	<p>REZULTAT 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 metodologie de desfasurare a serviciilor de mediere a muncii</li> <li>- 360 persoane din Grup Tinta mediate</li> <li>- 360 dosare de mediere complete</li> <li>- cel putin 150 de persoane care, la încetarea calitatii de participant au un loc de munca, inclusiv cei care desfasoara o activitate independenta.</li> </ul>

	<p>monitorizare a persoanelor din Grupul Tinta lunare si/sau trimestriale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fise informative actualizate</li> <li>- 1 strategie de monitorizare si raportare a Grupului Tinta</li> <li>- dezvoltarea si incheierea unui acord de parteneriat cu o organizatie relevanta pt protejarea mediului inconjurator si dezvoltare durabila.</li> <li>- dezvoltarea si incheierea unui acord de parteneriat cu o entitate specializata pentru combaterea discriminarii si asigurarea egalitatii de sanse</li> <li>- elaborarea unui Caiet de solutii pentru diminuarea si combaterea discriminarii si diseminarea lui catre Grupul Tinta</li> </ul>		
<b>ACTIVITATEA</b>	<b>A3 Organizarea si derularea programelor de formare profesionala</b>		
<b>SUBACTIVITATEA</b>	Subactivitatea A3.1 Organizarea si derularea programelor de calificare	Subactivitatea A3.2 Organizarea si derularea programelor de specializare	
<b>RESURSE UMANE IMPLICATE</b>	<p>Coordonator activitati grup tinta si facilitator dezvoltare comunitara</p> <p>Formator</p>	coordinator activitate P1	
<b>REZULTATE PLANIFICATE</b>	<p><b>REZULTAT #5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 metodologie de desfasurare a programelor de formare profesionala de calificare;</li> <li>- 360 persoane din GT care vor trece prin cursuri de formare de calificare</li> <li>- 360 de dosare de formare profesionala de calificare</li> <li>- cel putin 290 persoane vor dobandi o calificare</li> <li>- cate 1 curricula (suport de curs) pt fiecare curs din cadrul fiecărei</li> </ul>	<p><b>REZULTAT #6:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 metodologie de desfasurare a programelor de formare profesionala de specializare;</li> <li>- 28 persoane din GT care vor trece prin cursuri de specializare</li> <li>- 28 de dosare de formare profesionala de specializare</li> <li>- cel putin 23 persoane vor dobandi o</li> </ul>	



	<p>ocupatii din cadrul proiectului, in corelare cu cerintele actuale ale pietei muncii si care va cuprinde/aborda</p> <p>module/subiecte/teme ce vor aborda temele secundare si temele orizontale</p>	<p>specializare</p> <p>- cate 1 curricula (suport de curs) pt cursul de specializare, in corelare cu cerintele actuale ale pietei muncii si care va cuprinde/aborda module/subiecte/teme ce vor aborda temele secundare si temele orizontale.</p>
<b>ACTIVITATEA</b>	<b>A4 Activitate transversala - Informarea si publicitatea proiectului</b>	
<b>SUBACTIVITATEA</b>	A4.1 Informarea si publicitatea proiectului conform specificatiilor ghidului Orientari privind accesarea finantarilor în cadrul Programului Operational Capital Uman 2014-2020	
<b>RESURSE UMANE IMPLICATE</b>	3 experti Grup Tinta	
<b>REZULTATE PLANIFICATE</b>	<p>REZULTAT #7:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 conferinta deschidere proiect</li> <li>- 1 conferinta inchidere proiect</li> <li>- 360 materiale publicitare (brosuri si/sau flyere, etc);</li> <li>- 10 materiale publicitare de promovare (banner si/sau afise etc);</li> <li>- 1 site web de prezentare a proiectului</li> <li>- 1 cont social media (facebook);</li> <li>- Asigurarea vizibilitatii proiectului (prin expunerea unui afis) la sediul de implementare a proiectului;</li> <li>- Asigurarea asupra faptului ca cei care participa în cadrul proiectului sunt informati în mod specific cu privire la sprijinul acordat prin FSE;</li> <li>- Asigurarea asupra faptului ca orice fel de documente referitoare la implementarea proiectului si publicate pentru public sau participanti, inclusiv certificatele de prezenta sau alte certificate, va include o mentiune cu privire la faptul ca operatiunea a fost sprijinita în cadrul FSE.</li> <li>- Elaborarea si diseminarea unui ghid de bune practici, care va avea la baza rezultatele si know-how-ul obtinut prin proiect, pt stimularea, replicarea si multiplicarea inclusiv la nivel national si va fi distribuita diverselor institutii,</li> </ul>	

	<p>universitati,angajatorilor,in cadrul actiunilor de transferabilitate si multiplicare a rezultatelor</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- minimum 1 acord/parteneriat pentru transferabilitatea si multiplicarea rezultatelor cu diverse institutii si/sau universitati si/sau angajatori, etc.</li><li>- 1 document/regulament propriu sub forma unei strategii pt promovarea,asigurarea, continuarea si dezvoltarea rezultatelor si a know-how-ului din proiect</li></ul>
--	--