



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Cum sa implementezi proiecte finantate european

curs practic 2

Monitorizare, control, evaluare

In faza de executie, managementul de proiect presupune o serie de procese de monitorizare, control si evaluare a obiectivelor ce trebuiesc realizate prin proiect. Aceste procese sunt realizate pentru a se asigura realizarea obiectivelor la timp, cu costurile si specificatiile planificate.

Elementele de monitorizare sunt descrise in tabelul urmator:

Elementul de monitorizat	Descriere	Rezultat
Managementul timpului	Acesta se refera la procesul de monitorizare si control a timpului consumat de personalul implicat in implementarea proiectului. Managerul de proiect se asigura ca intreg personalul inregistreaza timpul alocat realizarii activitatilor proiectului si poate compara timpul efectiv cu timpul alocat in etapa de programare a proiectului. Se identifica daca proiectul este avansat, intarziat sau in termen	Proiectul este realizat la timp
Managementul costurilor	Are rolul de a asigura realizarea obiectivelor proiectului cu bugetul planificat. Pentru a se monitoriza si controla costurile se identifica toate costurile proiectului si se inregistreaza gradul de consumare a bugetului.	Proiectul este realizat cu bugetul planificat
Managementul calitatii	Are rolul de a asigura realizarea calitativa a obiectivelor proiectului.	Proiectul este realizat cu respectarea conditiilor de calitate solicitate de autoritatea de management
Managementul	Pentru a fi realizat managementul riscurilor, se	Toate riscurile



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

riscurilor	vor monitoriza si controla riscurile identificate prin prevenirea realizarii acestor riscuri si a minimize impactul lor asupra proiectului	proiectului sunt minimize,transferate sau evitate , cu un impact minim asupra proiectului
Managementul conflictelor	In timpul implementarii proiectului pot aparea conflicte neprevazute care pot influenta realizarea obiectivelor proiectului.Succesul proiectului poate fi asigurat prin identificarea si rezolvarea conflictelor inainte de a avea un impact sever asupra proiectului	Toate conflictele proiectului sunt rezolvate fara impact asupra proiectului
Managementul achizițiilor	Are rolul de a minitoriza si controla achizițiile realizate in cadrul proiectului , de la etapa de initiere pana la receptia bunurilor sau serviciilor	Sunt indeplinite conditiile finantatorului in privinta procedurilor si conditiile tehnice si de caliatate solicitate prin proiect.
Managementul comunicării	Fiecare membru al echipei trebuie informat in mod regulat in ceea ce priveste progresul proiectului.Prin realizarea acestei informari se asigura ca fiecare persoana interesata va primi informatiile corecte la momentul potrivit	Fiecare persoana interesata va primi informatiile corecte la momentul potrivit

1. Managementul timpului

Managementul timpului are scopul de monitoriza si controla timpul alocat proiectului. Prin inregistrarea timpului real se pot identifica:

- Timpul total de realizare a obiectivelor proiectului
- Costurile totale de personal
- Controlul nivelului de resurse alocate pentru realizarea obiectivelor
- Monitorizarea procentului de realizare
- Necesitatea de resurse suplimentare pentru realizarea obiectivelor

Etape

1. Realizarea orarului proiectului „timesheet”

Membrii echipei de implementare vor completa formularul pentru a inregistra timpul alocat pentru proiect , iar completarea acestui formular se va realiza pana la incheierea proiectului.Completarea se va face la realizarea fiecarei sarcini in cadrul proiectului si nu se va



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

astepta pana la sfarsitul perioadei de raportare. Aceste formulare sunt transmise managerului de proiect spre aprobare.

