



LINIILE EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

România profesională- Resurse umane competitive  
FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară – 3 "Locuri de munca pentru toți"

Domeniul major de intervenție - 3.8 " Creșterea numărului de angajați care beneficiază de noi instrumente, metode, practici etc., de management al resurselor umane și de condiții de lucru îmbunătățite în vederea adaptării activității la dinamica sectoarelor economice cu potențial competitiv identificate conform SNC/domeniilor de specializare inteligentă conform SNCDI"

Titlul proiectului: " Competitivitatea și inovarea mediului de afaceri din Regiunea Sud Vest Oltenia"

Contract nr. POCU/227/3/8/117525

# Manual de implementare

<p>Intocmit Ciobanu Catalin Marin</p> <p>Funcția: Expert teme secundare</p> <p>Semnătura: .....</p> <p>Data: IULIE 2018</p>	<p>Avizat, Tomescu Maria</p> <p>Funcția: Responsabil tehnic</p> <p>Semnătura: .....</p> <p>Data: IULIE 2018</p>	<p>Verificat si aprobat Dobrota Corina-Mihaela</p> <p>Funcția: MANAGER DE PROIECT</p> <p>Semnătura: .....</p> <p>Data: IULIE 2018</p>
---	---	---





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 1. SCOPUL PROCEDURII

Scopul prezentului manual de implementare îl constituie asigurarea unui cadru optim pentru circulația fluxului de informații în interiorul și exteriorul echipei de implementare, astfel încât implementarea proiectului să fie asigurată în cele mai bune condiții .

## 2. DOMENIUL DE APLICARE

Manualul de implementare se aplică în cadrul proiectului "Competitivitatea și inovarea mediului de afaceri din Regiunea Sud Vest Oltenia!" POCU/227/3/8/117525

## 3. COMUNICARE INTERNĂ ȘI EXTERNĂ (ABORDARE, PRINCIPII, OBIECTIVE)

Comunicarea internă se referă la comunicarea în cadrul echipei de implementare a proiectului,.

Comunicarea externă se referă la comunicarea dintre echipa de implementare a proiectului cu OIRPOSDRU delegat, cu AMPOCU și cu alte organizații care nu au legătură cu implementarea proiectului, dar pot influența într-o măsură sau alta succesul proiectului.

### 3.1 ABORDARE

Comunicarea bună este un proces în ambele sensuri între echipa de coordonare a proiectului și restul experților implicate în implementarea proiectului și este crucială pentru motivarea, moralul și randamentul personalului și pentru eficacitatea activității managerului de proiect .

Comunicarea internă efektivă de tip "de sus în jos", "de jos în sus", "orizontală" reprezintă un mijloc important de abordare cu succes a subiectelor de interes pentru proiect.

#### Comunicarea de sus în jos

Experții pot fi mult mai motivați și mai eficienți când există comunicare adecvată de tip "de sus în jos" din partea echipei coordonare.

Managerul de proiect are rolul de a coordona pe domenii de autoritate, activitățile proiectului, iar sarcinile de lucru se transmit de către managerul de proiect direct fiecărui membru al propriei echipe de .





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

### Comunicarea de jos în sus

Comunicarea internă de tip "de jos în sus" a devenit din ce în ce mai importantă. Este foarte important să existe comentarii sincere din partea experților, să fie ascultate cu atenție opiniile, problemele, sugestiile, în special când acestea sunt exprimate într-un mod clar și eficient.

Aceasta se realizează prin e-mail, telefonic, discuție individuală sau adresă, între experți și managerului de proiect. În interiorul organizației, sarcinile se distribuie și se raportează conform procedurilor proprii .

### Comunicarea pe orizontală

O comunicare eficientă orizontală dintre omologi este, de asemenea, esențială. Ei trebuie să facă schimb de idei pentru rezolvarea problemelor, să-și îndeplinească sarcinile primite, să se pregătească pentru reuniuni și să coopereze în privința aspectelor importante.

Eficacitatea comunicărilor interne are impact asupra calității activităților desfășurate de membrii echipei de implementare.

Aspectelor comunicării descrise în continuare, sunt:

- Principiile și obiectivele de adoptat pentru comunicarea internă în cadrul proiectului;
- Canalele de comunicare, subliniindu-se scopul și utilizarea metodelor principale de comunicare pentru comunicare eficientă;
- Metodele de comunicare curent utilizate în cadrul proiectului sunt:
  - reuniunile formale;
  - reuniunile ad hoc;
  - discuțiile individuale;
  - e-mail;
  - internet, e-mail și fax;
  - prezentări;
  - telefon;
  - telefoanele mobile;
  - politica cu mass-media.

### 3.2 PRINCIPII

- Echipa de management apreciază contribuția tuturor experților și se asigură printr-o comunicare eficientă că aceștia sunt informați și implicați în activitățile de implementare a proiectului.
- Tipurile de comunicare sunt deschise, transparente, oportune, precise și cuprinzătoare pentru toți experții.
- Mecanismele facilitează și sprijină acest proces de comunicare desfășurat între toate nivelele ierarhice.

