

UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI  CENTRUL PENTRU PROIECTE ȘI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNAȚIONALĂ	METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR COD: MET -73-01	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex:
		Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

AVIZAT,
În ședința Consiliului de Administrație
din data de:

APROBAT,
În ședința Senatului
din data de

RECTOR,
Prof. univ.dr. Ionel DIDEA

PREȘEDINTELE SENATULUI,
Conf. univ. dr. Nicolae BRÎNȚEA

METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR

	Elemente privind responsabilii / operațiunea	Numele și prenumele	Funcția	Data	Semnătura
	1	2	3	4	5
1.1.	Elaborat	Conf. univ. dr. Octavian GRUIONIU	DIRECTOR CEPS	5.09.2014	
		Conf. univ. dr. Elena NEAGU	DIRECTOR CCI		
		Conf. univ. dr. Dumitru CHIRLESAN	MANAGER CPPDD		
1.2.	Verificat	Prof.univ.dr. Ion IORGA SIMAN	Director CMCPU		
1.3.	Avizat	Conf. univ. dr. Mihai BRĂSLAȘU	Prorector CIPI		

INDICATORUL APROBĂRILOR ȘI AL REVIZIILOR

Nr. crt.	Revizia / Data aplicării	Numărul capitolului și paginilor revizuite	Conținutul modificării	Nume și prenume			
				Elaborat	Verificat	Avizat	Aprobat

Capitolul 1: GENERALITĂȚI

Prezenta metodologie este elaborată în conformitate cu următoarele acte normative:

- Legea nr. 1/2011 a Educației Naționale;
- Carta Universității din Pitești;
- Planului Strategic de Dezvoltare a UPIT;
- Standardele de management al proiectelor elaborate la nivel european și internațional;
- Carta Erasmus pentru Învățământul Superior 2014-2020

• Cui se adresează?

Metodologia vizează reglementarea, în cadrul Universității din Pitești, a modului de proiectare, avizare, implementare, monitorizare și evaluare a proiectelor cu finanțare europeană derulate prin intermediul Agenției Naționale pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și

UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI  CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNATIONALĂ	METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR COD: MET -73-01	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex: Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

Formării Profesionale (ANPCDEFP), respectiv a celor desfășurate în baza programelor finanțate de Fondul Social European. De asemenea, prezenta metodologie se aplică și proiectelor care sunt rezultatul cooperării UPIT cu alte instituții internaționale, naționale și regionale.

Actuala metodologie nu se aplică proiectelor care vizează strict cercetarea științifică finanțată prin programe de cercetare gestionate de agenții naționale și care aplică reglementări proprii.

- **Scopul Metodologiei**

Metodologia are drept scop îmbunătățirea managementului de proiect, prin intermediul unei structuri de concepere, implementare și evaluare a proiectelor inițiate la nivelul diferitelor compartimente și nivele de decizie ale Universității din Pitești. Prin utilizarea prezentei metodologii și a procedurilor pe care aceasta le conține, managerii și echipele de proiect pot concepe, lansa, derula și finaliza activitățile aferente proiectului cu mai multă ușurință, mai predictibil și mai consistent.

- **Ce conține?** Metodologia descrie pașii care trebuie urmați pentru a derula activitățile din proiect, precum și procedurile standard necesare unui bun management al acestuia. Procedurile pentru managementul proiectelor descriu fiecare etapă în detaliu, astfel încât cei în cauză să știe ce trebuie făcut pentru a derula activitățile din proiect cu succes. Mai concret, prin intermediul procedurilor, metodologia pentru managementul proiectelor descrie:
 - rolurile în proiect;
 - activitățile și procesele necesare pentru derularea proiectelor;
 - formularele (modelele) de documente care se utilizează;
 - instrucțiuni pentru utilizarea instrumentelor de management de proiect;

Capitolul 2. PRINCIPII

Procesul de concepere, dezvoltare, implementare, evaluare și audit al proiectelor cu finanțare europeană se fundamentează pe următoarele principii și temeuri legale:

