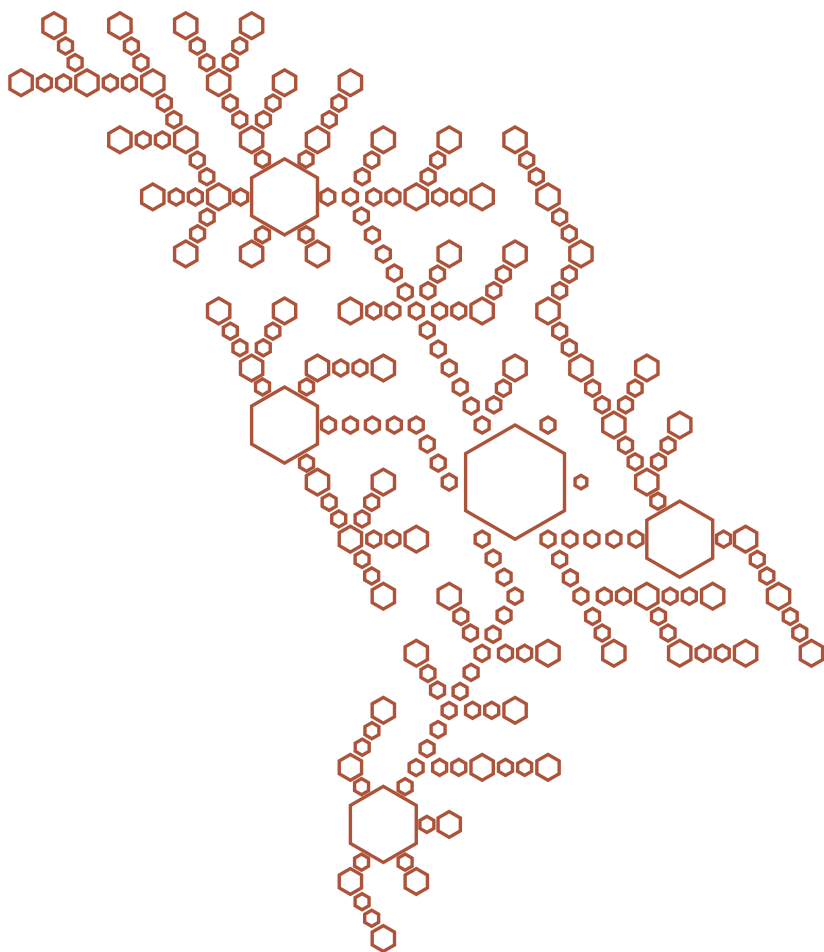


ELABORAREA PROIECTELOR

GHIDUL AUTORITĂȚILOR PUBLICE LOCALE



GHIDUL AUTORITĂȚILOR PUBLICE LOCALE

ELABORAREA PROIECTELOR

**Ana-Maria VEVERIȚA
Ana ZNACENI
Angela SECRIERU
Carolina UNGUREANU
Corina GAIBU
Liubomir CHIRIAC**

Chișinău, 2015



MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF DENMARK
DANIDA DEVELOPMENT COOPERATION



Acest ghid a fost elaborat în cadrul Programului Comun de Dezvoltare Locală Integrată (PCDLI) implementat de Guvernul Republicii Moldova cu asistența Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) și Entității Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women), finanțat de Guvernele Danemarcei și Suediei.

Mai multe informații despre activitățile desfășurate de Programul Comun de Dezvoltare Locală Integrată puteți găsi vizitând paginile web: www.descentralizare.gov.md și www.md.undp.org

Ghidul Autorităților Publice Locale „Elaborarea Proiectelor” a fost elaborat de către:

Ana-Maria Veverița, Ana Znaceni, Angela Secieru, Carolina Ungureanu, Corina Gaibu, Liubomir Chiriac.

Publicația a fost realizată în cadrul proiectului „Asistență și instruire pentru consolidarea capacităților APL” implementat de Institutul pentru Dezvoltare și Inițiativa Sociale (IDIS) „Viitorul”.

Opiniile exprimate în această publicație aparțin autorilor și nu reflectă neapărat politicile sau viziunile oficiale ale Guvernului Republicii Moldova, PNUD, UN Women sau Guvernelor Danemarcei și Suediei.

Elaborarea proiectelor : Ghidul autorităților publice locale / Ana-Maria Veverița, Ana Znaceni, Angela Secieru [et. al.] ; Progr. Comun de Dezvoltare Locală Integrală (PCDLI), Progr. Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitatea Femeilor (UN Women). - Chișinău : S. n., 2016 (Tipogr. "Bons Offices"). - 128 p.

Bibliogr.: p. 86-87 (30 tit.) și în subsol. - Apare cu sprijinul financiar Guvernului Danemarcei și Suediei. - 1200 ex.

ISBN 978-9975-87-075-7.

005.8:352/354

E 35

CUPRINS

INTRODUCERE	5
Capitolul I. CE ESTE UN PROIECT?	7
1.1. Ce este un proiect?	7
1.2. Ce înțelegem prin ciclul de proiect?	8
1.3. Care sunt tipurile de proiecte?	10
1.4. Ce reprezintă proiectele regionale? Dar proiectele transfrontaliere?	12
1.5. Ce este cooperarea intercomunală (IMC)?	13
Capitolul II. PAȘII ÎN ELABORAREA PROIECTULUI	15
2.1. Cum analizăm situația și identificăm problema/situația problemă? Cum descriem problema? Ce este arborele problemei?	16
2.2. Ce este obiectivul general al proiectului? Ce sunt obiectivele specifice ale proiectului? Care sunt caracteristicile obiectivelor specifice?	19
2.3. Care sunt caracteristicile grupului țintă și ale beneficiarilor proiectului?	23
2.4. Cum se efectuează analiza părților implicate?	24
Capitolul III. PAȘII ÎN ELABORAREA PROIECTULUI	26
3.1. Ce sunt activitățile proiectului?	26
3.2. Ce tipuri de acțiuni, ce principii există în proiectele transfrontaliere?	27
3.3. Ce activități sunt eligibile și ce activități nu sunt eligibile în cadrul unui proiect?	28
3.4. Ce este un plan de acțiune?	29
3.5. Ce sunt rezultatele proiectului?	31
3.6. Ce sunt indicatorii de verificare a obiectivelor?	33
3.7. Care sunt sursele de verificare a obiectivelor?	35
3.8. Ce reprezintă diseminarea informației și rezultatelor proiectului?	36
3.9. Ce este relevanța unui proiect?	37
3.10. Ce este eficiența?	38
3.11. Ce înseamnă impact?	39
3.12. Ce reprezintă durabilitatea proiectului?	39
3.13. Ce sunt factorii externi?	40

Capitolul IV. MATRICEA CADRULUI LOGIC	42
4.1. Ce este cadrul logic?	42
4.2. De ce avem nevoie de cadrul logic?	43
4.3. Care sunt avantajele cadrului logic?	44
4.4. Care sunt fazele cadrului logic?	45
Capitolul V. DEZVOLTAREA PARTENERIATELOR	55
5.1. Ce este echipa de proiect?	55
5.2. Cine sunt partenerii în cadrul proiectului?	58
5.3. Cum poate fi instituit un parteneriat viabil?	60
Capitolul VI. BUGETUL UNUI PROIECT. MANAGEMENTUL FINANCIAR	62
6.1. Ce este bugetul unui proiect?	62
6.2. Care sunt etapele la întocmirea unui buget?	62
6.3. Ce este managementul financiar?	68
6.4. Ce este raportarea financiară?	68
Capitolul VII. CRITERIILE PRACTICE DE EVALUARE	70
7.1. Care este esența criteriilor de evaluare?	70
7.2. Care sunt cele mai frecvente greșeli în elaborarea proiectelor?	72
7.3. Care sunt factorii de succes în realizarea unui proiect?	73
Capitolul VIII. MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI RAPORTAREA	76
8.1. Ce este monitorizarea?	76
8.2. Ce este evaluarea?	76
8.3. De ce este nevoie de evaluarea proiectului?	77
8.4. Ce se evaluează?	77
8.5. Ce fel de evaluări există?	78
8.6. Care sunt instrumentele de realizare a monitorizării și evaluării?	78
GLOSAR	82
BIBLIOGRAFIE	86
ANEXE	88

INTRODUCERE

Republica Moldova, în mod special după semnarea și ratificarea Acordului de Asociere cu Uniunea Europeană, devine eligibilă pentru mai multe programe susținute financiar atât de organizațiile donatoare și finanțatoare din Europa, cât și de cele din Statele Unite ale Americii. Însă organizațiile nonguvernamentale, dar și APL din Republica Moldova nu sunt informate suficient despre programele ce pot fi implementate și întâmpină dificultăți privind exploatarea procedurilor și tehnicilor de elaborare a unui proiect.

De asemenea, acestea nu dau dovadă de competență în aplicarea principiilor managementului financiar și nu sunt la curent cu toate mecanismele de monitorizare și evaluare a unui proiect. Aceste aspecte urmează a fi luate în considerare întrucât cerințele donatorilor privind planificarea și implementarea unui proiect sunt destul de riguroase, iar procedurile externe de evaluare devin tot mai exigente în raport cu aplicanții.

Prin urmare, există o necesitate acută de suporturi didactice, materiale ajutătoare, îndrumare și ghiduri practice, destinate organizațiilor și autorităților locale, care au drept scop soluționarea problemelor la nivel de comunitate și, astfel, doresc să obțină și să implementeze proiecte, dar care nu cunosc, cu exactitate, pașii necesari pentru atingerea obiectivului propus. Pentru a reuși, este necesar de urmat anumite tipare, reguli standardizate și etape bine planificate.

Evident, diverse programe, diferiți donatori și finanțatori au cerințe și criterii, mai mult ori mai puțin, diferite față de proiectele pentru finanțare. Cu toate acestea, există elemente comune, mecanisme similare și proceduri standard care trebuie înțelese și luate în considerare la pregătirea unui proiect.

În acest context, pentru atragerea de proiecte, echipa IDIS „Viitorul” își propune să împărtășească din cunoștințele și experiența acumulate. Odată înțeleasă fiecare componentă, fiecare etapă în scrierea unui proiect, folosiți propriul mod de a participa la competiții și de a elabora proiecte. Sugestia noastră principală este să începeți a scrie proiecte, să faceți primul pas și să mergeți înainte. Învățarea prin implicare directă,

INTRODUCERE

Învățarea prin practică rămâne a fi cel mai important instrument care vă permite să avansați și să deveniți competenți.

Și nu uitați, succesul unui proiect este direct proporțional cu munca, dăruirea și abnegația fiecărui membru al echipei. Ceea ce nu poate face un singur membru poate realiza cu succes echipa. Doar astfel vă puteți atinge obiectivele propuse. Numai așa puteți demonstra că știți să schimbați lumea spre bine.

CE ESTE UN PROIECT?

1.1. CE ESTE UN PROIECT?

Proiectul reprezintă **un plan sau o intenție** de a întreprinde anumite acțiuni, de a organiza anumite evenimente, de a realiza anumite activități. Proiectul presupune un șir de activități limitate în timp, resurse și buget, în scopul atingerii obiectivului proiectului. De felul în care este expusă problema, soluțiile și finanțarea acesteia depinde în final dacă proiectul scris va fi sau nu va fi implementat. De regulă, proiectele sunt scrise pentru a fi prezentate finanțatorului. Ulterior, acesta ia decizia dacă vor fi alocate mijloace financiare pentru proiectul depus.

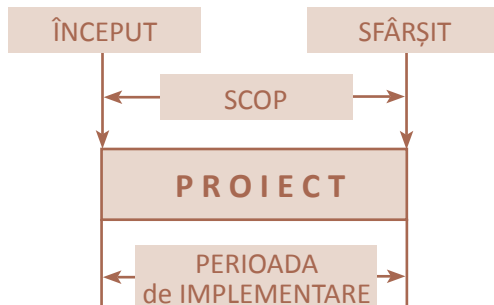
Noțiunea de „proiect” este definită în felul următor:

- un set de investiții și alte activități, planificate pentru atingerea unor obiective specifice într-un cadru de timp și buget predeterminat (Magnen A. Proiecte de educației – elaborare, finanțare și management, Paris, 1991);
- acțiune planificată, un set de activități interrelaționate și coordonate, menite să atingă câteva obiective specifice, încadrându-se într-un buget dat și o perioadă de timp determinată (Monitorizare și evaluare, Roma, 2007).

COMPONENTELE / ELEMENTELE DE BAZĂ ALE UNUI PROIECT



RESURSE UMANE
& BUGET



Proiectele diferă după structură, în funcție de domeniu, cerințele donatorului, tipul de proiect etc. Însă următoarele elemente se vor regăsi în orice proiect:

- Titlu;
- Rezumat;
- Descrierea organizației implementatoare;
- Identificarea/analiza și descrierea problemei/-lor;
- Analiza actorilor;
- Grup țintă și beneficiari;
- Scop și obiective;
- Argumentarea strategiilor alese;
- Activități;
- Rezultatele așteptate (cantitative și calitative);
- Relevanță/Eficiență/Eficacitate/Impact/Sustenabilitate/Durabilitate;
- Buget;
- Descrierea echipei de implementare a proiectului;
- Diseminare;
- Raportare;
- Monitorizarea și evaluarea proiectului.

1.2. CE ÎNȚELEM PRIN CICLUL DE PROIECT?

Comisia Europeană definește ciclul de proiect drept mod în care proiectele sunt planificate și susținute; incipient se stabilește o strategie, apoi urmează o idee pentru o acțiune specificată, care ulterior este formulată, implementată și evaluată, în vederea îmbunătățirii strategiei și definirii acțiunii următoare.