2. Aprobarea orarului

Se realizeaza de catre managerul de proiect si va confirma ca

- Timpul a fost alocat pentru realizarea de sarcini conform proiectului
- Timpul alocat pentru realizarea sarcinilor din proiect a fost rezonabil
- S-a realizat progresul scontat in perioada de timp raportata

3. Actualizarea planului proiectului

Cu toate timesheet-urile aprobate, managerul de proiect actualizeaza planul proiectului in ceea ce priveste alocarea de timp pentru realizarea obiectivelor si identifica:

- Timpul total afectat fiecarei activitati
- Procentul realizat din fiecare activitate
- Procentul de realizare a proiectului fata de graphic
- Sarcini de realizat care au depasit termenul de realizare

Managerul de proiect este notificat in privinta oricarei abatere si ia o decizie asupra uneia din urmatoarele actiuni corective:

- Schimbarea persoanei insarcinata cu realizarea activitatii respective
- Alocarea si a altor persoane pentru realizarea activitatii respective
- Suplimentarea timpului alocat pentru acea activitate
- Solicitarea de sprijin din partea conducerii firmei

Implicarea membrilor echipei in Managementul timpului

Funcția	Responsabilitati
Membru in echipa	Realizarea fiecarei sarcini cat mai bine posibil Completarea cu regularitate a timesheeturilor la nivelul de acuratete solicitat Transmiterea timesheeturilor catre managerul de proiect Transmiterea de informatii suplimentare daca sunt solicitate
Managerul de proiect	Informarea echipei in privinta procesului de management al timpului Asigurarea completarii timesheeturilor proiectului Analizarea si aprobarea tuturor timesheeturilor Luarea masurilor de corectie necesare atunci cand este cazul
Asistentul manager	Punere la dispozitie a timesheeturilor pentru membrii echipei Se asigura ca acestea sunt completate la timp si cu informatiile solicitate Verificarea aprobarii acestora de catre managerul de proiect



ID PROJETO: POCU/380/6/13/123990

« Proiect : »

Organizatia :	
Nume si prenume angajat :	
Categoria de personal:	
Numar de ore zilnic (baza legala):	
Anul/luna :	

[illegible]



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Total	0.00		

Categoria de personal: *manager; cercetator/trainer/asistent; tehnic; administrativ*

Data si semnatura angajatului	Nume, prenume al reprezentantului legal/Manager de proiect Data si semnatura
-------------------------------	---

2. Managementul costurilor

Managementul costurilor are rolul de a monitoriza si controla costurile proiectului si permite:

- Calcularea costurilor totale de realizare a fiecarei activitati
- Determinarea costurilor totale de personal pentru proiect
- Monitorizarea costurilor curente fata de costurile planificate
- Identificarea depasirilor curente si a celor potentiale
- Monitorizarea procentului de consumare a bugetului proiectului

Managementul costurilor cuprinde monitorizarea si controlul urmatoarelor costuri ale proiectului:

- Costul fortei de munca
- Costul cu echipamentele (IT, mobilier, regie, utilaje, mijloace de transport)
- Costurile materiale
- Costurile administrative
- Alte costuri

Etape

1. Realizarea formularului de raportare a cheltuielilor



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Acest formular permite membrilor echipei sa inregistreze:

- Data la care a fost realizata cheltuiala
- Activitatile si rezultatele preconizate pentru care s-a realizat cheltuiala
- Tipul de cheltuiala ca: salarii, echipamente, materiale, administrative
- Numarul documentului prin care s-a realizat cheltuiala

2. Aprobarea cheltuielii

Managerul de proiect primeste formularele de raportare si le analizeaza pentru a stabili daca cheltuiala:

- Este aferenta unei sarcini din cadrul proiectului
- A fost bugetata in proiect
- Nu a fost bugetata dar este necesara si corecta

Managerul de proiect va alege dintre urmatoarele optiuni:

- Aproba cheltuiala si o transmite responsabilului financiar pentru plata
- Solicita informatii suplimentare de la persoana care raporteaza
- Nu accepta cheltuiala si solicita intalnire cu persoana in cauza

In cazul in care apar cheltuieli neeligibile dar necesare, managerul de proiect cere aprobarea responsabilului legal al firmei.