- Egalitatea tuturor celor implicați în fața legii și a autorităților publice, fără privilegii și fără discriminări (garantată prin Art. 16 (1) din Constituția României);
- Autonomia universitară (garantată prin art. 32 (7) din Constituția României);
- Dreptul la muncă – (garantat prin art. 41 (1) din Constituția României);
- Accesul liber la o activitate economică, liberă inițiativă și exercitarea acestora în condițiile legii - (garantat prin art. 45 din Constituția României);
- Prioritatea reglementărilor Comunitare față de dispozițiile contrare din legile naționale;
- Misiunea învățământului superior de a genera și de a transfera cunoaștere către societate prin creație individuală și colectivă - (art. 117 din Legea Educației Naționale, Legea 1 / 2011).
- Remunerarea activităților din proiectele cu finanțare europeană și internațională conform deciziei managerului/directorului de proiect, potrivit legii și prevederilor Cartei universitare - (art. 288, alin.2, din Legea Educației Naționale, Legea 1 / 2011).
- Aplicarea nivelelor de salarizare maxim posibile în raport cu prevederile din ghidurile financiare și bugetele proiectelor, pentru fiecare categorie de personal implicat în proiect;

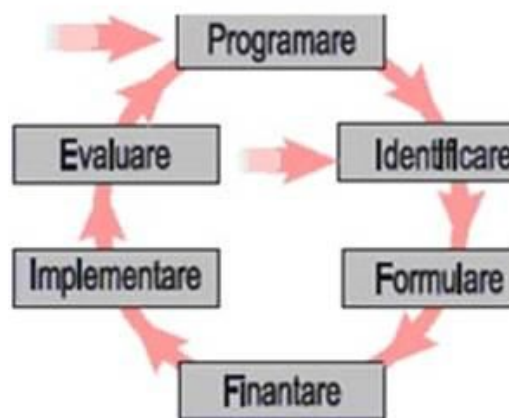
UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI  CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNATIONALĂ	METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR COD: MET -73-01	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex: Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

- i. Acoperirea costurilor de subzistență în străinătate în sistemul *per diem*, prin acordarea diurnei maxime posibile pentru țara de destinație, acolo unde reglementările contractului de grant (cu toate anexele și actele adiționale ale acestuia) precum și resursele bugetare obținute prin acesta o permit.

Capitolul 3. CICLUL DE VIAȚĂ, ROLURILE ȘI ORGANIGRAMA STRUCTURILOR IMPLICATE ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT, ÎN CADRUL UPIT

a). Ciclul de viață al unui proiect este definit ca perioada de timp în care are loc desfășurarea proiectului, după cum urmează: programarea proiectului, identificarea și inițierea propunerii de proiect, câștigarea concursului de finanțare și finanțarea propriu-zisă a proiectului, implementarea proiectului, evaluarea rezultatelor și utilizarea acestor rezultate în vederea obținerii de beneficii viitoare.

Schema ciclului de viață al unui proiect este următoarea:



- I. Programarea** presupune analiza principiilor, liniilor directoare și oportunităților oferite de programele finanțate de Uniunea Europeană, precum și a scopurilor strategice și obiectivelor stabilite de Planul Strategic de Dezvoltare a UPIT. Totodată, sunt evaluate capacitățile locale, sunt puse în balanță eventualele beneficii și costuri ale lansării și implementării proiectului.

Activități specifice programării:

- Analiza SWOT a contextului socio-economic și educațional în care funcționează UPIT;
- Identificarea ținutelor strategice ale UPIT, pe termen scurt, mediu și lung
- Identificarea obiectivelor generale ale strategiei UPIT;
- Operaționalizarea obiectivelor generale prin obiective specifice;
- Analiza planurilor de dezvoltare a UPIT, pe termen scurt, mediu și lung, pe domenii și sub-domenii de activitate;
- Analiza oportunităților oferite de programele cu finanțare europeană și internațională etc.

<p style="text-align: center;">UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI</p>  <p style="text-align: center;">CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNATIONALĂ</p>	<p>METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR</p> <p>COD: MET -73-01</p>	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex: Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

- Punerea în relație a oportunităților oferite de programele cu finanțare europeană și internațională cu obiectivele generale și specifice urmărite de UPIT.

II. Identificarea și inițierea propunerii de proiect se referă la următoarele aspecte: i). Identificarea obiectivelor strategice și operaționale ale UPIT; ii). Identificarea oportunităților de atingere a acestor obiective, prin derularea unui proiect; iii). Identificarea și analiza nevoilor, intereselor și stabilirea priorității acestora; v). Luarea deciziei în privința oportunității realizării proiectului; vi). Definirea ideilor centrale ale proiectului; vii). Consultarea cu potențialii parteneri.