Ciclul de proiect presupune parcurgerea mai multor etape, cu activități de administrare și proceduri de luare a deciziilor, folosite de-a lungul perioadei proiectului, precum și implementarea sarcinilor, rolurilor și responsabilităților.

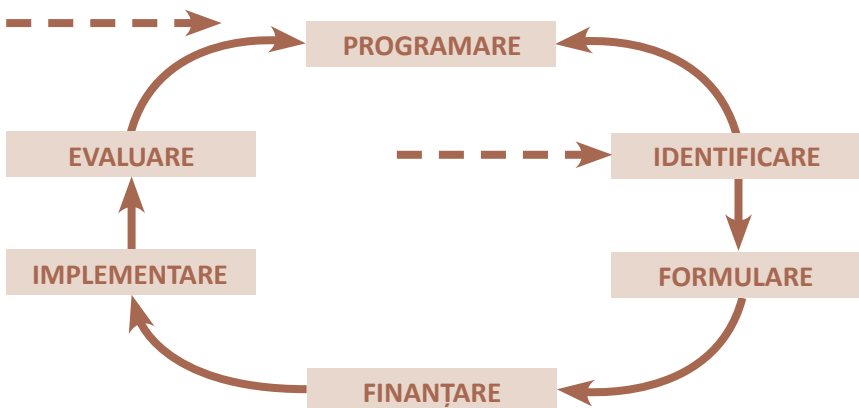
Etapele pe care trebuie să le parcurgă un proiect sunt următoarele:

- **Programare:** reprezintă prima fază a ciclului de proiect și constă în stabilirea cadrului general de cooperare între finanțator/donator și o anumită țară/regiune. După o serie de consultări și negocieri între donatori, guvern și factorii cointeresați, urmărind analiza

problemelor și a oportunităților de dezvoltare ale țării sau regiunii și ținând cont de prioritățile de finanțare ale țării beneficiare, ca și de acțiunile altor organizații finanțatoare, se convine acordarea sprijinului pe anumite domenii de activitate și se schițează idei de programe;

- **Identificare:** această etapă presupune clarificarea și expunerea problemei; aici se analizează în detalii cadrul legal, programe naționale și internaționale, statistici, studii, analize existente, sondaje și alte informații relevante;
- **Formulare:** este necesar a enunța clar ideea proiectului, a da detalii și o formă definitivă ideii;
- **Elaborare:** presupune expunerea problemei cu care vă confrunțați, a soluțiilor pe care le propuneți, a modului în care pot fi aplicate acestea și a activităților ce trebuie întreprinse;
- **Finanțare:** presupune semnarea contractului de finanțare și primirea banilor pentru realizarea activităților și atingerea obiectivelor;
- **Implementare:** realizarea tuturor activităților în vederea atingerii obiectivelor și soluționării problemelor;
- **Evaluare:** stabilirea măsurii în care au fost atinse obiectivele proiectului și a fost soluționată problema expusă inițial, analiza rezultatelor obținute și a impactului produs etc.

CICLUL PROIECTULUI



Un proiect bine structurat răspunde la următoarele întrebări:

De ce?	– arată motivația scrierii și implementării proiectului, expune problema cu care se confruntă grupul țintă;
Ce?	– indică scopurile și obiectivele proiectului;
Cum?	– arată strategiile, soluțiile propuse, planurile și acțiunile propuse;
Cine?	– arată repartizarea responsabilităților de implementare a proiectului;
Cu ce?	– arată resursele umane (echipa) care vor contribui la implementarea proiectului și resursele financiare în a căror bază vor fi îndeplinite activitățile;
Când?	– indică perioada desfășurării proiectului, durata fiecărei activități și momentul încheierii proiectului.

1.3. CARE SUNT TIPURILE DE PROIECTE?

Există mai multe tipuri de proiecte:

1) *După aria de acoperire a proiectului:*

- *de nivel internațional* – proiecte de colaborare bilaterală, trilaterală, multilaterală, cu implicarea instituțiilor din alte țări;
- *de nivel național* – proiecte cu impact asupra întregii țări, proiecte ce implică instituții din întreaga țară, care dezvoltă un sistem în toată țara;
- *de nivel regional și local* – proiecte ce implică dezvoltarea unei/ unor regiuni, a unei localități/zone;
- *la nivel de organizație* – proiecte interne ale instituțiilor administrative, autorităților publice locale.

Cooperarea peste frontierele naționale poate fi de trei tipuri:

- *interregională* (cooperarea între autoritățile regionale și locale, îndeosebi în domenii strict determinate și între anumiți actori);
- *transfrontalieră* (cooperare nemijlocit învecinată a autorităților regionale și locale de-a lungul unei frontiere în toate domeniile vieții, cu participarea tuturor actorilor);
- *transnațională* (cooperarea între țări, uneori cu participarea regiunilor, vizând îndeosebi domenii speciale în conexiune cu alte domenii mai ample).

2) *După sursa finanțării sunt proiecte:*

- cu finanțare internă (de la bugetul de stat, de la bănci etc.);
- cu finanțare externă (de la organisme internaționale);
- cu cofinanțare (finanțare parțială din alte resurse).

3) *După domeniul obiectivului și activităților proiectului:*

- proiecte industriale;
- proiecte sociale;
- proiecte comerciale;
- proiecte culturale;
- proiecte de protecție a mediului;
- proiecte științifice (de cercetare);
- proiecte educaționale;
- proiecte de management.

4) *După domeniul obiectivului și activităților proiectului:*

- proiecte „hard” (infrastructură, managementul deșeurilor, sisteme de apă și sanitație, turism etc.);
- proiecte „soft” (culturale, economice, de educație ecologică, științifice/de cercetare, educaționale, de management etc.).

5) *După amploarea lor:*

- proiecte mici: au termen de maxim un an, au valori financiare reduse și permit evaluarea directă;
- proiecte medii: au termen cuprins între doi și trei ani, au valori financiare și cerințe tehnologice medii, evaluarea lor se realizează prin raportări periodice;
- proiecte mari: au termen mare, de peste trei-cinci ani, au valoare financiară mare, implică cerințe tehnologice performante, apelează la instrumente și programe specifice, iar evaluarea lor se realizează prin raportări de control.

1.4. CE REPREZINTĂ PROIECTELE REGIONALE? DAR PROIECTELE TRANSFRONTALIERE?

Proiectele de dezvoltare regională reprezintă un ansamblu de activități, planificate și promovate de autoritățile administrației publice locale și centrale, în parteneriat cu diverși actori (privați, publici, voluntari), în scopul asigurării unei creșteri economice, dinamice și durabile, prin valorificarea eficientă a potențialului regional și local, pentru îmbunătățirea condițiilor de viață.

Cooperarea transfrontalieră constă în promovarea unei cooperări mutuale clasice între două sau mai multe regiuni de frontieră învecinate. Cooperarea transfrontalieră cuprinde toate domeniile vieții cotidiene, necesită consecutivitate, permanență, dezvoltare de programe comune, priorități și acțiuni. De asemenea, include o participare extinsă a grupurilor sociale și diverselor niveluri administrative.

Pentru asigurarea unei cooperări transfrontaliere de succes este necesar de a respecta patru principii:

- *Parteneriat* (vertical și orizontal). Parteneriatele verticale se referă la relațiile între diferite niveluri (statal, regional și local) din zona de frontieră. Parteneriatele orizontale se referă la relațiile dintre partenerii de pe ambele părți ale frontierei. Parteneriatele se bazează pe egalitatea părților, indiferent de mărimea țării, regiunii, importanța ei geografică, economică sau de numărul populației.
- *Subsidiaritate*. Aceasta presupune consolidarea organismelor locale și regionale ca fiind cele mai adecvate pentru cooperarea transfrontalieră. Actorii sunt organisme flexibile de pe ambele părți ale frontierei, care pot face față cu ușurință diferențelor existente între structuri și competențe.
- *Programare*. Acest principiu presupune existența unui concept sau program comun de dezvoltare transfrontalieră.
- *Echivalența instituțională*. Realizarea unei cooperări transfrontaliere eficiente necesită depășirea impedimentelor legate de diferența de organizare a structurilor administrative, de competențele și posibilitățile financiare.

1.5. CE ESTE COOPERAREA INTERCOMUNALĂ IMC?

Cooperarea intercomunală este o formă alternativă de furnizare a serviciilor publice locale, care are drept scop asigurarea eficienței economice și sociale. Cooperarea intercomunală este un fenomen, care atrage atenția, interesul și cercetarea datorită avantajelor evidente, oferite prin: domeniile multiple de aplicabilitate, formele diverse de manifestare, subiecții implicați, costurile avantajoase, impactul obținut și efectele produse.

În termeni simpli, IMC înseamnă asocierea a două sau mai multe comunități în scop de livrare, în comun, a serviciilor publice locale.

Există mai multe abordări ale termenului „*intercomunal*” în funcție de:

- tipul și structura sistemului administrativ;
- organizarea administrativ-teritorială;
- gradul de descentralizare;
- relațiile între nivelurile de administrare;
- cadrul instituțional;
- tradiții;
- competențe și alți factori.

Termenul „cooperare intercomunală” este asociat cu următorii termeni: cooperare intermunicipală; intercomunalitate; cooperare intercomunitară; cooperare intracomunitară etc.

Cercetătorii utilizează, preponderent, termenul „cooperare intercomunală” pentru formele de cooperare în care sunt implicate doar comune sau sate. Totodată, în cazul în care în cooperare sunt implicate localități urbane și rurale, este utilizat termenul „intercomunitar.”

În prezent, la nivel european este recunoscut faptul că dezvoltarea cooperării intercomunale este produsul unui proces, condiționat de numeroasele provocări cu care se confruntă colectivitățile locale, această cooperare oferind avantaje și beneficii care nu sunt neglijabile. Prin urmare, în mai multe țări europene și nu numai, cooperarea intercomunală reprezintă o componentă esențială în organizarea și funcționarea sistemelor de administrare locală și are deja o experiență mare de aplicare și efecte benefice multiple.

Care este diferența/ asemănarea între solicitarea unei finanțări nerambursabile și solicitarea unei finanțări rambursabile (un credit)?

Deosebirea dintre finanțarea rambursabilă și nerambursabilă constă în răspunsul dat la următoarele întrebări:

- Poate instituția finanțată, fără dificultăți majore, să ramburseze creditul din capacitatea financiară curentă?
- Poate instituția finanțată, fără dificultăți majore, să asigure îndeplinirea obiectivelor declarate și să obțină rezultatele prevăzute conform planificării?

Asemănarea constă în faptul că, în ambele situații, solicitantul trebuie să aibă o viziune clară a proiectului pentru care are nevoie de finanțare, să prezinte un plan detaliat de activități necesare pentru atingerea obiectivelor propuse și pentru obținerea rezultatelor dorite, precum și un buget detaliat pentru toată perioada de implementare a proiectului, și să-și demonstreze capacitatea de a implementa proiectul.

CAPITOLUL 2

PAȘII ÎN ELABORAREA PROIECTULUI

Primul pas în elaborarea unui proiect este **stabilirea unei idei inovatoare de proiect** ce ar soluționa problemele existente într-o perioadă determinată de timp și ar produce rezultatele așteptate.

De obicei, aplicanții își pun următoarea întrebare: de unde putem lua idei noi de proiecte? Iată mai jos câteva puncte după care vă puteți ghida:

- ✓ Experiența proprie – compararea situației ideale cu cea existentă;
- ✓ Proiecte anterioare sau în derulare;
- ✓ Discuții și consultări cu persoane din același domeniu de activitate;
- ✓ Contactul cu un proiect asemănător;
- ✓ Analiza și cunoașterea domeniului/situației;
- ✓ Cunoașterea priorităților finanțatorului, dar și ale organizației/instituției ce aplică un proiect.

Titlul unui proiect trebuie să fie scurt (maxim 8 cuvinte), concis, să se refere la rezultatul cheie sau la activitatea principală, să fie atractiv, ușor de perceput și de memorizat. Titlul unui proiect nu trebuie să fie un motto.

Exemple:

- ✓ Managementul deșeurilor menajere în or. X, Y din Z;
- ✓ Reabilitarea drumului regional R34;
- ✓ Transferul experienței cehe de reforme economice: suport pentru dezvoltarea capacităților inovatoare și antreprenoriale în Moldova;
- ✓ Renovarea sistemului de aprovizionare cu apă din satul X și Y din raioanele Z, W;
- ✓ Iluminarea stradală în comuna X, Y din r-ul Z.

2.1. CUM ANALIZĂM SITUAȚIA ȘI IDENTIFICĂM PROBLEMA/SITUAȚIA PROBLEMĂ? CUM DESCRIEM PROBLEMA? CE ESTE ARBORELE PROBLEMEI?

O primă etapă în scrierea proiectelor este analiza situației și identificarea/analiza problemei. Problema reprezintă tensiunea (diferența) dintre situația DORITĂ și realitatea EXISTENTĂ. O problemă bine formulată necesită înțelegerea clară a localizării, a motivelor principale și componentelor sale posibile. În această rubrică, este important să identificați problema cheie cu care vă confrunțați și să țineți cont să exprimați anume miezul problemei și NU un simptom sau o soluție a problemei.

Problema trebuie să fie argumentată prin studii, date statistice, cercetări ale specialiștilor. Analizând situația, este necesar de precizat mai multe aspecte:

- Este problema importantă și urgentă?
- Ce s-ar întâmpla, dacă problema nu ar fi rezolvată?
- Poate fi problema rezolvată într-un diapazon de timp determinabil și realist?
- Ce impact ar avea rezolvarea problemei asupra grupurilor implicate?
- Se încadrează problema în prioritățile guvernamentale, regionale, sectoriale etc.?
- Este capabilă organizația/instituția dumneavoastră, împreună cu partenerii, să abordeze și să rezolve această problemă?