3. Actualizarea planului proiectului

Dupa fiecare plata efectuata, aceasta este inregistrata in registrul de cheltuieli de catre asistentul manager pentru:

- Identificarea costului total al fiecarei linii bugetare
- Identificarea costului total pentru realizarea fiecarui obiectiv
- Calcularea diferentelor intre costurile reale si cele planificate
- Identificarea situatiilor de sub sau supra bugetare

Managerul de proiect este notificat asupra oricarei diferente si ia urmatoarele masuri:

- Suplimentarea sau micșorarea resurselor alocate pentru activitati
- Furnizarea de fonduri suplimentare atunci cand este cazul
- Schimbarea membrului echipei care realizeaza activitatea respectiva daca este cazul
- Solicita sprijin din partea reprezentantului legal daca este cazul

Implicarea membrilor echipei in Managementul costurilor

Funcția	Responsabilități
Membru în echipă	Completarea cu regularitate a formularelor de raportare a cheltuielilor la nivelul de acuratețe solicitat Transmiterea formularelor de raportare a cheltuielilor către managerul de proiect



ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

	Transmiterea de informatii suplimentare daca sunt solicitate
Managerul de proiect	Informarea echipei in privinta procesului de management al costurilor Asigurarea completarii formularelor de raportare a cheltuielilor proiectului Analizarea si aprobarea tuturor formularelor de raportare Luarea masurilor de corectie necesare atunci cand este cazul
Asistentul manager	Punere la dispozitie a formularelor de raportare a cheltuielilor pentru membrii echipei Se asigura ca acestea sunt completate la timp si cu informatiile solicitate Verificarea aprobarii acestora de catre managerul de proiect
Responsabilul financiar	Tine registrul de cheltuieli al proiectului si il actualizeaza Actualizeaza planul proiectului cu informatiile obtinute Realizeaza plata cheltuielilor aprobate

Exemplu raportare cheltuieli

« Proiect : »

[illegible]



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Total	0.00			

Tipul de cheltuiala ca: salarii, echipamente, materiale,administrative

Data si semnatura angajatului	Nume, prenume al reprezentantului legal/Manager de proiect Data si semnatura	
-------------------------------	---	--

3. Managementul calitatii

Managementul calitatii este procesul care asigura si controleaza calitatea activitatilor realizate in cadrul proiectului.Prin managementul calitatii pot fi realizate:

- Identificarea activitatilor necesare pentru realizarea obiectivelor
- Calcularea resurselor necesare pentru atingerea criteriilor de calitate
- Identificarea timpurie a pericolelor privind neandepinirea criteriilor de calitate
- Transmiterea catre autoritatea de management a increderii in realizarea obiectivelor

Etape

1.Masurarea calitatii

Se identifica criteriile de calitate pentru fiecare activitate din proiect.

- Se realizeaza o evidenta cu criteriile de calitate
- Se controleaza modul de indeplinire a criteriilor de calitate

2. Masuri pentru cresterea calitatii activitatilor

- Managerul de proiect aproba actiunile ce vor fi realizate pentru cresterea calitatii
- dupa ce actiunile corective sunt luate, se analizeaza din nou activitatea respectiva in scopul determinarii gradului de indeplinire a criteriilor de calitate

Metodologia de management a calitatii proiectului



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

Principiile managementului calitatii in entitate sunt urmatoarele:

Principiul 1. Orientarea către client

Implementarea acestui principiu în cadrul proiectului se va face prin:

- exprimarea obiectivelor proiectului în strânsă relație cu nevoile și așteptările grupului țintă(realizat in faza de initiere a proiectului);
- comunicarea nevoilor și așteptărilor clienților tuturor membrilor echipei de proiect- se va realiza prin intalnirile periodice saptamanale;
- măsurarea periodică a satisfacției clienților- se va realiza prin chestionare trimestriala;
- asigurarea unei balanțe echilibrate între satisfacția clienților și a celorlalți stakeholder-i ai proiectului (acționari, angajați, furnizori, creditor, societatea în ansamblul ei) - se va realiza de catre managerul de proiect prin analiza semestriala si raport.