Activitățile specifice identificării și inițierii de proiecte sunt:

- Precizarea obiectivelor operaționale ale UPIT sau ale structurii UPIT care se implică, obiective ce se impune a fi atinse prin proiecte;
- Identificarea potențialelor organizații, programe și/sau surse finanțatoare care ar putea finanța proiectele;
- Analiza și matching-ul obiectivelor UPIT sau ale structurii UPIT prin comparare cu cele ale programelor potențial finanțatoare;
- Precizarea programului, acțiunii finanțatoare specifice din cadrul acestuia și care se potrivește cel mai bine cu obiectivele UPIT;
- Analiza și asumarea deciziei de a dezvolta unul sau mai multe proiecte ce vor apela sursa de finanțare respectivă cu precizarea structurii / echipei ce va dezvolta și implementa proiectul.

III. Formularea și dezvoltarea de proiecte se referă, în general, la următoarele aspecte de bază: i). Stabilirea obiectivelor și rezultatelor așteptate la nivelul UPIT prin derularea unui proiect; ii). Identificarea resurselor necesare desfășurării proiectului; iii). Identificarea resurselor disponibile la nivelul UPIT pentru dezvoltarea unui proiect; iv). Distribuția proiectului pe activități; v). Realizarea formei finale, aplicarea și, dacă este cazul, îmbunătățirea și re-aplicarea proiectului.

Activitățile specifice formulării și dezvoltării de proiecte sunt:

- Analiză de nevoi;
- Studiu de pre-fezabilitate;
- Conceptualizare prin precizarea nevoilor identificate, a stadiului actual de dezvoltare în satisfacerea nevoilor identificate, a metodelor de analiză și studiu preconizate care ar aduce ceva nou, prin descrierea cu caracter general a potențialelor activități cu rezultate și produse specifice;
- Elaborarea planului de activități;
- Elaborarea bugetului estimativ;
- Stabilirea nevoilor de expertiză internă și externă;
- Definirea dimensiunilor și specificului resurselor umane ce urmează a fi implicate;
- Precizarea parteneriatului potențial al proiectului;
- Analiza propunerii de proiect în interiorul echipei și eventual în panel de experți;
- Rafinarea și aplicarea propunerii prin trimiterea ei către organizația finanțatoare;
- Completarea formularului de aplicație (on-line și / sau hard-copy);

<p style="text-align: center;">UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI</p>  <p>CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNATIONALĂ</p>	<p>METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR</p> <p>COD: MET -73-01</p>	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex: Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

- Rafinare și re-aplicare în sesiunea următoare pentru propunerile respinse, dar care au totuși șanse de a fi finanțate ulterior, după rafinarea și îmbunătățirea acestora.

IV. Finanțarea proiectului. Propunerea de finanțare (bugetul) este examinată de către un grup de experți ai UPIT, întruniți la nivelul CEPS sau, după caz, al CCI. Decizia finală de lansare și (co)finanțare a proiectului este luată de către CA, respectiv Senatul UPIT.

V. Implementarea presupune **i.** mobilizarea resurselor pentru fiecare sarcină și obiectiv; **ii.** comunicarea continuă între membrii echipei, respectiv între membrii echipei și ceilalți parteneri de proiect; **iii.** identificarea și rezolvarea problemelor; furnizarea de informații (și solicitarea unor eventuale soluții) cu privire la dezvoltarea proiectului; **iv.** monitorizarea permanentă și **redactarea de rapoarte** cu privire la modul de dezvoltare a proiectului. Aceste rapoarte vor fi depuse și la nivelul CEPS ori, după caz, CCI; **v.** Identificarea eșecurilor, blocajelor și modalităților de depășire a acestora.

Activitățile specifice implementării de proiect sunt:

- Cercetare teoretică și/sau aplicativă (de teren);
- Proiectare și dezvoltare de prototip al proiectului;
- Pre-testare și pilotare;
- Rafinare;
- Realizarea de produse și rezultate finale;
- Implementare de produse și de transfer al acestora către potențialii beneficiari;
- Activități de reprezentare legală;
- Activități de management general;
- Activități de management financiar;
- Activități de management al resurselor umane;
- Activități de management al resurselor materiale;
- Activități administrative suport;
- Activități de raportare periodice, în acord cu Contractul de Finanțare și cu reglementările interne ale UPIT;
- Activități de finalizare a proiectului.