Puteți descrie mai detaliat problema și să faceți o analiză cost/beneficiu – un instrument analitic, utilizat pentru a estima impactul socio-economic, datorat implementării proiectului. Impactul trebuie să fie evaluat în comparație cu obiectivele predeterminate. Astfel, se va stabili dacă proiectul **merită și necesită** să fie finanțat. Regula este simplă: dacă beneficiile nete ale proiectului (beneficii minus costuri) sunt pozitive pentru societate, atunci aceasta este avantajată de proiect, deoarece beneficiile sale depășesc costurile.

Felul în care este evaluată și argumentată problema pe care proiectul încearcă să o soluționeze va determina gradul de convingere a finanțatorului privind susținerea proiectului. În această parte a proiectului țineți cont de următoarele:

- Problema proiectului trebuie să fie legată logic de activitatea organizației/instituției dumneavoastră;
- Problema nu trebuie să fie internă (din cadrul instituției);
- Problema poate fi soluționată în termeni limitați, cu mijloace limitate;
- Ați obținut succes în soluționarea unor probleme asemănătoare;
- Problema nu este confundată cu metodele de lucru;
- În această secțiune trebuie descrisă problema și nu căile de soluționare a acesteia;
- Utilizați un limbaj simplu;
- Problema trebuie să fie analizată la nivelul beneficiarilor (este nevoie de a face o analiză dezagregată după vârstă, etnie, gen, grupuri vulnerabile etc.);
- Identificarea problemelor în mod consultativ cu grupurile comunitare și grupul țintă;
- Problema trebuie analizată la diferite nivele: la nivel de țară, regiune, la nivelul localității.

Multitudinea de probleme ce există în regiunile de vecinătate, transfrontaliere nu pot fi soluționate în exclusivitate cu ajutorul proiectelor unilaterale. Din acest considerent, se propune elaborarea și implementarea proiectelor IMC/regionale/transfrontaliere.

Arborele problemei – tehnica de a remarca necesitățile și constrângerile ce pot fi expuse în proiect.

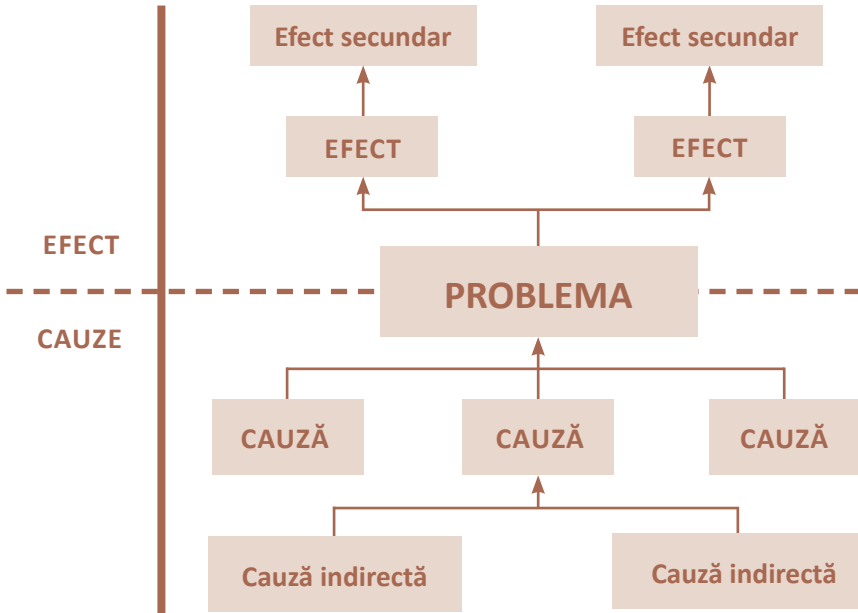
Arborele problemei se elaborează de către echipa care pregătește un proiect pentru a analiza în detalii situația și a nu omite sau confunda unele momente esențiale din cadrul proiectului. De obicei, finanțatorii nu solicită de la aplicanți arborele problemei, ci doar o descriere detaliată a problemei. În literatura de specialitate se menționează că acest exercițiu este totuși foarte binevenit și util, întrucât astfel cei care elaborează proiectul fac o analiză exhaustivă. Plus la toate, se menționează că, dacă arborele problemei a fost elaborat corect de la începutul proiectului, echipa care elaborează proiectul se asigură că, practic, 50% dintre termenii cheie sunt elaborați corect, deoarece arborele problemei se inversează și se transformă în felul următor:

- problema centrală – în obiectivul general;
- cauzele directe – în obiective specifice;
- cauzele indirecte – în activități;

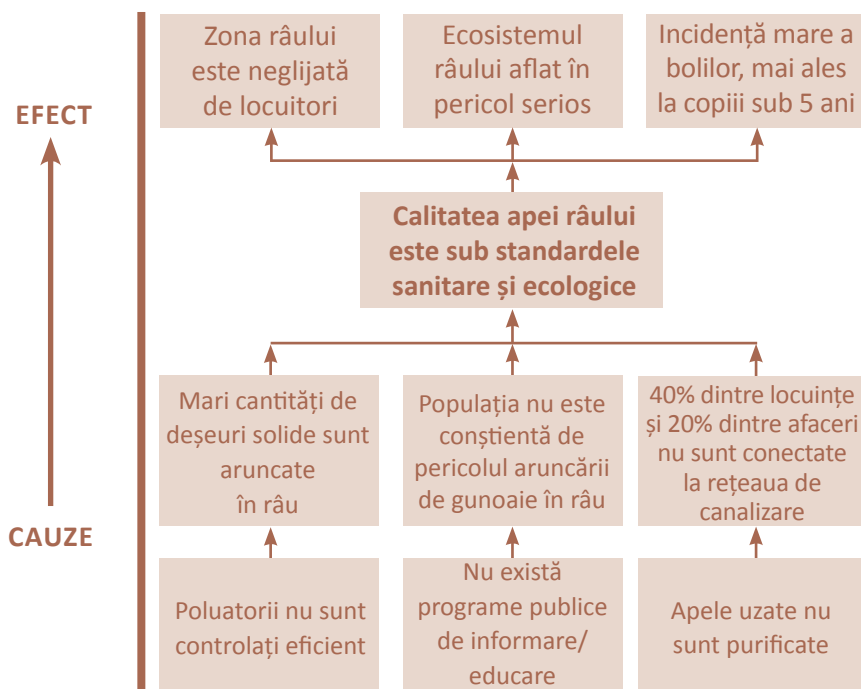
CAPITOLUL 2

- efectul direct – în rezultate;
 - efectul indirect – în impact.
- Va rugăm să vedeți figurile de mai jos.

ARBORELE PROBLEMEI



ARBORELE PROBLEMEI: EXEMPLU



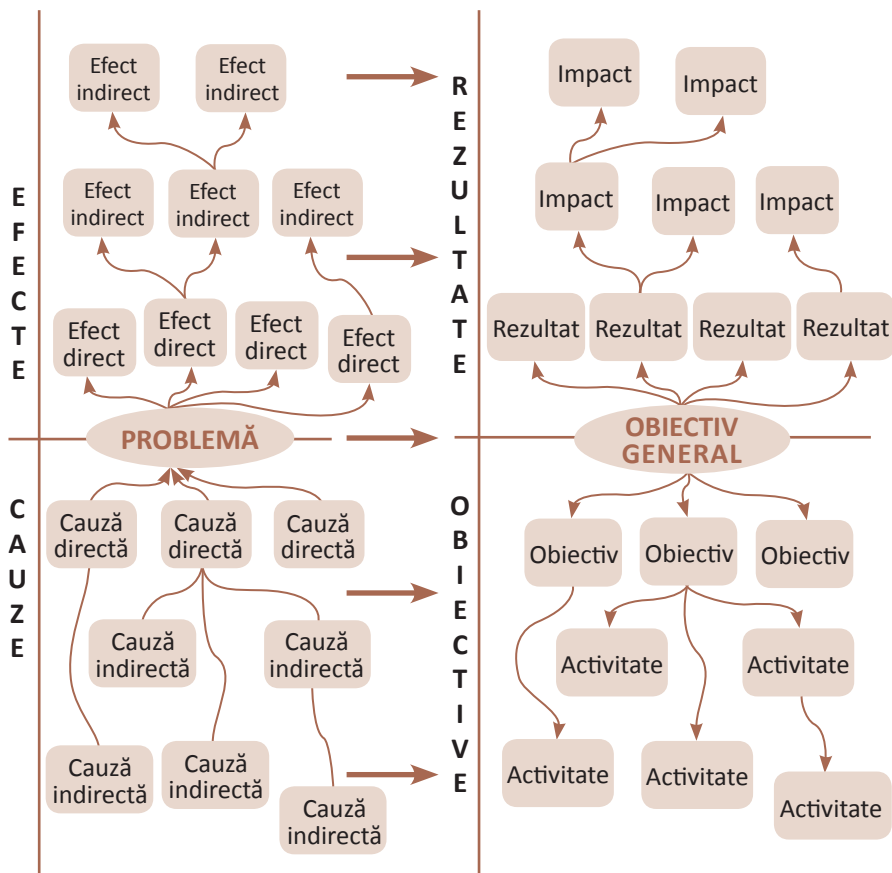
În procesul de formulare a problemei este recomandabil să formați un arbore al problemei, reprezentat grafic potrivit exemplului de mai sus. Acesta va include cauzele și efectele problemei.

2.2. CE ESTE OBIECTIVUL GENERAL AL PROIECTULUI? CE SUNT OBIECTIVELE SPECIFICE ALE PROIECTULUI? CARE SUNT CARACTERISTICILE OBIECTIVELOR SPECIFICE?

Stabilirea obiectivelor este o sarcină complicată, mai ales, la scrierea primelor proiecte, dar uneori nu e ușor nici pentru cei cu experiență. Însă există tehnici care vă ajută să depășiți mult mai ușor această etapă. Folosind arborele problemei descris anterior, **efectele** formulate **negativ** se

pot reformula în obiective generale pozitive, iar problema – în obiectiv specific. Cauzele din arborele problemei, reformulate pozitiv, se transformă în rezultate și activități.

TRANSFORMAREA ARBORELUI PROBLEMEI ÎN ARBORELE SOLUȚIEI



Obiectivul general al proiectului – ținta ce urmează a fi realizată și care vizează beneficii pe **termen lung** pentru societate, grup, organizație etc. Atingerea obiectivului general înseamnă soluționarea problemei așa cum a fost formulată la etapa de identificare a nevoilor. Însă atingerea obiectivului general nu este garantată de proiectul vizat. De regulă, obiectivul general poate fi atins în urma implementării mai multor proiecte. Obiectivul general al proiectului trebuie să rezoneze cu programul finanțatorului la care aplicați. Aceasta va asigura legătura dintre proiectul dumneavoastră și programul finanțatorului. Obiectivele reies logic din formulările problemelor.

Obiectivul pe termen lung trebuie:

- să fie atractiv pentru grupurile implicate în proiect;
- să justifice suficient existența proiectului;
- să fie exprimat ca stare finală, nu ca mijloc.

Exemple de obiective generale:

- dezvoltarea economico-socială durabilă în zona transfrontalieră Anenii Noi (Republica Moldova) și Iași (România) prin dezvoltarea capacității agenților regionali de a implementa proiecte comune în managementul deșeurilor;
- consolidarea și intensificarea cooperării transfrontaliere în domeniul social între raionul Leova și județul Vaslui;
- asigurarea infrastructurii, logisticii și resurselor, necesare inițierii și dezvoltării unor relații de cooperare culturale transfrontaliere durabile între comunitățile locale din Republica Moldova și Ucraina;
- promovarea unui jurnalism profesionist pe domeniul economic și juridic, în conformitate cu normele etice, interesul publicului și valorile profesionale.

Obiectivele pe termen scurt sau **obiectivele specifice** reprezintă contribuții la atingerea obiectivului general. Obiectivele specifice reprezintă răspunsul la întrebarea „ce dorești să obții în final?” și nu „ce vrei să faci?”.

Aceste obiective pot fi realizate în mai multe moduri și prin intermediul mai multor activități. Dacă există un singur mod de a realiza obiectivul, atunci acesta este, de fapt, o activitate.

Un obiectiv trebuie să fie SMART (ager), adică să întrunească o serie de elemente ce se regăsesc în termenul SMART. Inițialele acestui cuvânt descriu felul în care trebuie prezentat obiectivul specific:

Specific	- Specific
Measurable	- Măsurabil
Achievable	- Realizabil
Realistic	- Realist
Time bound	- Delimitat în timp

- ✓ Obiectivul **Specific** trebuie să fie în legătură strânsă cu scopul proiectului. Dacă realizarea obiectivului nu va contribui la atingerea scopului, atunci, cel mai probabil, nu merită nici efortul de a fi atins.
- ✓ **Măsurabil** se referă la stabilirea unor indicatori cantitativi și/sau calitativi pentru obiectivul propus. Doar dacă obiectivul va fi cuantificat, veți reuși să convingeți finanțatorul că vă puteți apropia de rezolvarea problemei. Astfel, veți ști la ce etapă sunteți și cât va mai rămas până la atingerea scopului.
- ✓ **Realizabil** înseamnă „se poate”. Fără corespunderea cu această caracteristică, nu are rost să scrieți proiectul.
- ✓ **Realist** se referă la faptul că proiectul trebuie să fie justificat din punct de vedere al analizei cost/beneficiu. Adică, pe lângă faptul că este realizabil, acesta mai trebuie să merite efortul financiar propus.
- ✓ Un obiectiv trebuie să aibă un termen limită, să fie delimitat în **Timp**. Astfel, finanțatorul va ști când rezultatele așteptate vor fi realizate. Fiecare activitate sau obiectiv trebuie să fie planificat în timp, ceea ce va face procesul de implementare și monitorizare mai clar și mai ușor.

