



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



Fondul Social European Plus (FSE+)

Programul Educație și Ocupare (PEO) 2021-2027

Cod apel: PEO/373/PEO_P9/OP4/ESO4.7/PEO_A34

Prioritate: P9.Consolidarea participării populației în procesul de învățare pe tot parcursul vieții pentru facilitarea tranzițiilor și a mobilității

Obiectiv specific: ESO4.7_Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale

Titlul proiectului: „Competențe Digitale pentru Viitor: Pregătirea Angajaților pentru Transformarea Digitală”

Cod SMIS: 326823

METODOLOGIA DE IMPLEMENTARE A ACTIVITATILOR

în cadrul proiectului

„Competențe Digitale pentru Viitor: Pregătirea Angajaților pentru Transformarea Digitală”

ID: 326823





CUPRINS

CUPRINS.....	2
INTRODUCERE	3
CAPITOLUL I. PREZENTAREA PROIECTULUI.....	4
CAPITOLUL II. ASPECTE PRIVIND FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI	5
CAPITOLUL III. FAZELE IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI.....	15
1. Faza de inițiere.....	15
2. Faza de planificare.....	16
3. Faza de execuție.....	16
4. Faza de monitorizare și control	17
5. Faza de încheiere a proiectului	20
CAPITOLUL IV. MATRICEA DE IMPLEMENTARE A ACTIVITĂȚILOR PROIECTULUI.....	22





INTRODUCERE

1. **Denumire:** „Competențe Digitale pentru Viitor: Pregătirea Angajaților pentru Transformarea Digitală”
2. **ID:** 326823
3. **Program:** Programul Educație și Ocupare (PEO) 2021-2027
4. **Prioritate:** P9.Consolidarea participării populației în procesul de învățare pe tot parcursul vieții pentru facilitarea tranzițiilor și a mobilității
5. **Obiectiv specific:** ESO4.7_Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale
6. **Măsura 9.g.7:** Implementarea programului „Competențe digitale pentru piața muncii”
7. **Durata de implementare:** 20 de luni
8. **Beneficiar:** ASOCIAȚIA DE DEZVOLTARE ȘI INOVARE SOCIALĂ PENTRU TINERET ȘI PERSOANE DIN GRUPURI VULNERABILE ASIST





CAPITOLUL I. PREZENTAREA PROIECTULUI

Obiectivul general al proiectului este de creștere a gradului de pregătire personală și profesională, prin dobândirea de noi cunoștințe, aptitudini, abilități și competențe digitale pentru cel puțin 602 persoane din grupul țintă din aria de implementare, susținând și facilitând participarea acestora la acțiuni, măsuri, instrumente, activități și programe integrate, profesionale și personalizate de evaluare inițială individuală și de formare profesională continuă, având ca scop final asigurarea unei resurse umane performante.

Obiectivele specifice ale proiectului sunt:

Obiectiv specific 1 - Creșterea gradului de informare și conștientizare la nivelul ariei de implementare, pentru identificarea, selectarea, înscrierea, monitorizarea, precum și evaluarea inițială a competențelor digitale, a cel puțin 602 persoane din grupul țintă. Pentru realizarea Obs.1) s-a avut în vedere activitatea A2. FACILITAREA IDENTIFICĂRII ȘI PARTICIPĂRII LA PROGRAMELE DE FORMARE A GRUPULUI ȚINTĂ (împreună cu subactivitatea aferentă A2.1). Rezultatul 2 contribuie la atingerea acestuia, fiind astfel corelat cu Obiectivul specific: „ESO4.7. „Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale (FSE+)” din PEO.