VI. Evaluarea are drept scop determinarea relevanței îndeplinirii obiectivelor, a realizării produselor prevăzute, a eficacității, a impactului și caracterului sustenabil al unui proiect. Activitatea de evaluare și audit trebuie să ofere informații credibile și utile. Evaluarea poate să fie de mai multe feluri:

A) în funcție de proveniența evaluatorilor: **i).** internă; **ii).** externă;

B) în funcție de etapa în care se află derularea proiectului: **i).** intermediară, **ii).** finală, **iii).** ex-post (post-finală).

C) în funcție de tipul evaluării: **i).** financiară; **ii).** de calitate.

Orice tip evaluare trebuie să conducă la o decizie de a continua, rectifica sau opri un proiect, respectiv poate recomanda dacă anumite proiecte mai pot fi susținute în viitor, la nivelul UPIT.

Rapoartele de evaluare și concluziile acestora vor fi depuse, în mod obligatoriu la biroul

<p style="text-align: center;">UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI</p>  <p style="text-align: center;">CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNATIONALĂ</p>	<p>METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR</p> <p>COD: MET -73-01</p>	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex: Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

CEPS, acolo unde se va ține evidența derulării proiectelor cu finanțare europeană și internațională, la nivelul UPIT.

Activități specifice evaluării:

- Proiectarea strategiei de evaluare
- Implementarea strategiei de evaluare
- Evaluări interne: intermediare, finale, post-finale, financiare sau de calitate
- Evaluări externe
- Raportări

b). Rolurile pe care le îndeplinesc persoanele sau structurile implicate în managementul de proiect sunt următoarele:

- **STRATEGUL:** este persoana fizică sau structura UPIT care formulează nevoia de dezvoltare prin proiecte, formalizând-o în cadrul Planului Strategic de Dezvoltare al UPIT sau al structurii din care face parte; La nivelul UPIT, acest rol este îndeplinit de **Prorectorul pentru colaborare internațională și politici de informatizare**.
- **INIȚIATORUL PROIECTULUI:** este persoana fizică sau structura UPIT care identifică nevoia de dezvoltare a unui proiect, corelând-o cu Planul Strategic de Dezvoltare al UPIT și al structurii din care face parte;
- **DEZVOLTATORUL PROIECTULUI:** persoana fizică, echipa definită și formalizată prin decizie internă sau structura UPIT care parcurge toate etapele dezvoltării proiectului;
- **IMPLEMENTATORII:** persoanele fizice, echipa definită și formalizată prin decizie internă sau structura UPIT care parcurge toate etapele implementării proiectului;
 - a). **REPREZENTANTUL LEGAL:** Persoana care reprezintă legal UPIT ca unic angajator de responsabilitate juridică în relațiile cu terții;
 - b). **COORDONATORUL/MANAGERUL DE PROIECT:** Persoana nominalizată de echipa de proiect, numită prin decizie a CA care va asigura întregul management al proiectului, cu drepturi de coordonare, monitorizare, control și decizie asupra tuturor activităților proiectului și a personalului implicat;
 - c). **RESPONSABILUL FINANCIAR AL PROIECTULUI** este persoana desemnată prin decizie a managerului de proiect pentru a asigura managementul financiar al proiectului;
 - d). **RESPONSABILUL DE RESURSE UMANE** este persoana desemnată prin decizie a managerului de proiect pentru a asigura managementul resurselor umane ale proiectului;
 - e). **CERCETĂTORI / PROFESORI / FORMATORI:** Personal de cercetare, investigare, studiu, concepție, proiectare de prototip, de pilotare și formare. Se selectează din cadrul UPIT și /sau din exteriorul UPIT, în funcție de nevoile de expertiză ale proiectului. Selecția o va realiza managerul de proiect, consiliat de managerul de resurse umane;
 - f). **TEHNICIENI** sunt reprezentați de personalul cu atribuții de execuție a diverselor activități cu caracter tehnic ale proiectului. Menționăm aici proiectanții și dezvoltatorii IT,