Exemple de obiective specifice:

- Realizarea schimbului de experiență cu partea română privind construcția și exploatarea drumurilor în condiții mlăștinoase de luncă și sporirea atractivității investiționale a localităților rurale (X, Y);
- Consolidarea capacităților a 75 de jurnaliști (în domeniul economic și juridic, în interpretarea datelor sociologice, precum și în adoptarea unei conduite adecvate în relatările în care sunt implicate instituțiile judiciare) din Republica Moldova și Ucraina;

- Evaluarea situației predării limbii române și conservarea valorilor românești în Republica Moldova (UTAG și regiunea transnistreană).

2.3. CARE SUNT CARACTERISTICILE GRUPULUI ȚINTĂ ȘI ALE BENEFICIARILOR PROIECTULUI?

În orice proiect trebuie să existe un compartiment dedicat grupului țintă. **Grupul țintă** este un grup de persoane, organizații, societăți etc., asupra cărora este direct orientat scopul proiectului și care vor simți un **impact pozitiv puternic din realizarea activităților** proiectului. Grupul țintă reprezintă o parte din beneficiarii proiectului. Identificarea lor are loc la etapa de analiză a problemelor. Este important de știut asupra cui își va avea efectul realizarea obiectivelor din proiect. Dacă acțiunile proiectului le atinge interesele și le influențează comportamentul, atunci grupul respectiv poate fi considerat grup țintă.

Beneficiarii proiectului reprezintă un grup mai larg de persoane, care beneficiază direct și indirect de pe urma proiectului.

Exemplu:

Grupul țintă:

- 170 de funcționari publici din 11 APL de nivelul I și II din raioanele X, Y;
- peste 100 de agenți economici din raioanele Y, Z;
- 30 de ONG ce activează în regiunea W; grupurile vulnerabile și femeile din raioanele X, Y;
- investitori și comunitatea donatorilor.

Beneficiari:

Grupul țintă sus-menționat, precum și populația din raioanele X, Y (aproximativ 35 de mii de locuitori), printre care: femei (51% din populație), grupuri vulnerabile și APL în vecinătatea raioanelor Y, Z; alte instituții beneficiare: 12 instituții preșcolare, 15 instituții de învățământ secundar; 12 cluburi culturale în raionul Y, Z; 17 biblioteci, inclusiv 6 biblioteci pentru copii, 2 școli de muzică, 3 școli de arte, 2 muzee, 75 de monumente istorice; baze de odihnă: T, M, G etc.

2.4. CUM SE EFECTUEAZĂ ANALIZA PĂRȚILOR IMPLICATE?

Pe măsură ce proiectele conduse de dumneavoastră devin mai importante, veți afecta tot mai mulți oameni. Unii dintre acești oameni au puterea de a submina proiectele și poziția dumneavoastră. Alții pot fi susținători puternici ai activității pe care o realizați.

Analiza părților interesate este procesul prin care se identifică părțile interesate cheie și se câștigă sprijinul lor. Analiza părților interesate este prima etapă, unde identificați și începeți să înțelegeți părțile interesate cele mai importante.

Părțile implicate ale proiectului sunt toate persoanele și organizațiile, ale căror interese sunt influențate pozitiv sau negativ de către proiect. Acestea pot fi:

- Partenerii proiectului;
- Grupul țintă;
- Finanțatorii;
- Furnizorii;
- Diferite instituții.

În procesul de **analiză a părților implicate** este necesar să întreprindeți următorii pași:

- Identificați părțile implicate;
- Stabiliți cât de importantă este ideea de proiect pentru partea implicată;
- Identificați ce influență poate avea fiecare parte implicată;
- Determinați gradul de participare a părților implicate la etapele de planificare și implementare a proiectelor.

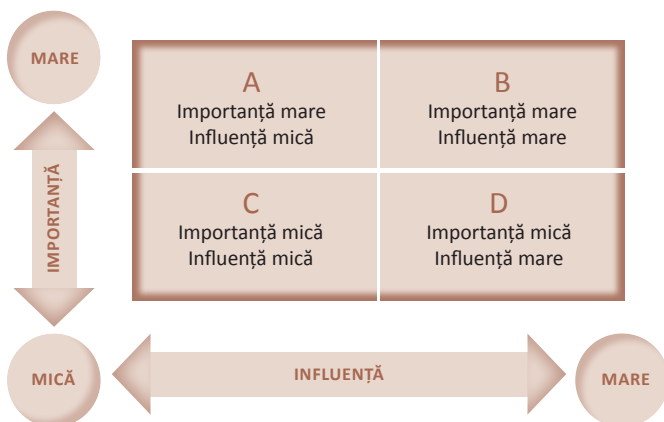
Actori și caracteristici de bază	Interese și cum acestea sunt afectate de probleme	Capacitate și motivare pentru schimbare	Cofinanțare posibilă și acțiune pentru a se adresa nevoilor actorilor
Actor 1			
Actor 2			
Actor...			

E necesar să știți la ce este susceptibilă fiecare parte implicată și cum va reacționa la proiect. De asemenea, trebuie să cunoașteți cum să implicați actorii mai eficient în proiectul dumneavoastră și cum să comunicați cu ei.

O modalitate foarte bună este de a comunica direct cu părțile interesate. Oamenii sunt, adesea, destul de deschiși. A cere opiniile oamenilor este, de multe ori, primul pas în construirea unei relații de succes cu ei.

Pentru a stabili o strategie de lucru cu părțile implicate, este bine de acționat în funcție de interesul, puterea și influența părților implicate în proiect.

PUTEREA/INFLUENȚA PĂRȚILOR IMPLICATE



Dacă partea implicată nu are importanță și nici influență în proiectul dumneavoastră, atunci, pentru a o convinge de beneficiile proiectului, este necesar un efort minim din partea dumneavoastră. Dacă partea implicată manifestă un interes mic și influență mare, atunci este bine să creați senzația de satisfacție în relație cu proiectul dumneavoastră, pentru a susține proiectul.

Ce resurse sunt necesare pentru realizarea unui proiect?

Resursele necesare pentru derularea unui proiect sunt: resursele umane, de timp, financiare, resursele materiale, tehnologice, resursele de autoritate și putere, și resursele educaționale.

CAPITOLUL 3

PAȘII ÎN ELABORAREA PROIECTULUI

3.1. CE SUNT ACTIVITĂȚILE PROIECTULUI?

Activitățile proiectului reprezintă un set de acțiuni, stabilite într-o anumită logică pentru a îndeplini obiectivul propus și rezultatele dorite. Fiecărui obiectiv îi corespund, cel puțin, două activități, iar acestea, la rândul lor, pot fi divizate în subactivități, care reprezintă o detaliere a acțiunilor. Însă nu trebuie să cădem în extremă și să formulăm prea multe activități. În general, se recomandă a defini între două și cel mult patru-cinci activități pentru un singur obiectiv.

În mod obișnuit, activitățile răspund la întrebările „Cum echipa de implementare va realiza proiectul” sau „Ce trebuie de întreprins pentru a atinge obiectivul propus și rezultatele scontate?”.

Astfel, activitățile trebuie să fie formulate strategic, într-o anumită logică, întrucât sunt necesare pentru desfășurarea proiectului și vor contribui, nemijlocit, la realizarea obiectivului stabilit.

De exemplu:

Obiectivul specific „consolidarea capacităților APL în domeniul managementului finanțelor publice locale” ar putea implica și ca activitate „organizarea a patru seminare de instruire în domeniul finanțelor locale”.

Activitățile trebuie formulate în așa mod, încât acestea să corespundă unor criterii, și anume:

1. să conducă direct la rezultate;
2. să fie incluse doar acele activități, care sunt realizate nemijlocit în cadrul proiectului, nu și cele realizate de alte grupuri sau organizații;
3. să fie formulate ca acțiuni ce sunt necesare a fi întreprinse, nu ca stări finale;
4. formularea activităților trebuie să înceapă cu o acțiune (ex. organizare, elaborare, efectuare etc.);
5. perioada alocată implementării fiecărei activități trebuie să fie realistă.

Activitățile pot fi grupate în subactivități care au legatură logică cu activitatea centrală și obiectivul specific căruia îi corespund. În proiectele mai mari, diversele activități pot fi grupate în componente ale proiectului.

3.2. CE TIPURI DE ACȚIUNI, CE PRINCIPII EXISTĂ ÎN PROIECTELE TRANSFRONTALIERE?

Acțiunile în proiectele transfrontaliere și proiectele regionale, finanțate de Comisia Europeană, sunt de trei tipuri:

- a) **Integrate** (în l. engl. – integrated) – în care fiecare partener realizează activități diferite pe partea proprie a frontierei, în vederea atingerii unui obiectiv comun, cu impact transfrontalier;
- b) **Simetrice** (în l.engl. – symmetrical) – în care activități similare sunt efectuate în paralel pe ambele părți ale frontierei;
- c) **Simple** (în l. engl. – simple) – implementate, parțial sau în întregime, într-o singură țară parteneră în program, dar care au un impact transfrontalier.

Acțiunile implementate în comun în cadrul programelor transfrontaliere (ex. Programul Operațional Comun Republica Moldova – Ucraina) ar trebui să creeze baze de cooperare transfrontalieră eficientă, prin punerea în practică a, cel puțin, două din următoarele criterii de cooperare transfrontalieră: dezvoltarea comună a proiectului, implementarea comună a proiectului, personalul comun și finanțarea comună.

- **Dezvoltarea în comun a proiectului** (în l. engl. – Joint development) este asigurată atunci când acțiunea e concepută, de obicei, de către parteneri și integrează nevoile, prioritățile și acțiunile tuturor părților interesate. Solicitantul (beneficiarul) este coordonatorul acestui proces, iar partenerii ar trebui să fie incluși încă de la început în procesul de elaborare a proiectului.
- **Implementarea în comun** (în l. engl. – Joint implementation) este asigurată atunci când activitățile sunt desfășurate și coordonate între toți partenerii. Nu este suficient ca activitățile să se deruleze în paralel. Trebuie să existe legături clare, pe bază de conținut, între ceea ce se întâmplă pe o parte a frontierei și activitatea desfășurată de către parteneri de pe cealaltă parte. Solicitantul (beneficiarul)

este responsabil pentru ca activitățile să fie coordonate în mod corespunzător, ca planul de acțiune să fie respectat și să fie realizați indicatorii.

- **Personalul comun** (în l. engl. – Joint staffing) nu este destinat să dubleze funcțiile în echipa de proiect. Prin urmare, indiferent de locul în care persoana este înregistrată și se află, ar trebui să existe, cel puțin, un coordonator de proiect în ansamblu sau un comitet director de proiect, în cazul proiectelor mari. Personalul va fi responsabil pentru activitățile de proiect desfășurate pe fiecare parte a graniței.
- **Finanțarea în comun** (în l. engl. – Joint financing) presupune un buget comun al proiectului, care este împărțit între parteneri în conformitate cu activitățile desfășurate de fiecare dintre ei. Cofinanțarea ar trebui să vină din partea tuturor partenerilor pentru a demonstra angajamentul fiecăruia la o acțiune comună. Cu toate acestea, va fi un singur *buget comun al proiectului și o raportare comună*.

3.3. CE ACTIVITĂȚI SUNT ELIGIBILE ȘI CE ACTIVITĂȚI NU SUNT ELIGIBILE ÎN CADRUL UNUI PROIECT?

Atunci când un apel de proiect este deschis și publicat pe pagina oficială a donatorului, organizația donatoare, pe lângă setul de documente necesare de a fi completate, publică și ghidul finanțatorului, în care se specifică ce activități sunt eligibile și ce activități nu sunt eligibile.

Activitățile eligibile se referă la setul de acțiuni permise care vor fi întreprinse și pot fi realizate în vederea desfășurării proiectului.

Mai jos sunt enumerate câteva tipuri de *activități eligibile* (acestea nu sunt exhaustive și depind de obiectivele programului, stabilite în ghidul finanțatorului):

1. Crearea de rețele între diferite organizații/administrații publice;
2. Organizarea seminarelor de instruire/mese rotunde/ateliere de lucru/festivaluri;
3. Activități de cercetare;
4. Elaborarea studiilor de fezabilitate și/sau fezabilitate;
5. Promovarea de bune practice între APL din diferite țări;
6. Crearea de strategii/metodologii comune;
7. Elaborarea de noi strategii de dezvoltare locală;

8. Colectarea informațiilor, analiza și prelucrarea datelor pentru descrierea situației actuale, diagnoza spațiului (cercetare documentară, baze de date, consultări, evaluări, grupuri de lucru, anchete, acțiuni participative etc.);
9. Activități de promovare a valorilor de patrimoniu cultural etc.

Activitățile noneligibile sunt acele activități care nu pot fi acoperite financiar în cadrul proiectului. Ca în cazul activităților eligibile, în regulile de joc ale donatorului sunt indicate activitățile noneligibile.