Obiectiv specific 2 - Creșterea și îmbunătățirea nivelului de competențe profesionale, precum și dezvoltarea, dobândirea și certificarea de noi cunoștințe, abilități, aptitudini și competențe digitale, în corelare cu cerințele actuale ale pieței muncii a cel puțin 602 persoane din grupul țintă, prin facilitarea participării acestora la programe de formare profesională profesională și personalizate, atât la cele cu recunoaștere națională, cât și altele față de cele cu recunoaștere națională. Pentru realizarea Obs.2) s-a avut în vedere activitatea A3. FACILITAREA DOBÂNDIRII DE COMPETENȚE DIGITALE, PRIN PROGRAME DE FORMARE PROFESIONALĂ (împreună cu subactivitățile aferente A3.1 și A3.2). Rezultatul 3 și Rezultatul 4 contribuie la atingerea





acestui, fiind astfel corelat cu Obiectivul specific: „ESO4.7. „Promovarea învățării pe tot parcursul vieții, în special a oportunităților flexibile de actualizare a competențelor și de recalificare pentru toți, ținând seama de competențele antreprenoriale și digitale, printr-o mai bună anticipare a schimbării și a cerințelor de noi competențe bazate pe nevoile pieței muncii, precum și prin facilitarea tranzițiilor profesionale și promovarea mobilității profesionale (FSE+)” din PEO.

ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI:

A1. Activitate transversala - MANAGEMENT PROIECT

A1.1 Management proiect

A1.2. Desfasurarea activitatilor indirecte necesare implementarii proiectului

A2. FACILITAREA IDENTIFICĂRII ȘI PARTICIPĂRII LA PROGRAMELE DE FORMARE A GRUPULUI ȚINTĂ

A2.1. Informarea, conștientizarea, identificarea, selectarea, înscrierea, monitorizarea grupului țintă, precum și evaluarea inițială a competențelor digitale ale acestora

A3. FACILITAREA DOBÂNDIRII DE COMPETENȚE DIGITALE, PRIN PROGRAME DE FORMARE PROFESIONALĂ

A3.1 Organizarea și desfășurarea cursurilor de formare profesională privind dobândirea de competențe digitale

A3.2. Organizarea și desfășurarea cursurilor neautorizate privind dobândirea de competențe digitale specifice

A4. ACTIVITATE TRANSVERSALA - INFORMAREA SI PUBLICITATEA PROIECTULUI

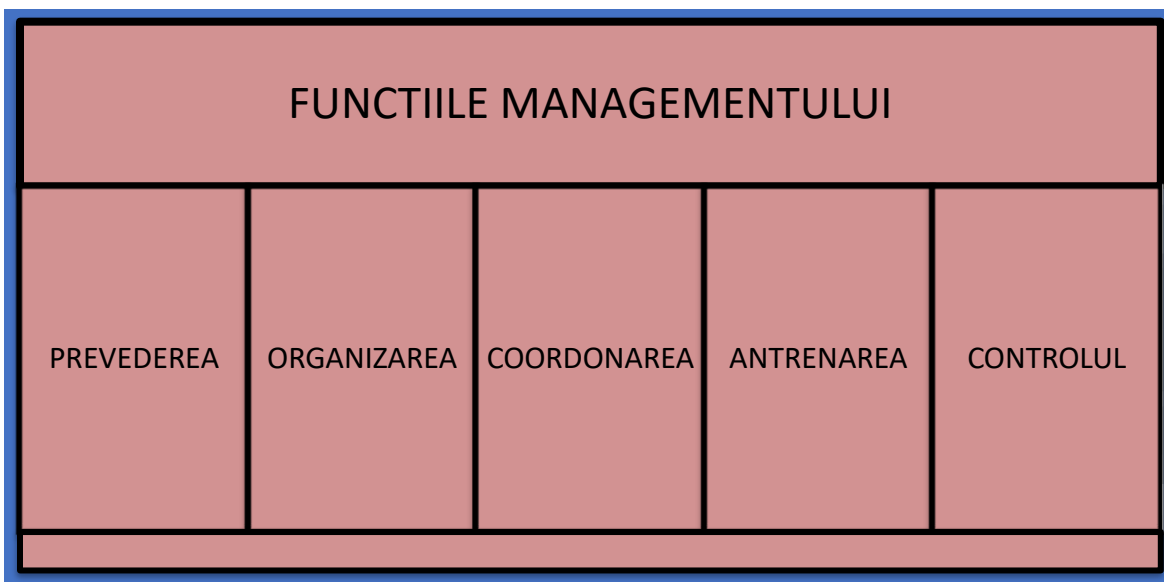
A4.1. Informarea si publicitatea proiectului

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 efectivă și eficientă, în scopul atingerii unui obiectiv.



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 estimarea evoluției 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 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.