### 3.3 OBIECTIVE

Obiectivele comunicării eficiente și necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor sunt:

- Înțelegerea de către toți experții a rolurilor și activităților din cadrul proiectului;
- Diseminarea rezultatelor procesului de evaluare a gradului de îndeplinire a sarcinilor;





- Diseminarea informațiilor privind stadiul implementării proiectului;
- Asigurarea feedback-ului din partea experților asupra aspectelor legate de propria activitate.
- Asigurarea suportului tuturor experților în acceptarea schimbării.

#### 4. CORESPONDENȚA REZULTATE – CANALE DE COMUNICARE

Corespondența rezultate - canale de comunicare

- Creșterea conștientizării – canalele care atrag atenția personalului (ex.: e-mail).
- Dezvoltarea înțelegerii – canale care permit unele discuții și mai multe explicații (ex.: e-mail, reuniunile experților și conferințe).
- Implicarea – canalele care permit dezbateri în dublu sens și o oportunitate pentru informațiile care pot fi absorbite. (ex.: e-mail, conferințe ale experților, comunicare față în față, ședințe, telefon, vizitele managerului de proiect, reuniuni inter-funcționale, schema de sugestii ale experților).
- Acceptarea – canale care furnizează o serie largă de informații care permit cercetarea individuală și acceptarea. (ex.: cursurile de formare, seminarii speciale, sondajele atitudinii experților).
- Angajamentul – canalele care permit întărirea mesajului și oferă oportunitate de convingere. (ex.: reuniuni ale echipei de proiect, reuniunile managementului superior, ateliere de lucru).

Stabilirea abordării monitorizării și evaluării canalelor de comunicare este necesară pentru identificarea modului în care acestea sunt folosite.

#### 5. COMUNICAREA INTERNĂ

##### 5.1 REUNIUNILE OFICIALE

În cadrul echipei de implementare a proiectului se organizează cel puțin o reuniune lunară de planificare și analiză, în scopul revizuirii activităților lunii precedente și planificarea activităților lunii care urmează.

La aceste reuniuni participă experți din echipa de implementare.

În timpul acestor reuniuni, experții au oportunitatea schimbului de informații, discutării și revizuirii progresului înregistrat asupra activității echipei, discutării problemelor ivite/rezolvate, identificării scurtcircuitărilor potențiale și propunerii de acțiuni corective sau metode alternative de lucru.

##### Transmiterea unei agende înaintea reuniunii

Managerul de proiect transmite tuturor, înaintea reuniunii lunare planificate, agenda reuniunii, care conține cel puțin următoarele:

- Obiectivul reuniunii. Aceasta oferă participanților o perspectivă generală asupra a ceea ce va dezbate reuniunea.
- Temele de dezbateri și numele celor care fac prezentări, cu alocările specifice de timp, dacă se impune.

Reuniunea este convocată de către managerul de proiect și este condusă de către acesta.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Minuta reuniunii este redactată de persoana desemnată de managerul de proiect, este semnată de toți participanții și se distribuie tuturor participanților la reuniune.

Toate minutele reuniunilor se arhivează în dosarul de minute, pastrat în biblioraftul aferent activității Managementul proiectului.

Pentru rezolvarea problemelor dezbătute în cadrul reuniunilor se recomandă comunicarea în grup. Avantajele acestei metode de comunicare sunt: calitatea deciziei este superioară, se promovează interacțiunea și feedback-ul, importante în calitatea deciziilor.

### Reuniunile ad-hoc

- Întâlnirile ad-hoc sunt anunțate, în general, cu cel puțin 2 ore înainte. Întâlnirile ad-hoc urgente pot fi anunțate cu 15 minute înainte de începere. În cazul întâlnirii ad-hoc urgente, agenda poate fi anunțată pe parcurs, iar minutele reuniunii vor fi distribuite imediat (într-o oră).

### 5.2 DISCUȚII INDIVIDUALE

Managerul de proiect are cel puțin o discuție individuală lunară cu toți experții din propria echipă. Managerul de proiect discută despre activitățile expertului, problemele apărute, care sunt elemente de evaluare.

### 5.3 INTERNET, POȘTĂ ELECTRONICĂ ȘI FAX

Toate e-mailurile primite/trimise (faxuri, note, scrisori, etc) urmează procedurile standard (înregistrări, confirmări, etc) și sunt distribuite în intervalul a 24 de ore de la primire.

Pentru poșta externă se aplică următoarele reguli:

- - pentru scrisori oficiale, nu se utilizează e-mailul, decât dacă este necesar.
- scrisoarea oficială este trimisă în plic sigilat și, dacă este urgent, aceasta este trimisă prin curierat sau prin poșta specială, chiar dacă această scrisoare a fost trimisă prin fax
- scrisorile oficiale sunt în responsabilitatea managerului de proiect
- toate documentele oficiale trimise sunt aprobate de către managerul de proiect sau de către o persoană desemnată de acesta.

Experții din echipa de implementare verifică periodic mailul (de cel puțin de două ori pe zi). Pentru fiecare e-mail care implică luarea unei decizii, personalul transmite răspunsul în mai puțin de 24 de ore.