Mai jos sunt enumerate câteva tipuri de *activități noneligibile* (acestea nu sunt exhaustive și depind de obiectivele programului, stabilite în ghidul finanțatorului):

1. Acțiuni ce vizează, numai sau în principal, sponsorizări individuale pentru participarea la ateliere de lucru, seminare, conferințe și congrese;
2. Acțiuni ce se referă, doar sau în principal, la burse individuale pentru studii sau cursuri de formare profesională;
3. Proiecte ce au fost deja aprobate pentru finanțare din alte surse, inclusiv din alte programe ale Comisiei Europene. În cazul în care proiectul în totalitate sau o parte a proiectului au fost propuse pentru finanțare din alte surse, solicitantul trebuie să ofere informațiile necesare în aplicarea deplină;
4. Proiecte privind industria tutunului, fabricarea băuturilor alcoolice distilate, arme de foc și muniții;
5. Activități cu caracter politic, ideologic, religios etc.

3.4. CE ESTE UN PLAN DE ACȚIUNE?

Un plan de acțiune reprezintă o listă de activități stabilite pe care trebuie să le întreprindeți pentru a realiza un proiect. Un plan de acțiune are trei elemente majore: (1) sarcini specifice – ce va fi realizat; (2) perioada/intervalul de timp – când va fi realizat și (3) persoana sau organizația responsabilă – cine va îndeplini sarcina.

De ce ar trebui elaborat un plan de acțiune?

Există o zicală inspirată ce spune: „Oamenii nu planifică să eșueze. În schimb, ei nu reușesc să planifice”. Deoarece nicio administrație publică

sau organizație nu vrea să eșueze, este logic să se ia toate măsurile necesare pentru a asigura succesul, inclusiv elaborarea unui plan de acțiune.

Mai jos sunt listate câteva motive întemeiate pentru a elabora un plan de acțiune:

1. Pentru a da credibilitate îndeplinirii proiectului într-o anumită perioadă de timp alocată. Un plan de acțiune denotă faptul că proiectul este bine dezvoltat și obiectivele propuse pot fi atinse;
2. Pentru a nu omite niciun detaliu;
3. Pentru a înțelege ceea ce este și nu este posibil de realizat pentru organizația dumneavoastră;
4. Pentru eficiență: veți economisi timp, energie și resurse pe termen lung;
5. Pentru responsabilitate: veți crește șansele ca oamenii/partenerii să realizeze ceea ce trebuie făcut.

Cum elaborăm un plan de acțiune? Ce este diagrama Gantt?

Un plan de acțiune poate fi elaborat doar după ce au fost formulate și stabilite toate activitățile ce urmează a fi realizate în cadrul proiectului.

Majoritatea organizațiilor, de obicei, utilizează diagrama Gantt ca instrument de planificare a executării activităților în timp. Diagrama Gantt a fost elaborată în 1917 de Henry L. Gantt, inginer și sociolog de origine americană, și oferă o ilustrare grafică a unui program de activități care ajută la planificarea, coordonarea și monitorizarea unor sarcini specifice în cadrul unui proiect.

Prezentarea grafică a unui astfel de instrument de planificare constă într-o matrice pe a cărei axă orizontală este reprezentată perioada, de-a lungul căreia se desfășoară proiectul, împărțită în unități de măsură (ex. săptămâni sau luni), și pe a cărei axă verticală sunt reprezentate activitățile din proiect (ex. organizarea a patru seminare de instruire în domeniul finanțelor locale etc.).

Pentru elaborarea unei diagrame Gantt sunt necesari câțiva pași:

- Pasul 1** – Se listează toate obiectivele și activitățile care vor fi îndeplinite în cadrul proiectului;
- Pasul 2** – Se stabilește durata (termenele de începere și finalizare) a fiecărei activități;
- Pasul 3** – Se identifică persoanele sau organizațiile responsabile de realizarea activității respective.

MODEL DE DIAGRAMĂ GANTT

Denumirea activității	Luna I	Luna II	Luna III	Luna IV	Luna V	Responsabil
Obiectivul 1. Promovarea obiectivelor și rezultatelor proiectului						
Activitatea 1.1. Editarea și publicarea anunțurilor de presă						APL I
Activitatea 1.2. Editarea și distribuirea pliantelor informative						APL I + APL II
Activitatea 1.3. Realizarea și postarea unui banner informativ						APL
Activitatea 1.4. Susținerea unei conferințe de presă la finalul proiectului						

N.B. Atunci când elaborați o diagramă Gantt sau un plan de acțiune, ar fi bine să notați perioada de implementare a proiectului cu Luna I, Luna II etc., în caz contrar, nu veți ști exact când începe derularea acestuia (ex. poate fi în ianuarie sau aprilie).

3.5. CE SUNT REZULTATELE PROIECTULUI?

Rezultatele unui proiect (în l. engl. – project outcome) sunt „produsele” activităților desfășurate în perioada de implementare a proiectului, iar realizarea lor conduce la îndeplinirea obiectivelor proiectului, ceea ce înseamnă că încep să apară beneficiile durabile pentru grupurile țintă și beneficiari.

Caracteristica rezultatelor:

- sunt consecința activității proiectului;
- pot fi generate de una sau mai multe activități;

- sunt pași esențiali spre atingerea obiectivelor;
- sunt exact definite și verificabile.

Exemplu:

Dacă obiectivul este „consolidarea capacităților APL în domeniul managementului finanțelor publice locale”, un rezultat ar putea fi „capacitatea consolidată a 30 de APL în domeniul gestionării mai eficiente a finanțelor locale”.

Dacă obiectivele specifice și activitățile proiectului au fost formulate corect, atunci identificarea și descrierea rezultatelor este simplă.

Fiecărei activități și fiecărui obiectiv îi corespund două tipuri de rezultate: cantitative și calitative.

Rezultatele cantitative reprezintă cantitatea produselor, obținute ca urmare a implementării unei activități.

Rezultatele calitative descriu un calificativ al produsului obținut.

Exemple de rezultate cantitative:

- 3 500 de locuitori ai satului X (dintre care 54% – femei și 46% – bărbați, familii vulnerabile etc.) au beneficiat ca rezultat al achiziționării și instalării a: 128 de containere pentru deșeuri, 1 mașină autocompactoare, 1 excavator și echipamente pentru sortarea finală a deșeurilor (1 presă, 2 transportatoare, 8 containere);
- 30 de reprezentanți ai administrațiilor publice locale din Republica Moldova și Ucraina, instruiți în domeniul managementului performant, auditului intern, resurselor umane etc.;
- 2 000 de locuitori ai satelor X și W din Republica Moldova și Ucraina au participat la 2 festivaluri transfrontaliere;
- condiții create pentru extinderea rețelei de alimentare cu apă potabilă și conectarea la apeduct a tuturor celor 76 de localități din raionul X și 14 din raioanele W și Y.

Exemple de rezultate calitative:

- cooperarea regională între parteneri și o mai bună gestionare a surselor acvatice în bazinul râului Prut consolidată;

- poluarea râului Nistru cu ape reziduale redusă esențial;
- cunoștințele a 30 de reprezentanți ai APL-urilor în ceea ce privește prevenirea și combaterea fenomenului corupției consolidate;
- influența sporită asupra gradului de conștientizare a populației privind problemele de mediu (28 de mii de persoane și 320 de APL sensibilizate și informate).

3.6. CE SUNT INDICATORII DE VERIFICARE A OBIECTIVELOR?

Indicatorii de verificare a obiectivelor (IVO) reprezintă instrumente de măsură, care fac posibilă cuantificarea în termeni SMART a nivelului atins al obiectivelor propuse în proiect, ca urmare a implementării acestuia. Identificarea IVO ajută la verificarea fezabilității obiectivelor și stau la baza sistemului de evaluare și monitorizare a proiectului. De obicei, ei răspund la întrebările „Cum să știm dacă ceea ce a fost planificat are loc de fapt sau deja s-a întâmplat? Cum putem verifica/măsura succesul?”.

IVO ar trebui să fie **SMART**:

(S) Specifici obiectivului pe care îl măsoară;

(M) Măsurabili în aspecte cantitative și/sau calitative ale nivelului de atingere a obiectivului, care pot fi măsurate cu unități de măsură cunoscute;

(A) Accesibili – posibil de realizat la un cost acceptabil, în limita bugetului proiectului;

(R) Relevanți pentru obiectivul sau rezultatul pe care îl măsoară;

(T) Încadrați într-o perioadă de timp, astfel încât cunoaștem când ne putem aștepta ca obiectivul/activitatea să fie realizată.

Este necesar de a stabili unul sau mai mulți indicatori pentru fiecare obiectiv și activitate în parte. Un indicator poate furniza o informație cantitativă bună, care necesită completare cu un alt indicator calitativ (cum ar fi opinia grupului țintă). Însă, în același timp, trebuie evitată capcana de a include prea mulți indicatori.

Indicatorii pot fi:

- a) **directi** – care se referă direct la subiectul pentru care au fost elaborați (ex. numărul de copii care frecventează școala);

CAPITOLUL 3

- b) **indirecți** – care se referă, într-un mod indirect, la subiectul propus; indicatorii indirecti se referă, în particular, la modificările de comportament, condițiile de trai etc.

EXEMPLE DE INDICATORI:

Indicatori cu referire la rezultate

Ind. 1	Numărul oportunităților de finanțare pentru proiectele regionale, de apeluri deschise și de donatori identificați.
Ind. 2	Numărul de persoane instruite și de module de instruire efectuate.
Ind. 3	Numărul de ghiduri elaborate pe scrierea proiectelor regionale pentru administrația publică locală, și de cetățeni din raioanele implicate în cadrul proiectului.
Ind. 4	Numărul de parteneri identificați pentru proiecte regionale.
Ind. 5	Numărul de bune practici regionale identificate.
Ind. 6	Numărul de proiecte elaborate și prezentate pentru finanțare.
Ind. 7	Creșterea ratei de finanțare (în %) a proiectelor aplicate și a calității proiectelor depuse de către APL către finanțatori.
Ind. 8	Numărul de evenimente, organizate în Ucraina sau Republica Moldova în scopul de a pregăti proiecte pentru EaPTC cu partenerii ucraineni.

Indicatori cu referire la beneficiari

Ind. 1	Numărul de persoane instruite (după vârstă, sex, aspecte etnice, vulnerabilitate, zonă, instituție etc.) cu privire la scrierea proiectelor regionale.
Ind. 2	Numărul persoanelor (după vârstă, sex, aspecte etnice, vulnerabilitate, zonă, instituție etc.) care au participat la vizitele de studiu, organizate în Republica Moldova și Ucraina, în vederea scrierii proiectelor regionale.
Ind. 3	Numărul parteneriatelor create (APL-APL, ONG-APL etc.).
Ind. 4	Numărul participanților care au beneficiat de materiale/informații (bune practici, ghiduri etc.) în Ucraina și Republica Moldova.
Ind. 5	Numărul persoanelor care au beneficiat de proiectele implementate.

3.7. CARE SUNT SURSELE DE VERIFICARE A OBIECTIVELOR?

La aceeași etapă cu identificarea și formularea indicatorilor se specifică și sursele de verificare a obiectivelor (SVO). **Sursele de verificare a obiectivelor** indică unde și sub ce formă poate fi găsită informația despre realizarea obiectivelor (general și specifice) și rezultatele proiectului. Aceasta vă va arăta dacă indicatorii pot sau nu pot fi măsurați realist la un anumit nivel de timp, cost și efort.

SVO trebuie să răspundă la anumite întrebări:

1. **Cum și de unde** va fi colectată informația (ex. raport de progres și/ sau financiar, studii specifice, sondaje de opinii, statistici oficiale etc.);
2. **Cine** trebuie să colecteze și să furnizeze informația (ex: experți în domeniu, echipa proiectului etc.);
3. **Când/cât de des** informația trebuie furnizată (ex: săptămânal, lunar, anual etc.).

În tabelul de mai jos este arătat câte un exemplu de activitate, rezultat (cantitativ și calitativ), indicator și sursă de verificare.

Exemplu de activitate, rezultat, indicator și sursă de verificare

ACTIVITATE	REZULTAT		INDICATOR	SURSA DE VERIFICARE
	CANTITATIV	CALITATIV		
Activitatea 1.1. Organizarea a două seminare de instruire în domeniul finanțelor locale pentru administrația publică locală din nordul țării.	2 seminare de instruire organizate; 30 de reprezentanți ai APL-urilor, prezenți la seminar.	Seminar de instruire bine organizat; Cunoștințe noi și utile, dobândite în cadrul seminarului.	Nr. de seminare de instruire organizate; Nr. de participanți prezenți la seminar.	Lista participanților; Poze de la seminar; Factura fiscală pentru pauza de prânz; Proces-verbal de achiziționare a materialelor pentru participanți; Chestionare de evaluare.

3.8. CE REPREZINTĂ DISEMINAREA INFORMAȚIEI ȘI REZULTATELOR PROIECTULUI?

Diseminarea reprezintă procesul de răspândire și modul de a face cunoscute activitățile, rezultatele și produsele proiectului de către părțile interesate (în l. engl – stakeholders), finanțator, organizații din domeniu și publicul larg.

Diseminarea are câteva elemente cheie, și anume:

1. Scopul – definirea scopului de diseminare este un prim pas pentru dezvoltarea unei strategii de diseminare. Acesta contribuie la:
 - sensibilizarea/creșterea gradului de conștientizare – permite și altora să cunoască ce faceți, ce proiect se implementează;
 - informarea – vă permite să informați comunitatea pe anumite subiecte (ex. mediu, necesitatea creării unui nou serviciu pe piață etc.);
 - implicarea – puteți obține feedback din partea comunității;
 - promovarea – vă puteți promova produsele și rezultatele proiectului;
 - sustenabilitatea/durabilitatea – asigură că efectele vor fi susținute și după finalizarea proiectului.
2. Strategia de diseminare – trebuie să explice cum vizibilitatea rezultatelor și produselor proiectului va fi maximizată, modul în care rezultatele proiectului vor fi făcute cunoscute părților interesate, instituțiilor relevante, organizațiilor etc. Strategia de diseminare trebuie să explice:
 - ce planificați să diseminați – mesajul (acesta trebuie să fie simplu și clar, orientat către publicul țintă);
 - cui – audiența;
 - de ce – scopul;
 - cum – metodele/mijloacele;
 - când – perioada (decideți în ce perioadă trebuie diseminate anumite activități ale proiectului, de exemplu la începutul proiectului, concentrați-vă asupra sensibilizării proiectului, iar la sfârșit – asupra rezultatelor obținute).