Organizarea presupune gruparea după criterii de funcționalitate și eficiență a sarcinilor și delegarea responsabilității necesare îndeplinirii lor. În acest sens, 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, atribuit ce cade în sarcina managementului superior al
- respectivului proiect.

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 acestora 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, 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 activitatilor 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 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 cât și cu grupul țintă, în scopul dezvoltării proactive a comportamentului persoanelor din grupul țintă. 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 etapă constă în planificarea implementării proiectului, în cadrul căreia se vor desfășura următoarele activități :

- Vor fi organizate ședințe de progres, 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 apărea 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 3-a etapă 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:

- Coordonarea intalnirilor saptamanale/lunare generale ale echipelor de management si de implementare;
- Realizarea vizitelor de monitorizare la locatiile unde se desfasoara activitatile (anuntate sau inopinate);
- Coordonarea raportarii financiare;
- Evaluarea si monitorizarea proiectului;
- Gestionarea echipei suport de management si planificarea activitatii acestora;
- Realizarea unui cod/procedura de conduita, etica profesionala si modul de executie al activitatilor proiectului;
- Reprezentarea in fata AM/OIR;
- Intalniri saptamanale cu coordonatorii de activitate;
- Realizarea unui cod/regulament de ordine interioara pentru respectarea managementului deseurilor, etc.;
- Raportari privind progresul proiectului;
- Coordonarea proiectului;
- Monitorizarea implementarii proiectului

Urmatoarea activitate este cea de control - evaluare a proiectului, unde echipa de proiect va avea urmatoarele sarcini:

- 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 Educație și Ocupare 2021-2027;

CAPITOLUL III. FAZELE IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI

1. 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

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

Modificarea ulterioară a membrilor echipei de implementare se va face, conform clauzelor contractuale, prin Notificarea OIR PECU Regiunea Bucuresti Ilfov, 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 încarce în aplicația MySMIS.

2. 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 livrabilelor 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, conform clauzelor contractuale.

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

3. 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 ansamblu 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.

4. Faza de monitorizare și control

Fiecare membru al echipei va asigura monitorizarea activităților din responsabilitatea sa 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.

Managerul cu echipa suport vor coordona, monitoriza și analiza pe tot parcursul proiectului stadiul activ, condițiile, modul de realizare a acestora, stabilind acțiuni corective când și unde este cazul. Echipa de management este responsabilă de coordonarea proiectului în condiții de calitate, raportarea periodică a rezultatelor, raportarea financiară, evaluarea și monitorizarea proiectului, de atingerea obiectivelor și a indicatorilor propuși. Managerul proiectului va asigura un control strict asupra atingerii rezultatelor propuse prin punerea la dispoziție a unui ROF privind desfășurarea proiectului ce va conține împartirea, repartizarea atribuțiilor și rolurile fiecărui expert





Cofinanțat de
Uniunea Europeană



in parte. Managementul financiar va asigura cursivitatea cash-flowului prin angajarea de cerere de plată in cazuri de achizitii.

Monitorizarea interna a activitatii proiectului se face in baza unui calendar,intocmit de echipa de management si consta in colectarea, analizarea si utilizarea sistematică si continuă a informatiilor cu privire la implementarea proiectului,respectând graficul activitatilor si bugetul proiectului. Procesul de monitorizare a activitatilor proiectului privind coordonarea eficienta a activitatilor echipei de proiect, se va realiza prin proceduri si instrumente clare de coordonare, monitorizare ,verificare si control realizate prin: intalniri lunare ale echip de management si de implementare, minute de sedinta; rapoarte privind diseminarea rezultatelor; vizite de monitorizare la locatiile unde se desfășoară activitățile, acestea fiind anuntate sau inopinate); Scopul monitorizării consta in aprecierea periodica a masurilor atingerii obiectivelor si rezultatelor preconizate, utilizarea mijloacelor si resurselor prevazute in proiect. Monitorizarea activitatii expertilor de implementare se va face prin intocmirea de catre acestia a rapoartelor lunare de activitate si fise de pontaj, care vor fi verificate si avizate de superior,precum si sedinte saptamânale/lunare cu scopul planificării activităților viitoare dar si a evaluarii atingerii obiectivlor asumate precedent. Managementul proiectului va asigura un 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. Managementul proiectului va derula o activitate de control permanenta, care urmareste concordanta indicatorilor atinsi cu tintele propuse, respectarea procedurilor financiare, contabile si de achizitii, alocarea resurselor de timp si umane implicate, precum si promovarea si publicitatea proiectului (activitate transversala separata). Proiectul va avea definite mecanisme si proceduri clare de coordonare, inclusiv la comunicare. In acest sens echipa de management, va concepe, elabora si intocmi o metodologie de coordonare, implementare si monitorizare a activitatilor si o strategie/metodologie de comunicare. Monitorizarea activitatilor proiectului vor avea in vedere monitorizarea tintelor estimate la nivelul fiecarei activitati si rezultate obtinute (lunar), discrepantele urmand a fi solutionate prin aplicarea de masuri rapide si individualizate.