Principiul 2. Leadership

Implementarea acestui principiu în cadrul unui proiect se face prin:

- cunoașterea și luarea în considerare a intereselor tuturor stake-holder-ilor proiectului;
- existența unei viziuni clare asupra finalității proiectului;
- crearea și promovarea în cadrul proiectului a unor modele bazate pe etică și morală;
- crearea, la nivelul membrilor echipei de proiect, a unui sentiment de încredere și nu al unuia de teamă;
- furnizarea tuturor resurselor de care are nevoie proiectul pentru a se fi implementat în bune condiții;
- încurajarea și recunoașterea contribuției membrilor echipei la succesul proiectului.

Principiul 3. Implicarea personalului

Implementarea acestui principiu în cadrul proiectului se face prin:

- conștientizarea, de către fiecare membru al echipei de proiect a rolului pe care îl are în obținerea succesului proiectului;
- înțelegerea de către fiecare membru al echipei de proiect a relației existente între rezultatele obținute și recompense;



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- încurajarea membrilor echipei de proiect în direcția depunerii de eforturi pentru îmbunătățirea competenței, cunoștințelor și experienței;
- încurajarea comunicării membrii echipei de proiect pentru a-și împărtăși cunoștințele.

Principiul 4. Abordarea bazată pe proces

Implementarea acestui principiu se face prin:

- definirea sistematică a activităților care pot conduce la obținerea rezultatelor dorite;
- stabilirea unor responsabilități clare și măsurabile în ceea ce privește activitățile - cheie;
- acordarea unei atenții deosebite resurselor, metodelor și materialelor care influențează activitățile - cheie;
- evaluarea riscurilor și consecințelor acestora asupra stake-holder-ilor.

Principiul 5. Îmbunătățirea continuă

Implementarea acestui principiu se face prin:

- implementarea, la nivelul organizației, a unei abordări concentrată pe îmbunătățirea continuă a performanțelor;
- școlarizarea angajaților în ceea ce privește instrumentele și metodele prin care performanțele pot fi îmbunătățite continuu;
- transformarea îmbunătățirii continue a produselor, proceselor și sistemelor, într-un obiectiv pentru fiecare angajat al organizației;
- stabilirea unui set de indicatori prin care se poate măsura îmbunătățirea continuă;
- recunoașterea și implementarea îmbunătățirilor.

Principiul 6. Abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor

Implementarea acestui principiu se face prin:

- asigurarea că datele și informațiile sunt suficiente și corecte pentru a lua decizii;
- accesibilitatea datelor și informațiilor pentru cei care au nevoie de ele;
- analiza datelor și informațiilor folosind metodele potrivite;
- luarea deciziilor bazate atât pe date și informații cât și pe intuiție și experiență.

Principiul 7. Relații reciproc avantajoase cu furnizorii

Implementarea acestui principiu se face prin:



TITLUL PROIECTULUI: „Universitatea Antreprenorială – sistem de educație superioară și de formare pentru piața muncii din România prin acordarea de burse pentru doctoranzi și cercetători post-doctorat și implementarea de programe de formare antreprenorială inovative”

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

ID PROIECT: POCU/380/6/13/123990

- stabilirea unor relații cu furnizorii care să balanseze câștigurile pe termen scurt cu cele pe termen lung;
- identificarea celor mai importanți furnizori;
- comunicare deschisă și clară cu furnizorii;

Implicarea membrilor echipei în Managementul calitatii

Functia	Responsabilitati
Managerul tehnic	Revizuirea criteriilor de calitate pentru a se asigura ca sunt realizabile Se asigura ca este realizat controlul calitatii Identifica deviatiile de la criteriile de calitate Urmareste implementarea actiunilor corective
Managerul de proiect	Analizarea si aprobarea tuturor formularelor de raportare Luarea masurilor de corectie necesare atunci cand este cazul