Care sunt mijloacele de diseminare?

Există mai multe mijloace de diseminare; printre cele mai frecvente sunt:

- publicații, pliante, broșuri, afișe;
- conferințe, ateliere de lucru, mese rotunde;
- site web;
- diferite evenimente;
- comunicate de presă.

De obicei, publicațiile, pliantele, broșurile, afișele, comunicatele de presă etc. sunt *elaborate conform anumitor criterii și condiții ale finanțatorului, incluse în ghidul de vizibilitate*, și trebuie să conțină cel puțin: o scurtă descriere a proiectului, obiectivele acestuia, denumirea proiectului, finanțatorului, logoul finanțatorului și al instituției implementatoare, date de contact și abțibilduri (ex. acest proiect este realizat grație sprijinului obținut din partea Uniunii Europene etc.).

3.9. CE ESTE RELEVANȚA UNUI PROIECT?

Relevanța unui proiect se referă, în primul rând, la modul în care a fost elaborat și implică măsura în care obiectivele sale declarate se adresează corect problemelor identificate sau nevoilor reale.

Relevanța se concentrează asupra următoarelor:

- ✓ identificarea problemelor, nevoilor reale (vs. percepute) și a beneficiarilor;
- ✓ estimarea capacităților locale de absorbție;
- ✓ calitatea estimării capacităților locale de implementare;
- ✓ dacă este posibil, activitățile pregătitoare întreprinse (estimări ale politicii, studii de fezabilitate, inclusiv analiza economică și financiară, sesiuni de planificare etc.), cât de bine au fost incorporate constatările în proiectul final și orice omisiuni evidente, precum și de către cine au fost realizate toate acestea;
- ✓ corespondența consultărilor inițiale cu participarea actorilor cheie locali, a autorităților naționale, a beneficiarilor vizați și a altor donatori (cei din urmă menționați, în special privind aspectele de complementaritate) înainte de confirmarea modului în care arată proiectul și înainte de începerea implementării;

- ✓ complementaritatea și coerența cu activitățile întreprinse de guvern și alți donatori, la același nivel sau la nivel mai înalt, în loc de duplicare sau conflict;
- ✓ calitatea ipotezelor, riscurilor și condițiilor cadrului logic la nivele adecvate.

3.10. CE ESTE EFICIENȚA?

Criteriul „eficiență” presupune cât de bine s-au transformat resursele disponibile în rezultatele vizate (uneori numite output) din punctul de vedere al calității, cantității și timpului.

O întrebare cheie este „au fost bine făcute lucrurile?”, de aceea se adresează și valorii financiare. Deci, se întreabă dacă rezultatele similare ar fi putut fi realizate prin alte mijloace la un preț mai mic, în același timp.

Eficiența se concentrează pe:

Calitatea managementului zilnic, de exemplu:

- managementul bugetului;
- managementul personalului, informației, proprietății etc.;
- managementul riscului;
- schimbările de circumstanțe;
- relațiile/coordonarea cu autoritățile locale, instituții, beneficiari și alți donatori;
- respectarea termenelor limită.

Costul și valoarea financiară: cum au fost justificate costurile proiectului de către beneficiile generate, în comparație cu proiectele similare sau abordările alternative cunoscute, ținând cont de diferențele contextuale (dacă s-au exprimat sau nu în termeni monetari).

Contribuții de la instituții și guvern (ex. birouri, experți, raporturi, scutire de taxe, după cum s-a stabilit în planul de resurse al cadrului logic), beneficiari țintă și alte părți locale: s-au realizat așa cum s-a planificat, ar putea îmbunătăți realizarea, realocarea responsabilităților, a fost bună comunicarea?

Corespondența indicatorilor de beneficiu, utilizați în estimarea de mai sus pentru a măsura realizarea scopului proiectului (de asemenea,

relevant pentru analiza cost-eficacitate: acesta ar trebui să includă o analiză ce presupune cât de prompt și eficient a reacționat managementul proiectului la schimbările ce au apărut în urma designului inițial prin modificarea indicatorilor ce nu mai sunt adecvați. Dacă estimările ipotezei și riscurilor la nivel de rezultat s-au dovedit inadecvate sau nevalabile, sau au intervenit factori externi neprevăzuți, cât s-a adaptat managementul flexibil pentru a asigura ca rezultatele să fie realizate.

3.11. CE ÎNSEAMNĂ IMPACT?

Termenul „impact” subînțelege efectul implementării proiectului și obținerii rezultatelor asupra unui număr cât mai mare de persoane dintr-un sector, regiune sau țară. Impactul se referă la beneficiile primite de către beneficiarii țintă și la consecințele pozitive ca urmare a realizării proiectului.

Care sunt caracteristicile impactului?

Impactul se concentrează asupra următoarelor:

- măsura în care obiectivele planificate au fost realizate și corespund scopului proiectului;
- măsura în care dezvoltarea economică și socială a rezultat ca urmare a îmbunătățirii situației;
- dacă au existat finalități neplanificate și cum acestea au afectat impactul general;
- dacă indicatorii de impact ce țin de gen, mediu, sărăcie etc. au fost atinși;
- dacă impactul extins dorit ar fi putut fi mai bine realizat altfel.

3.12. CE REPREZINTĂ DURABILITATEA PROIECTULUI?

Majoritatea donatorilor vor să știe că proiectul finanțat de ei are viață și după încetarea finanțării acestuia și este posibil a se bucura de beneficii în continuare. Cu alte cuvinte, vor să vadă că investiția lor este de lungă durată.

Durabilitatea sau sustenabilitatea se referă la probabilitatea ca rezultatele pozitive ale proiectului, la nivel de scop, să continue după finalizarea finanțării externe, iar impactul său pe termen mai lung asupra

procesului de dezvoltare să poată fi sustenabil și la nivel de sector, de regiune sau de țară.

Durabilitatea proiectului reprezintă acea continuare a activităților esențiale ale unui proiect, chiar la scară mai redusă, după încetarea finanțării, astfel încât grupurile țintă să obțină în continuare beneficii.

Cum demonstrăm durabilitatea proiectului?

Demonstrați finanțatorului că v-ați gândit la desfășurarea în continuare a proiectului, ca v-ați asigurat că investiția nu va fi pierdută, că ați planificat viitorul proiectului și aveți documentele utile pentru a susține financiar proiectul respectiv după ce încetează finanțarea.

Care sunt potențialele surse de finanțare ulterioară?

Posibilele surse de finanțare ulterioară sunt:

- cofinanțare/fonduri din partea altor donatori (locali, naționali și internaționali care ar putea susține proiectul și care ar avea un interes, pe termen lung, în succesul proiectului);
- fonduri ale aceluiași donator (la o finanțare ulterioară);
- semnarea acordurilor și stabilirea relațiilor de colaborare cu alte instituții care își pot asuma unele responsabilități față de proiect sau ar putea finanța proiectul;
- alte surse de finanțare.

3.13. CE SUNT FACTORII EXTERNI?

În procesul de scriere și elaborare a proiectului, trebuie să se țină cont și de factorii externi (ce se află în afara controlului dumneavoastră), care ar putea afecta succesul proiectului dumneavoastră sau ar împiedica progresul implementării acestuia. Acești factori pot fi de ordin climatic, politic, economic etc. și implică riscuri reale (posibile) în procesul de derulare a proiectului, dar nu o listă a tot ceea ce ar putea merge prost.

Caracteristicile factorilor externi:

- sunt elemente din mediul extern ce pot influența desfășurarea proiectului, dar nu se află sub controlul direct al managementului de proiect;

- pot fi pozitivi (oportunități) sau negativi (riscuri);
- trebuie enunțați în faza de elaborare a proiectului pentru a prevedea mecanismele de valorificare/contracurare.

Ce presupune implementarea propriu-zisă a proiectului?

Implementarea proiectului presupune derularea activităților incluse în proiect. În paralel cu acestea, trebuie să se desfășoare monitorizarea și controlul proiectului, evaluarea proiectului și raportarea proiectului.

CAPITOLUL 4

MATRICEA CADRULUI LOGIC CONTEXT

CONTEXT

Abordarea Cadrului Logic (LFA) a fost dezvoltată la sfârșitul anilor 1960 pentru a asista Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în vederea îmbunătățirii planificării și sistemului de evaluare a proiectelor.

Acesta a fost proiectat pentru a aborda trei probleme de bază:

- Planificarea prea vagă: obiectivele nu erau clar definite și nu ofereau instrumente pentru a putea monitoriza și evalua succesul (sau eșecul) unui proiect;
- Responsabilitățile de management neclare;
- Evaluarea deseori contradictorie – pentru că nu a existat niciun acord comun cu privire la impactul final.

LFA a fost, de atunci, adoptat ca o planificare a proiectului și un instrument de gestionare de către mai multe agenții de dezvoltare și donatori. Metoda cadrului logic a fost adoptată de către comunitatea internațională pentru a planifica, urmări și evalua proiectele. De-a lungul timpului, diferite agenții au modificat formate, terminologii și instrumente de LFA. Totodată, principiile analitice de bază au rămas aceleași. Cunoașterea principiilor de LFA este esențială pentru tot personalul implicat în proiectare și acordare de asistență pentru dezvoltare.

4.1. CE ESTE CADRUL LOGIC?

Cadrul logic este un instrument de planificare și gestionare a proiectelor de dezvoltare. Metoda prezintă rezultatele analizei unor probleme, astfel încât obiectivele proiectului să reiasă într-o manieră sistematică și logică. Această abordare reflectă relația cauză-efect pentru diferite niveluri ale obiectivelor, identificând, totodată, modul în care se verifică realizarea acestora și stabilind situațiile ipotetice, aflate în afara sferei de control a proiectului și care pot influența succesul acestuia. Principalele rezultate ale analizei sunt sintetizate într-un tabel/într-o matrice care ref-

lectă cele mai importante aspecte ale unui proiect („matricea logică”) și își propune să prezinte informații cu privire la componentele cheie ale unui proiect într-un mod clar, concis, logic și sistematic.

Într-un format standard, cadrul logic prezintă răspuns la următoarele întrebări:

- Ce va fi realizat în cadrul proiectului?
- Ce activități vor fi efectuate pentru a obține rezultatele și obiectivele trasate?
- Ce resurse sunt necesare?
- Care sunt eventualele probleme ce ar putea afecta succesul proiectului?
- Cum va fi măsurat progresul și succesul final al proiectului și care sunt sursele de verificare?

4.2. DE CE AVEM NEVOIE DE CADRUL LOGIC?

Cadrul logic oferă răspuns la următoarele întrebări:

- De ce este necesară implementarea acestui proiect?
- Care sunt obiectivele ce urmează a fi atinse prin implementarea proiectului?
- Cum vor fi atinse obiectivele proiectului?
- Ce rezultate prevedem, ținând cont de resursele investite?
- Care sunt beneficiile urmărite?
- Ce factori externi sunt cruciali pentru succes?
- Care este informația ce va atesta succesul proiectului?
- Cum vom măsura progresele?
- Ce mijloace sunt necesare?
- Care va fi costul proiectului?

Interesul și eficacitatea acestei metode rezultă din faptul că permite exprimarea diferitelor puncte de vedere în răspunsurile la aceste întrebări.

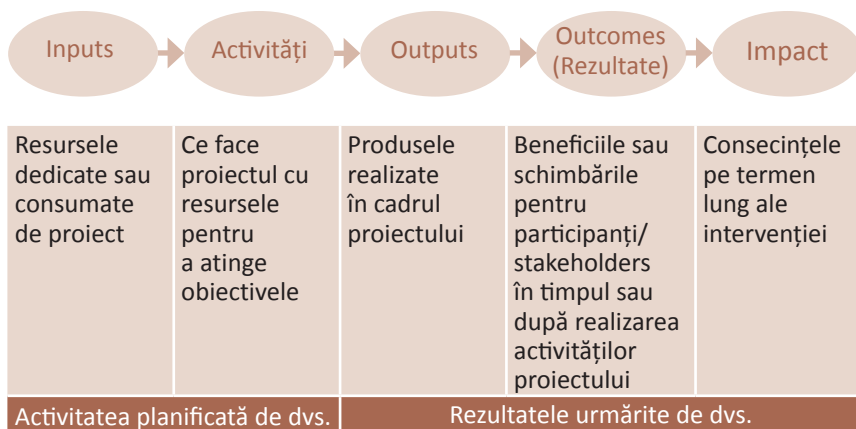
4.3. CARE SUNT AVANTAJELE CADRULUI LOGIC?

- Oferă o imagine de ansamblu asupra proiectului;
- Oferă o sinteză a obiectivelor, acțiunilor, rezultatelor, indicatorilor și riscurilor;
- Facilitează măsurarea impactului proiectului;
- Problemele sunt analizate sistematic;
- Obiectivele sunt formulate clar și logic, sunt măsurabile;
- Se ține cont de riscuri și condițiile necesare pentru succes;
- Există o bază obiectivă pentru monitorizare și evaluare;
- Propunerea de proiect va fi coerentă și clară.