În coordonarea, monitorizarea și implementarea activităților, Managerul de Proiect împreună cu echipa suport, vor asigura respectarea legilor și instrucțiunilor PEO în vigoare, precum și a legislației naționale.

Experții vor monitoriza statutul grupului țintă, atât în cadrul activităților cât și ulterior pe piața muncii, având la bază o evaluare inițială a persoanelor din grupul țintă și una finală pentru monitorizarea evoluției parcursului acestora, ca urmare a participării la activitățile proiectului. Monitorizarea va fi făcută în mod activ prin întâlniri cu GT precum și feedback ca urmare a interacțiunii, sesiunile de consiliere, participarea la sesiunile de formare și la alte activități ale proiectului.

Monitorizarea grupului țintă presupune o atentă supraveghere privind participarea la toate activitățile proiectului această acțiune de monitorizare fiind una extrem de importantă, având în vedere domeniul de acțiune și gradul de informare și conștientizare scăzut la nivel regional.

Activitatea de Informare, identificare, înscriere, înregistrare și monitorizare a grupului țintă trebuie să fie activă pe toată durata proiectului pentru a permite identificarea și înscrierea potențialului GT în orice moment este necesar (există riscul să fie necesară înlocuirea unor anumite persoane din grupul țintă pe parcursul proiectului sau înscrierea altora) și pt monitorizarea îndeaproape a pers din GT;

Monitorizarea va fi făcută în mod activ prin întâlniri personalizate de natură „one to one” cu persoanele din grupul țintă, precum și feedback ca urmare a interacțiunii cu acestea, ca urmare a sesiunilor de informare și consiliere profesională, ca urmare a participării la cursurile de FPC, și la alte activități ale proiectului.

Totodată, echipa de proiect va asigura derularea concursului de planuri de afaceri. Ulterior, se va ocupa de monitorizarea planurilor de afaceri astfel încât să se asigure îndeplinirea tuturor indicatorilor asumați.

Monitorizarea planurilor de afaceri reprezintă o activitate de o importanță vitală pentru proiectul aflat în implementare, întrucât de aceasta depinde succesul real al proiectului.





5. 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.

Procese de proiect

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

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

Procese 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.

Procese de planificare 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 cuantificate anticipat, dar nu întotdeauna cunoscute)
 - planificarea modurilor de comunicare între participanții la proiect
 - planificarea achizițiilor
 - planificarea cererilor de produse

Printre procesele fundamentale, se numără și 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 diagramele Gantt.

CAPITOLUL IV. MATRICEA DE IMPLEMENTARE A ACTIVITĂȚILOR PROIECTULUI

ACTIVITATEA	Activitate transversala - Managementul proiectului	
SUBACTIVITATEA	A1.1 Management proiect	A1.2. Desfasurarea activitatilor indirecte necesare implementarii proiectului
RESURSE UMANE IMPLICATE	Manager de proiect; Asistent manager; Responsabil financiar; Responsabil achizitii	Personal suport management