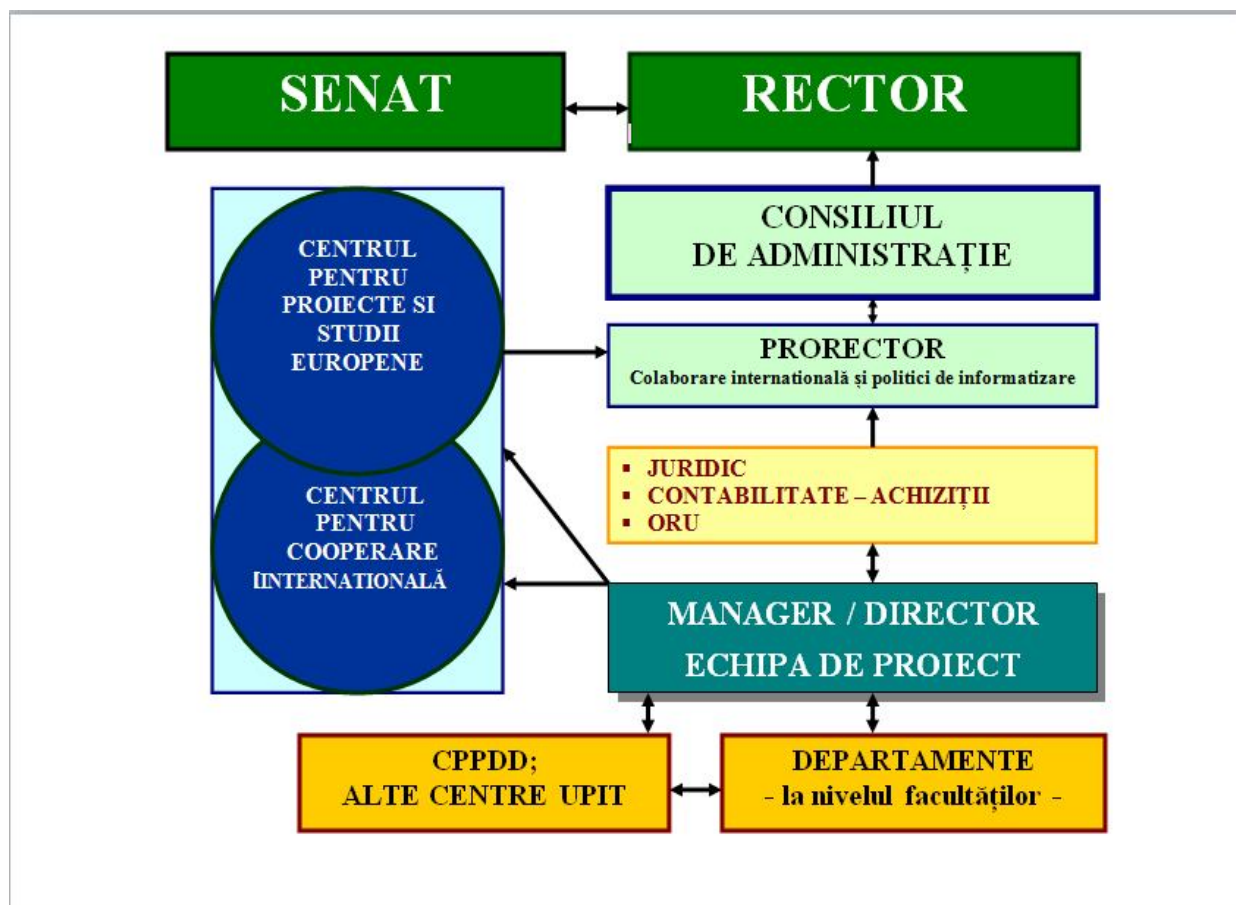
UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI  CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNATIONALĂ	METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR COD: MET -73-01	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex: Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

execuții de modele, de prototipuri, tehnoredactorii și traducătorii, orice altă categorie de personal cu implicare în punerea în practică a rezultatelor și produselor proiectului;

g). **ADMINISTRATORI:** Personal cu atribuții administrative și/sau auxiliare ce desfășoară activități-suport, activități conexe celor din planul de implementare al proiectului. Menționăm aici secretariatul, aprovizionarea, contabilitatea, întreținerea și curățenia, corespondența, arhivarea și registratura.