Metoda cadrului logic constă în:

- stabilirea obiectivelor;
- definirea unui lanț de rezultate;
- identificarea ipotezelor și a riscurilor;
- alegerea unor indicatori de randament pentru a măsura progresul către atingerea scopurilor.

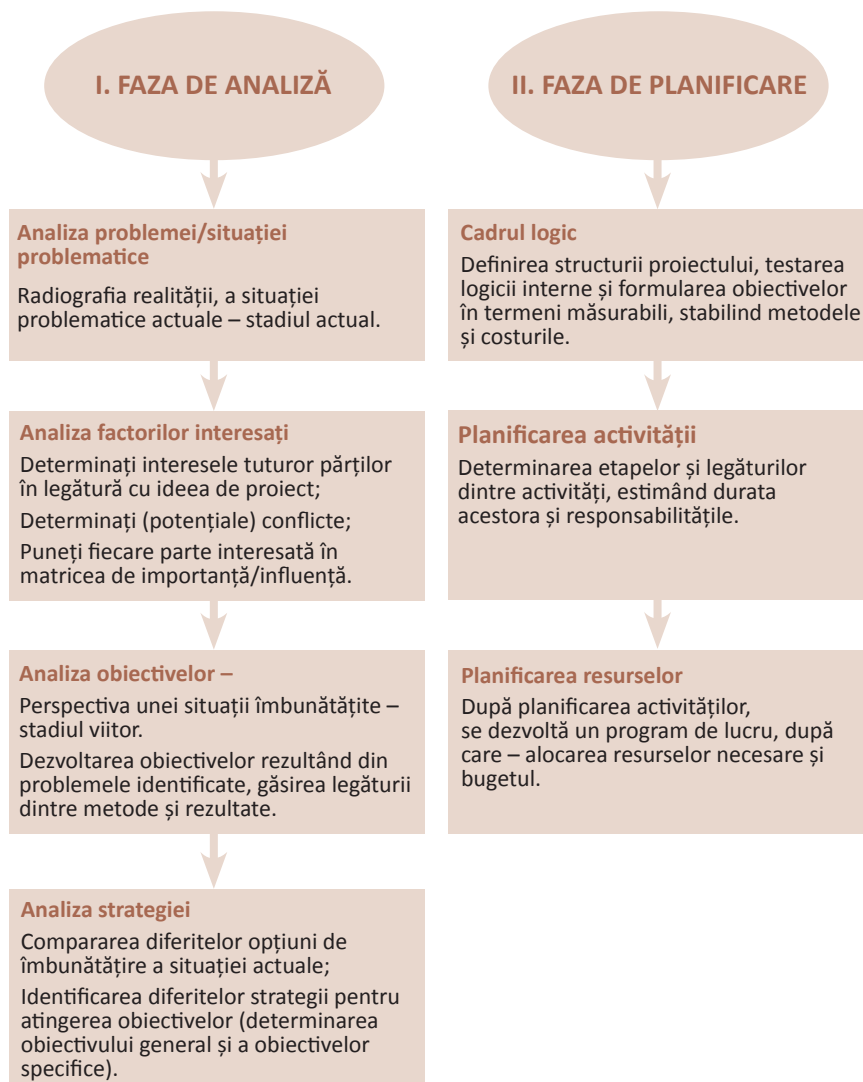
MODELUL ABORDĂRII LOGICE



4.4. CARE SUNT FAZELE CADRULUI LOGIC?

Construirea unui cadru logic se face în două faze:

CONSTRUIREA UNUI CADRU LOGIC



CAPITOLUL 4

Când se elaborează și când se folosește?

Matricea cadrului logic se elaborează în faza de pregătire a proiectului (chiar înaintea conceperii lui), dar este utilizată și joacă un rol important și în toate celelalte faze ale proiectului (inclusiv în implementare și evaluare).

Cadrul logic trebuie văzut, mai ales, ca un instrument dinamic care necesită reevaluare, revizuire, ajustare, urmărind continuu evoluția proiectului și a schimbărilor privind condițiile externe ce pot să apară pe durata implementării acestuia.

Structura/conținutul cadrului logic

Matricea cadrului logic reprezintă un tabel cu 16 celule, cu patru coloane și patru rânduri, conținând principalele elemente ale unui proiect și relațiile dintre ele.

MATRICEA CADRULUI LOGIC

	Logica intervenției	Indicatori de verificare a obiectivelor	Surse de verificare	Supoziții
Obiective generale				
Scopul proiectului				
Rezultate				
Activități		Mijloace	Cost	
				Precondiții

Un cadru logic orientat către rezultate descrie raportul logic ce există între obiective, rezultate, indicatorii de rezultate, ipoteze și riscuri, precum și între obiective, rezultate și indicatori.

Cum funcționează?

Elementele din tabel sunt corelate pe două direcții logice:

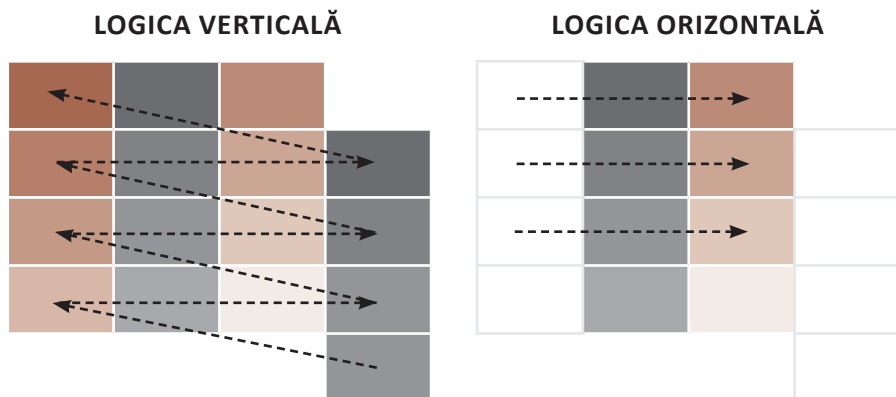
I. Logica verticală punctează ceea ce urmează să fie realizat prin intermediul proiectului. Aici sunt evidențiate:

- relațiile cauză-efect și ipotezele. Ipotezele sunt aspectele exterioare proiectului, care nu pot fi controlate de echipa de implementare a proiectului (relația între coloanele I și IV);
- ceea ce intenționăm să facem, care sunt obiectivele proiectului (col. I);
- logica intervenției proiectului (col. I);
- ipotezele importante și incertitudinile dincolo de controlul managerului de proiect (col. IV).

II. Logica orizontală se referă la măsurarea efectelor proiectului și resurselor folosite de proiect prin:

- specificarea indicatorilor cheie (col. II);
- sursele de informare prin care aceștia vor fi verificați (col. III).

MATRICEA CADRULUI LOGIC: LOGICA VERTICALĂ ȘI ORIZONTALĂ



Logica verticală:

- **Coloana I: logica intervenției**

Stabilește strategia proiectului – nivelul obiectivelor (care sunt obiectivele proiectului), relația și ierarhia dintre ele.

Intervenția urmează logica de mai sus: prin folosirea mijloacelor materiale și nemateriale, se pot implementa activitățile ce vor genera rezultatele. Combinația acestor rezultate va duce la realizarea scopului proiectului care va contribui la realizarea obiectivului general.

- **Coloana II: indicatori de verificare a obiectivelor (IVO)**

IVO descriu, în termeni cantitativi și calitativi, în ce măsură au fost îndeplinite:

- obiectivul general al proiectului – unde se vor conține indicatorii de impact general;
- obiectivele specifice ale proiectului – unde se vor conține indicatorii de impact specifici;
- rezultatele proiectului – unde se vor conține indicatorii de rezultate.

Iată câteva criterii de selectare a indicatorilor:

- validitate: dacă reflectă, în mod direct, obiectivul pe care intenționează să îl măsoare;
- obiectivitate: dacă definește exact și fără ambiguități obiectivul pe care vrea să îl măsoare;
- credibilitate: dacă sunt datele consecvente sau comparabile în timp;
- accesibilitate: dacă pot fi datele colectate cu ușurință, la timp și cu costuri rezonabile;
- utilitate: dacă vor fi datele utile în luarea deciziilor sau pentru a învăța din experiență;
- proprietate: dacă sunt de acord partenerii și părțile interesate cu faptul că indicatorul are sens și utilitate pentru ei.

Mijloacele materiale și umane (numite intrări) sunt resurse necesare desfășurării activităților planificate în proiect și se găsesc plasate în rândul patru, coloana a doua. În această casetă trebuie prezentată estimarea resurselor necesare. De notat că *în Matricea Logică nu există indicatori pentru activități.*

- **Coloana III: surse și mijloace de verificare**

Sursele de verificare indică unde și sub ce formă și cât de des pot fi găsite informațiile despre îndeplinirea obiectivului general, obiectivelor specifice și rezultatelor. Costurile și sursele de finanțare, conform bugetului proiectului, sunt plasate în rândul de la baza coloanei trei a Matricei Logice.

Sursele pot fi interne (produse în proiect) sau externe. În referire la sursele interne, activitățile și costul pentru producerea lor se includ în activitățile și costurile proiectului.

Sursele externe trebuie evaluate sub aspectul accesibilității, credibilității și relevanței, iar costurile pentru colectarea informațiilor trebuie incluse, de asemenea, în proiect.

- **Coloana IV: supoziții și precondiții**

Supozițiile reprezintă răspunsul la întrebarea: „Ce factori externi ar putea influența implementarea și durabilitatea proiectului?”. Factorii externi exercită o influență puternică asupra succesului proiectului, din care motiv este necesară identificarea și luarea lor în considerare.

În Matricea Logică, la nivelul Obiectivului general, nu există supoziții. Absența lor este justificată de faptul că obiectivul general depinde de realizarea unui număr mai mare de programe sau proiecte.

Precondițiile, poziționate în ultima casetă la baza coloanei a patra din Matricea Logică și în afara ei, reprezintă acele condiții inițiale, independente de proiect, care trebuie să fie deja îndeplinite înainte de începerea activităților și fără de care implementarea efectivă a proiectului nu este posibilă. Precondițiile răspund la întrebarea: „Ce trebuie pentru ca proiectul să înceapă?”.

CAPITOLUL 4

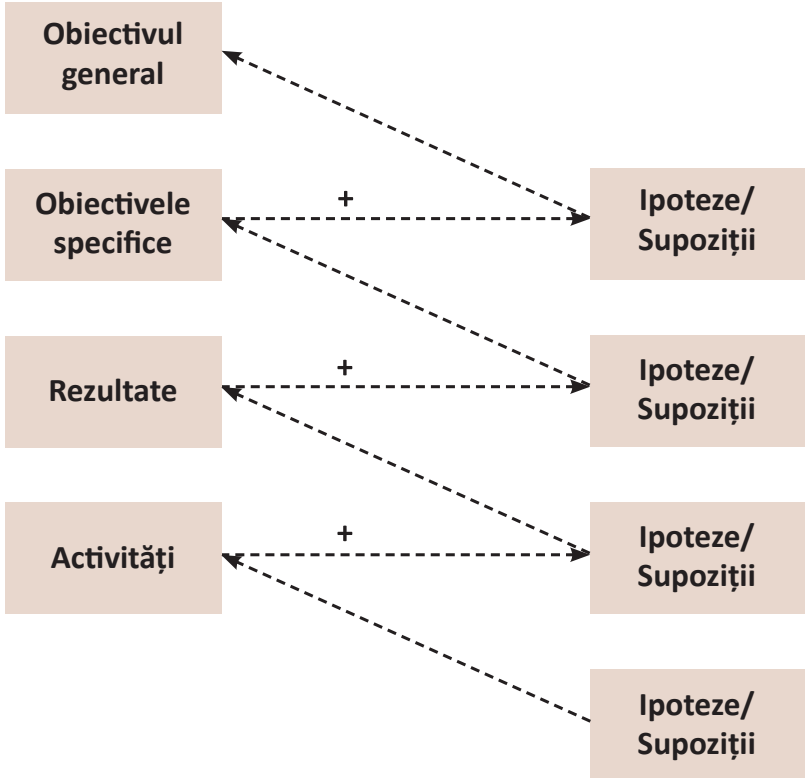
ORDINEA COMPLETĂRII MATRICEI CADRULUI LOGIC

Descrierea proiectului	Indicatori	Surse de verificare	Ipoteze
Obiectiv general (1)	(8)	(9)	
Scop (2)	(10)	(11)	(7)
Rezultat (3)	(12)	(13)	(6)
Activități (4)			(5)

CORELAREA LOGICĂ ÎNTRE COLOANELE I ȘI IV

LOGICA INTERVENȚIEI

IPOTEZE



- ✓ Dacă condițiile sunt îndeplinite, atunci activitățile proiectului pot fi începute.
- ✓ Dacă activitățile sunt desfășurate și ipotezele de pe linia IV, coloana IV, sunt îndeplinite, atunci se pot obține rezultatele proiectului.
- ✓ Dacă rezultatele proiectului sunt obținute și ipotezele de pe linia III, coloana IV, sunt îndeplinite, atunci poate fi atins scopul proiectului.
- ✓ Dacă scopul proiectului este atins și ipotezele de pe linia II, coloana IV, sunt îndeplinite, proiectul poate contribui la atingerea obiectivelor generale.