<p>REZULTATE PLANIFICATE</p>	<p>Rezultat aferent activitatii de management proiect:</p> <ul style="list-style-type: none">- o echipa de management functionala- cel puțin 6 cereri de rambursare si rapoarte tehnice;- 1 metodologie privind managementul riscului pe cele 4 componente: risc tehnic, risc financiar, risc al resurselor umane si risc institutional- 1 metodologie de coordonare, implementare si monitorizare a activitatilor- 1 metodologie de monitorizare a proiectului actualizata /adaptata/modificata;- 1 strategie / metodologie de comunicare- 1 procedura / metodologie de arhivare-1 Regulament / procedura pentru organizarea achizițiilor, autorizarea incheierii contractelor cu furnizorii, verificarea si autorizarea stadiilor prestarii serviciilor / furnizarii bunurilor, semnarea si autorizarea facturilor, autorizarea platilor catre furnizori, specificatiile tehnice ale proiectului;- 1 ROI (Regulament de ordine interioara) privind egalitatea de sanse, de gen, nediscriminarea si accesibilitatea persoanelor cu dizabilitati (venituri egale pt munca egala; egalitatea de sanse si de gen; nediscriminarea; accesibilitatea persoanelor cu dizabilitati; conditii de munca ce respecta norma legala; respectarea legislatiei nationale in vigoare; sanctiuni disciplinare in conditiile prevazute de lege pt angajatii care incalca demnitatea personala a altor angajati prin acte de discriminare;	<p>Rezultat aferent activitatii de management proiect:</p> <ul style="list-style-type: none">- o echipa de management functionala- cel puțin 6 cereri de rambursare si rapoarte tehnice;- 1 metodologie privind managementul riscului pe cele 4 componente: risc tehnic, risc financiar, risc al resurselor umane si risc institutional.- 1 metodologie de coordonare, implementare si monitorizare a activitatilor- 1 metodologie de monitorizare a proiectului actualizata /adaptata/modificata;- 1 strategie / metodologie de comunicare- 1 procedura / metodologie de arhivare-1 Regulament / procedura pentru organizarea achizițiilor, autorizarea incheierii contractelor cu furnizorii, verificarea si autorizarea stadiilor prestarii serviciilor / furnizarii bunurilor, semnarea si autorizarea facturilor,
---	---	---





	<ul style="list-style-type: none">- 1 ROI (Regulament de ordine interioara) privind management gestiunii deseurilor produse prin activitatile intreprinse in cadrul proiectului;- 1 ROI (Regulament de ordine interioara) referitor la respectarea protejarii mediului inconjurator, principiului de dezvoltare durabila, principiului DNSH, utilizarii eficiente a a resurselor;- 1 ROF (Regulament de organizare si functionare) a echipei de implementare, care contine si impartirea atributiilor si rolurile fiecarui expert;- 1 Sistem de evaluare a membrilor echipei de implementare;- 1 Cod de etica.- 1 Ghid cu privire la asigurarea egalitatii de sanse si de gen;- 1 Caiet de solutii pentru diminuarea si combaterea discriminarii;- 1 Ghid cu privire la asigurarea accesabilitati persoanelor cu dizabilitati;- 1 Ghid cu privire la asigurarea dezvoltarii durabile, utilizarii eficiente a resurselor, respectarii cerințelor de mediu, inclusiv respectarea principiului „eficienței energetice în primul rând”, respectarii imunizarii climatice si principiului DNSH;	<p>autorizarea platilor catre furnizori, specificatiile tehnice ale proiectului;</p> <ul style="list-style-type: none">- 1 ROI (Regulament de ordine interioara) privind egalitatea de sanse, de gen, nediscriminarea si accesabilitatea persoanelor cu dizabilitati (venituri egale pt munca egala; egalitatea de sanse si de gen; nediscriminarea; accesabilitatea persoanelor cu dizabilitati; conditii de munca ce respecta norma legala; respectarea legislatiei nationale in vigoare; sanctiuni disciplinare in conditiile prevazute de lege pt angajatii care incalca demnitatea personala a altor angajati prin acte de discriminare;- 1 ROI (Regulament de ordine interioara) privind management gestiunii deseurilor produse prin activitatile intreprinse in cadrul proiectului;- 1 ROI (Regulament de ordine interioara) referitor la respectarea protejarii mediului inconjurator, principiului de dezvoltare durabila, principiului DNSH,
--	--	---