- **EVALUATORUL (AUDITORUL) INTERN:** persoana fizică sau colectivul format la nivelul Echipei de Proiect, al Centrului pentru Proiecte și Studii Europene, și/sau, după caz, al Centrului pentru Cooperare Internațională UPIT, respectiv al CPPDD, care parcurge toate etapele evaluării și auditului intern al unui proiect. Rapoartele de audit intern vor fi depuse și la CEPS sau , după caz, CCI.
- **EVALUATORUL (AUDITORUL) EXTERN:** persoana fizică sau instituția legal precizată sau selecționată, în conformitate cu prevederile din planul de activități și cu nevoile proiectului, care parcurge toate etapele evaluării și auditului extern al proiectului.

c). **Organigrama structurilor implicate în managementul de proiect, în cadrul UPIT:**



UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI  CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNACIONALĂ	METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR COD: MET -73-01	Ediția 1
		Revizia 0
		Nr. de ex: Nr. pagini: 9
		Exemplar nr.

Capitolul 4. PROCEDURI SPECIFICE

Procedura reprezintă totalitatea actelor și a formelor îndeplinite în cadrul activității desfășurate de un organ de jurisdicție, de executare sau de alt organ de stat. În *Anexe* sunt redate detaliat următoarele proceduri aferente actualei Metodologii a Managementului Proiectelor:

- 1) **PROCEDURA DE INIȚIERE DE PROIECTE**
- 2) **PROCEDURA DE DEZVOLTARE DE PROIECTE**
- 3) **PROCEDURA DE IMPLEMENTARE A PROIECTELOR**
- 4) **PROCEDURA DE EVALUARE ȘI AUDIT**
- 5) **PROCEDURA DE REMUNERARE A ACTIVITĂȚILOR DIN PROIECTE**
- 6) **FORMULARE DIVERSE**
 - a. documente aferente gestionării resurselor umane: organigrama (registrul de personal); fișa postului; decizia de numire pe post; pontajul; fișa de plată (statul de plată); referat ce solicită plata și ordonanțarea plății costurilor salariale
 - b. documente aferente deplasărilor externe: cerere de deplasare; decizie CA; ordin de deplasare; raport de activitate pe perioada deplasării; cerere de decont
 - c. documente aferente proceselor de achiziții de bunuri și servicii conform legilor și reglementărilor UE și / sau naționale formalizate deja prin alte proceduri aprobate în UPIT
 - d. documente de evaluare

Capitolul 5. IMPLEMENTAREA METODOLOGIEI PROIECTELOR ȘI REALIZAREA PROCEDURILOR

- a). **Implementarea metodologiei pentru managementul proiectelor presupune următoarele:**
 - Crearea unui plan de implementare a metodologiei (setului de proceduri) de management de proiect;
 - Crearea unei strategii de management al schimbării pentru adoptarea de către UPIT a procedurilor de management de proiect.;
 - Adaptarea metodologiei la fiecare proiect, pe baza unui set de reguli;
 - Training-ul echipei de proiect privind utilizarea procedurilor selectate din metodologia de proiect;
 - Monitorizarea aplicării și respectării procedurilor de management de proiect
 - Îmbunătățirea, optimizarea metodologiei de management de proiect, inclusiv prin ajustarea, respectiv elaborarea de noi proceduri
 - Publicarea pe site a Metodologiei Managementului Proiectelor
- b). **Realizarea procedurilor pe care le implică metodologia managementului proiectelor:**
 - Identificarea proceselor de management de proiect care necesită elaborarea unei proceduri;
 - Crearea listei de procese și de proceduri necesare pentru derularea proiectelor;

<p style="text-align: center;">UNIVERSITATEA DIN PITEȘTI</p>  <p>CENTRUL PENTRU PROIECTE SI STUDII EUROPENE CENTRUL PENTRU COOPERARE INTERNATIONALĂ</p>	<p style="text-align: center;">METODOLOGIA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR</p> <p style="text-align: center;">COD: MET -73-01</p>	<p>Ediția 1</p>
		<p>Revizia 0</p>
		<p>Nr. de ex: Nr. pagini: 9</p>
		<p>Exemplar nr.</p>

- Alegerea unui format de procedură;
- Realizarea unui plan de proiect privind scrierea și testarea procedurilor;
- Scrierea procedurilor și, atunci când este cazul, modificarea procedurilor;
- Testarea procedurilor de management de proiect;
- Ajustarea procedurilor, în urma testelor/feedback-ului primit;
- Aprobarea procedurilor pentru managementul proiectelor;
- Publicarea pe site a procedurilor pentru managementul proiectelor.