E-mailurile se listează și se păstrează corespunzător în dosare, arhivate în biblioraftul de comunicare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 5.4 PREZENTĂRILE

Orice prezentare/proiect/document care face referire la activitatea sau se referă la proiect se face numai după aprobarea prealabilă a managerului de proiect.

În activitățile de comunicare care au în vedere promovarea asistenței oferite României de către Uniunea Europeană prin POCU, echipa de implementare respectă Manualul de identitate vizuală pentru instrumente structurale 2014-2020 în România.

## 6. COMUNICAREA EXTERNĂ

Orice legătură cu AMPOCU sau OIRPOSDRU delegat se realizează prin intermediul managerului de proiect sau alta persoana desemnata de acesta. În această categorie intră în general: contestațiile, solicitările oficiale de punct de vedere, modificările contractuale.

### 6.1 VIZIBILITATE

Conform cerințelor UE, cetățenii României trebuie să cunoască beneficiile fondurilor publice (europene și naționale) și trebuie să se asigure transparența utilizării acestor fonduri.

În acest sens managerul de proiect dezvoltă o strategie de comunicare care vizează atât furnizarea de informații cu privire la activitățile echipei de implementare mass media – comunicate de presă, conferințe de presă, web site, etc., cât și asigurarea corectitudinii informațiilor transmise.

### 6.2 POLITICA PRIVIND MASS MEDIA

Pentru a comunica un mesaj coerent către mass-media, acesta trebuie să fie comunicat doar de persoana desemnată pentru a face acest lucru.

În comunicarea cu mass media se aplică următoarele reguli:

- Nicio persoană nu va vorbi cu reprezentanți ai media, fără aprobarea managerului de proiect;
- Nicio persoană nu va folosi canale media sau va furniza materiale în format scris sau electronic către un reprezentant media, fără aprobarea managerului de proiect;
- În situații de criză, toate contactele cu mass-media se vor face prin expertul activitate constientizare si informare sau purtătorului de cuvânt din cadrul Beneficiarului, cu aprobarea reprezentantului legal al Beneficiarului.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 7. SISTEMUL DE RAPORTARE

Sistemul de raportare se referă la ansamblul de operațiuni executate de către experții din echipa de implementare, privind elaborarea și transmiterea rapoartelor.

Experții implicați în implementarea activităților au obligația întocmirii lunare de rapoarte de activitate și fișe de pontaj privind activitatea proprie. Formatul rapoartelor și fișelor de pontaj este stabilit prin Manualul beneficiarului POCU 2014-2020.

Experții din echipa de implementare au obligația să întocmească Raportul lunar de activitate și Fișa de pontaj, în ultima zi lucrătoare a lunii pentru luna în curs și să le supună avizării managerului de proiect. Totodată, aceștia transmit și fișierele editabile însoțite de livrabilele rezultate din activitatea proprie scanate. Raportul și fișa se întocmesc în câte două exemplare în original și se transmit în prima zi lucrătoare către managerul de proiect. După aprobarea acestora de către Managerul de proiect, se pastrează la dosarul proiectului câte un exemplar semnat în vederea arhivării.

Rapoartele de activitate și Fișele de pontaj se păstrează în original și în format electronic, scanat.

În original, acestea se păstrează în biblioraftul Rapoarte de activitate sau Fișe de pontaj, ordonate pe luni de activitate.

În format electronic, rapoartele și fișele se păstrează pe foldere, după cum urmează: Folder Document (Raport sau Fișă) / Folder Partener nr. / Folder Luna / Folder Expert (Nume) / Fișier editabil și Fișier scanat.

În afara obligației elaborării și transmiterii rapoartelor și fișele de pontaj, experții echipei de implementare au obligația să contribuie la realizarea altor rapoarte și documente solicitate de către managerul de proiect (Ex. Raport Tehnico-Financiar, Evidența cheltuielilor, Registrul Grupului țintă, alte Anexe la Cererile de rambursare/plată, etc.)

În acest sens, lunar se raportează Indicatori atinși, Grup țintă în perioada raportată, Activități implementate în perioada de raportare, Abateri de la planificarea inițială și motive, Rezultate / realizări atinse pe perioada de raportare, Abateri / întâzieri în atingerea rezultatelor / realizărilor așteptate, Sinteza implementării următoarelor activități, Informare și publicitate, Respectarea regulilor cu privire la egalitatea de șanse, Respectarea regulilor cu privire la mediu, Tabel 2: Raport de realizare a rezultatelor, Anexa 17- Registrul grupului țintă.

Pentru celelalte Anexe la cererile de rambursare și/sau cererile de plată experții realizează lucrările solicitate și le transmit personalului desemnat cu centralizarea.

**IMPORTANT:** Nerespectarea termenelor impuse de către managerul de proiect, pentru aspectele prevăzute la această secțiune, poate atrage pierderea banilor de către beneficiar, prin neincluderea informațiilor solicitate în documentele transmise la OIRPOSDRU delegate.