		<p>utilizarii eficiente a a resurselor;</p> <ul style="list-style-type: none">- 1 ROF (Regulament de organizare si functionare) a echipei de implementare, care contine si impartirea atributiilor si rolurile fiecarui expert;- 1 Sistem de evaluare a membrilor echipei de implementare;- 1 Cod de etica. - 1 Ghid cu privire la asigurarea egalitatii de sanse si de gen;- 1 Caiet de solutii pentru diminuarea si combaterea discriminarii;- 1 Ghid cu privire la asigurarea accesabilitati persoanelor cu dizabilitati;- 1 Ghid cu privire la asigurarea dezvoltarii durabile, utilizarii eficiente a resurselor, respectarii cerințelor de mediu, inclusiv respectarea principiului „eficienței energetice în primul rând”, respectarii imunizarii climatice si principiului DNSH;
ACTIVITATEA	A2. FACILITAREA IDENTIFICĂRII ȘI PARTICIPĂRII LA PROGRAMELE DE FORMARE A GRUPULUI ȚINTĂ	





SUBACTIVITATEA	Subactivitatea A2.1. Informarea, conștientizarea, identificarea, selectarea, înscrierea, monitorizarea grupului țintă, precum și evaluarea inițială a competențelor digitale ale acestora
RESURSE UMANE IMPLICATE	3 x Experti identificare, recrutare, inscriere si monitorizare grup tinta;
REZULTATE PLANIFICATE	<ul style="list-style-type: none">- 1 metodologie de identificare, inscriere, analiza, selectie si inregistrare a GT actualizata/adaptata /modificata;- elaborarea unui anunt de inscriere a persoanelor eligibile in Grupul Tinta al proiectului;- 602 persoane identificate, selectate, recrutare si inscise;- 602 formulare de grup tinta realizate;- 602 dosare grup tinta - 1 strategii de monitorizare si raportare a grupului tinta;- cel putin 602 rapoarte de monitorizare;- minim 5 evenimente de informare si constientizarea;- 1 metodologie de evaluare inițială a nivelului de competențe digitale si de elaborare a planului individualizat de formare actualizata /adaptata/modificata- 602 planuri personalizate de formare profesională in vederea dobândirii competențelor digitale;- dezvoltarea si incheierea unui parteneriat (acord de colaborare) (cu alti actori interesati precum, alte ONG-uri / Scolii / Licee / universitati si/sau altele) pt informarea /promovarea /sustinerea celor 3 principii orizontale pentru „Nediscriminarea și prevenirea oricărei forme de discriminare” si „Egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați și integrarea perspectivei de gen” si „Accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități”;- dezvoltarea si incheierea unui parteneriat (acord de colaborare) (cu alti actori interesati precum, alte ONG-uri / Scolii / Licee / universitati si/sau altele) pt informarea /promovarea /sustinerea principiului orizontal „Dezvoltare durabila” si a utilizarii eficiente a resurselor, respectarii cerintelor de mediu, respectarii eficientei energetice, principiului imunizarii climatice si DNSH;- dezvoltarea si incheierea unui parteneriat (acord de colaborare) (cu alti actori interesati precum, alte ONG-uri / Scolii / Licee / universitati si/sau altele) pt informarea /promovarea /sustinerea celor 3 teme secundare „Contribuția la competențele și locurile de muncă verzi și la economia verde”, „Nediscriminarea” si ” Dezv compet si a loc de mun digit”.- dezvoltarea si incheierea a minim 2 parteneriate (acorduri de colaborare) (cu alti actori interesati precum, alte ONG-uri / Scolii / Licee / universitati si/sau altele) pt asigurarea sustenabilitatii ulterioare a proiectului;- dezvoltarea si incheierea a minim 2 parteneriate (acorduri de colaborare) cu alte entitati pentru diseminarea rezultatelor obtinute in cadrul proiectului catre aceste entitati;
ACTIVITATEA	A3. FACILITAREA DOBÂNDIRII DE COMPETENȚE DIGITALE, PRIN PROGRAME DE FORMARE PROFESIONALĂ





SUBACTIVITATEA	Subactivitatea A3.1 Organizarea și desfășurarea cursurilor de formare profesională privind dobândirea de competențe digitale	A3.2. Organizarea și desfășurarea cursurilor neautorizate privind dobândirea de competențe digitale specifice
RESURSE UMANE IMPLICATE	Coordonator formare, Experți monitorizare și implementare cursuri, formatori	Personal pus la dispoziție de serviciul externalizat
REZULTATE PLANIFICATE	<ul style="list-style-type: none">- 1 metodologie de desfășurare a programelor de formare profesională (cursuri de formare, cu recunoaștere națională);- 602 persoane din GT care vor trece prin cursuri de formare profesională (cursuri de formare, cu recunoaștere națională);- 602 dosare de formare profesională (cursuri de formare, cu recunoaștere națională);- 543 persoane vor finaliza formarea profesională (cursuri de formare, cu recunoaștere națională);- câte 1 curricula (suport de curs) pe fiecare curs de formare profesională (cursuri formale, cu recunoaștere națională) din cadrul proiectului, în corelare cu cerințele actuale ale pieței muncii și care va cuprinde/aborda module/subiecte /teme referitoare la toate cele 3 teme secundare (1. Contribuția la competențele și locurile de muncă verzi și la economia verde, 2. Nediscriminarea și prevenirea oricărei forme de discriminare pe criterii de gen, origine rasială sau etnică, religie	<ul style="list-style-type: none">- 1 metodologie de desfășurare a programelor de formare profesională (cursuri de formare, altele decât cele cu recunoaștere națională) actualizată /adaptată/modificată;- 602 persoane din GT care vor trece prin cursuri de formare profesională (cursuri de formare, altele decât cele cu recunoaștere națională);- 602 dosare de formare profesională (cursuri de formare, altele decât cele cu recunoaștere națională);- 543 persoane vor finaliza formarea profesională (cursuri de formare, altele decât cele cu recunoaștere națională)





	sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală, 3. Dezvoltarea competențelor și a locurilor de muncă digitale) și la toate cele 4 teme orizontale (1. Egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați și integrarea perspectivei de gen; 2. Nediscriminarea și prevenirea oricărei forme de discriminare etc; 3. Accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități; 4 Dezvoltarea durabilă.)	
ACTIVITATEA	A4. ACTIVITATE TRANSVERSALĂ - INFORMAREA ȘI PUBLICITATEA PROIECTULUI	
SUBACTIVITATEA A4.1. Informarea și publicitatea proiectului	<ul style="list-style-type: none">- 10 materiale publicitare /promovare (banner și /sau afise și/sau rollup, etc);- 1 site web de prezentare a proiectului- Asigurarea vizibilitatii proiectului (prin expunerea unui afiș) la sediul de implementare a proiect;- Asigurarea asupra faptului ca cei care participa în cadrul proiectului sunt informati în mod specific cu privire la sprijinul acordat prin FSE;- Asigurarea asupra faptului ca orice fel de documente referitoare la implementarea proiectului și publicate pentru public sau participanti, cu excepția certificatelor de calificare/ absolvire emise de furnizor de formare în conformitate cu OG nr. 129 /2000, va include o mențiune cu privire la faptul ca operatiunea a fost sprijinita în cadrul FSE.- Elaborarea unui ghid de bune practici, care va avea la baza rezultatele și knowhow-ul obtinut prin PR, pt stimularea, replicarea, diseminarea și multiplicarea rezultatelor proiectului.- 1 Afis A3 și 1 Roll-up cu prezentarea celor 3 teme secundare (1. Contribuția la competențele și locurile de muncă verzi și la economia verde, 2. Nediscriminarea și prevenirea oricărei forme de discriminare pe criterii de gen, origine rasială sau etnică, religie sau convingeri, handicap, vârstă sau orientare sexuală, 3. Dezvoltarea competențelor și a locurilor de muncă digitale) și cu prezentarea celor 4 teme orizontale (1. Egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați și integrarea perspectivei de gen; 2. Nediscriminarea și prevenirea oricărei forme de	





Cofinanțat de
Uniunea Europeană



	discriminare etc; 3. Accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități; 4 Dezvoltarea durabilă.).
--	---

**NB: Prezentul regulament poate fi modificat/adaptat/actualizat in functie de realitatea din implementarea proiectului, cu scopul unei optime implementari, precum si in conformitate cu legislatia nationala*