Verificarea finală a calității matricei cadrului logic

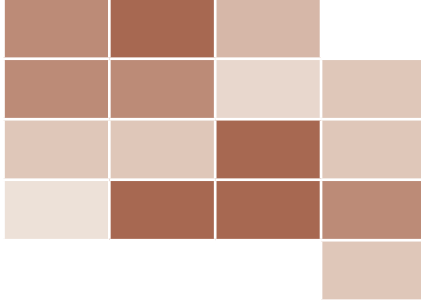
După ce matricea cadrului logic este completă, ea trebuie verificată din nou, și anume de verificat dacă:

- ✓ logica verticală este completă și corectă;
- ✓ indicatorii și sursele de verificare sunt accesibile și credibile;
- ✓ condițiile sunt realiste;
- ✓ ipotezele sunt realiste și complete;
- ✓ riscurile sunt acceptabile;
- ✓ probabilitatea succesului este suficient de mare;
- ✓ beneficiile justifică costurile.

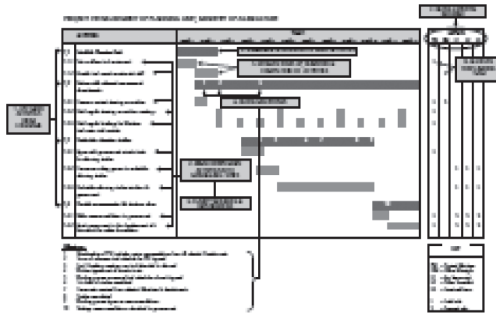
După ce veți elabora proiectul, vă recomandăm să verificați dacă există corelația matrice logică – plan de activități – resurse necesare, deoarece finanțatorul/donatorul urmărește firul roșu din toate cele trei tabele sus-menționate.

CORELAȚIA DINTRE MATRICEA LOGICĂ, PLANUL DE ACTIVITĂȚI ȘI RESURSELE NECESARE

Matricea logică



Planul de activități



Resursele necesare

A resource requirements table with columns for activity, resource, and quantity. The table shows the required resources for each activity, including the resource name, the quantity required, and the unit of measurement. The table is organized into a hierarchical structure, with activities listed on the left and resources listed in the columns.

ACTIVITATE	RESURSA	CANTITATE	UNITATE
1.1. Activitate 1.1	Resursa 1.1	10	unitate
1.1. Activitate 1.1	Resursa 1.2	5	unitate
1.2. Activitate 1.2	Resursa 1.1	15	unitate
1.2. Activitate 1.2	Resursa 1.2	8	unitate
1.3. Activitate 1.3	Resursa 1.1	12	unitate
1.3. Activitate 1.3	Resursa 1.2	6	unitate
1.4. Activitate 1.4	Resursa 1.1	18	unitate
1.4. Activitate 1.4	Resursa 1.2	9	unitate

După ce veți elabora proiectul, vă recomandăm să verificați din nou dacă informațiile din propunerea de proiect sunt corelate cu informațiile din matricea cadrului logic.

Ce este matricea logică și de ce avem nevoie de ea?

Matricea logică a proiectului este un instrument util pentru clarificarea obiectivelor, conceptualizarea și buna înțelegere a proiectului. Matricea proiectului definește clar obiectivele, stabilind conexiuni logice între seturi ierarhizate de obiective și rezultatele de obținut, în condițiile cunoașterii factorilor ce pot influența derularea proiectului. În matricea logică a proiectului sunt incluse principalele elemente ale unui proiect.

CAPITOLUL 5

DEZVOLTAREA PARTENERIATELOR

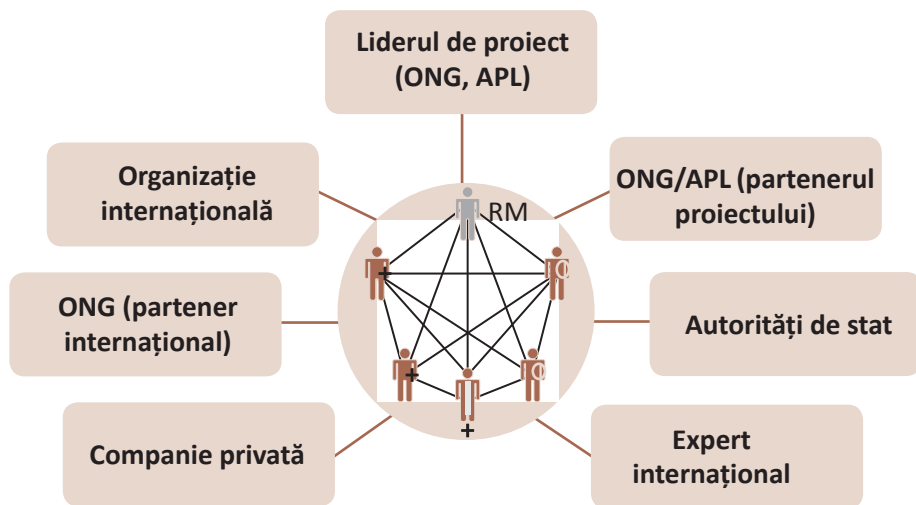
5.1. CE ESTE ECHIPA DE PROIECT?

Deși problemele precum performanța proiectului sau atingerea principalelor repere sunt prioritare, acestea sunt influențate, în mod direct, de eficiența echipei de proiect. Formarea unei echipe eficiente de proiect este cea mai importantă pârghie, de care managerul de proiect dispune pentru a asigura succesul proiectului său. Spiritul și entuziasmul echipei se vor reflecta atât în calitatea livrabililor, cât și în măsura în care organizația va aprecia rezultatele proiectului.

Primul pas în alcătuirea echipei de proiect este crearea unui plan de resurse, așa cum rezultă el din planul de proiect. Managerul de proiect trebuie să identifice activitățile ce urmează a fi executate și resursele necesare pentru realizarea acestora. Înainte de începerea proiectului, planul de resurse nu poate să identifice decât ariile funcționale în care trebuie să fie alocate resurse și efortul aproximativ necesar. În cadrul evaluării potențialilor membri ai echipei de proiect, trebuie urmărite anumite **caracteristici ale indivizilor**:

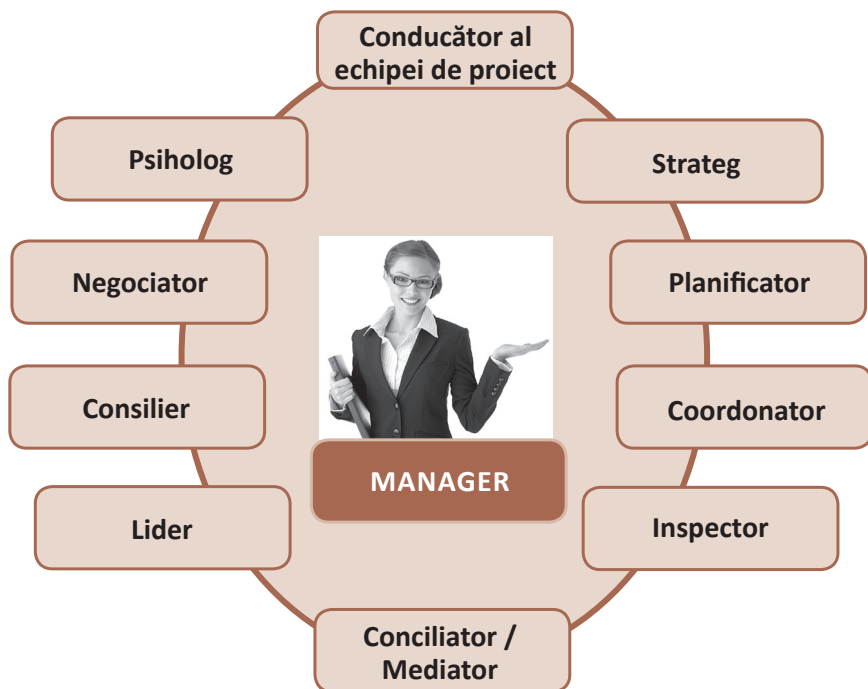
- aptitudinile necesare pentru realizarea activităților, pe care le presupune proiectul;
- nivelul de influență în cadrul organizației;
- accesul la o altă rețea de resurse;
- capacitatea de a participa efectiv în cadrul proiectului;
- spiritul de echipă și capacitatea de a colabora în realizarea activităților.

ECHIPA PROIECTULUI (CONSORȚIU)



Managerul de proiect se va baza atât pe propria cunoaștere a mediului organizațional, cât și pe experiența donatorilor proiectului pentru a lua deciziile corecte cu privire la resursele ce vor fi distribuite. Este vital ca managerul de proiect să comunice cu membrii echipei înainte de a începe să lucreze împreună. În caz contrar, aceștia pot resimți rolul lor ca fiind impus și, astfel, le va lipsi dedicarea și implicarea în proiect.

RESPONSABILITĂȚILE ȘI CARACTERISTICILE MANAGERULUI DE PROIECT



Echipele de proiect se definesc drept un grup de oameni, care:

- au pregătire, aptitudini, abilități și cunoștințe diferite, dar care se completează;
- lucrează împreună și cooperează între ei;
- doresc realizarea aceluiași obiective;
- se susțin și se sprijină reciproc;
- comunică în interiorul echipei.

Întrucât individul este limitat în posibilitățile sale fizice și intelectuale, un factor determinant pentru eficiența unei echipe de proiect este ca pentru fiecare membru al echipei să se formuleze roluri și sarcini concrete, precum și să se determine timpul de lucru.

Dimensiunea echipei de proiect va depinde de următorii factori:

- mărimea proiectului;
- durata proiectului (dacă proiectul trebuie finalizat într-un timp scurt, numărul persoanelor implicate va fi mare);
- importanța proiectului (cu cât proiectul deține un rol mai mare, cu atât va crește numărul participanților la proiect, iar recrutarea se va face de la niveluri ierarhice mai înalte);
- necesitățile proiectului, ceea ce presupune existența unui personal de o anumită specialitate.

Dintre **atribuțiile** echipei de lucru enumerăm:

- comportament motivat și adaptarea la un stil de lucru îndreptat spre rezolvarea sarcinilor încredințate;
- discutarea deschisă a diferitelor opinii înainte de adoptarea hotărârilor;
- cooperarea cu personalul din afara proiectului;
- asigurarea unui nivel acceptabil pentru progresul muncii;
- evaluarea lucidă și corectă a propriei munci, precum și a colegilor;
- integritatea echipei, chiar și atunci când lucrurile merg rău.

5.2. CINE SUNT PARTENERII ÎN CADRUL PROIECTULUI?

În procesul de elaborare a proiectului se recomandă să se stabilească parteneriate cu ONG-urile și APL-urile locale. Este bine, din start, să se traseze domeniile de cooperare și responsabilitățile fiecărui partener în procesul de implementare a proiectului.

În unele situații, atunci când proiectul necesită expertiză avansată pe unele zone de activitate poate să se apeleze la parteneri externi, atât din țară cât și de peste hotare.

Donatorii încurajează crearea parteneriatelor viabile și de lungă durată. Menționăm faptul că din acest punct de vedere donatorii acordă, conform criteriilor de evaluare a proiectelor, un punctaj mai mare celor care constituie parteneriate, chiar dacă această formulă nu este obligatorie pentru anumite apeluri deschise.

În unele situații sunt apreciate în mod special parteneriatele care au demonstrat deja că sunt funcționale în cadrul realizării proiectelor

anterioare. Credibilitatea unor astfel de parteneriate determină donatoarii să ia decizii favorabile consorțului respectiv.

În cazul depunerii unei cereri de finanțare în parteneriat cu alte ONG, grupuri comunitare, alte APL sau instituții publice, se poate solicita completarea și semnarea unui acord de parteneriat. Elementele minime ale acordului de parteneriat sunt, de regulă, următoarele:

- ✓ Părțile;
- ✓ Obiectul contractului;
- ✓ Rolurile și responsabilitățile în implementarea proiectului, cofinanțarea operațiunilor;
- ✓ Durata contractului;
- ✓ Drepturile și obligațiile partenerilor;
- ✓ Proprietatea;
- ✓ Dispoziții finale.

Dacă pachetul informativ, oferit de finanțatorul ce vă interesează, conține un alt model, este obligatorie utilizarea acestuia din urmă.

Partenerul principal, de regulă, are următoarele drepturi și obligații:

- să semneze cererea de finanțare și contractul de finanțare;
- să consulte partenerii cu regularitate, să-i informeze despre progresul acțiunii și să le furnizeze copii ale rapoartelor de implementare;
- să convină, cu partenerii de proiect, propunerile pentru modificările importante ale proiectului (ex. activități, parteneri etc.) înaintea solicitării aprobării de către finanțator;
- să colaboreze și să susțină derularea proiectului (ex. asigurând buna desfășurare a programelor de training prin achiziționarea echipamentelor necesare, prin activități de informare și publicitate pe toată durata proiectului etc);
- să asigure managementul de proiect;
- să respecte termenele de derulare a proiectului și decontarea cheltuielilor;
- să participe la realizarea obiectivelor cuprinse în proiect.

Partenerul/partenerii au, de regulă, următoarele drepturi și obligații:

Obligații	Drepturi
<ul style="list-style-type: none"> • a contribui la realizarea obiectivelor proiectului 	<ul style="list-style-type: none"> • a solicita informație relevantă privind implementarea proiectului de la parteneri
<ul style="list-style-type: none"> • a avea o comunicare bună cu toți partenerii proiectului 	<ul style="list-style-type: none"> • a solicita o comunicare eficientă în cadrul proiectului
<ul style="list-style-type: none"> • a fi corecți în relațiile de parteneriat 	<ul style="list-style-type: none"> • a solicita un proces decizional transparent în perioada de implementare a proiectului
<ul style="list-style-type: none"> • a pune la dispoziție orice informație relevantă care ține de implementarea proiectului 	<ul style="list-style-type: none"> • a solicita respectarea acordului de parteneriat
<ul style="list-style-type: none"> • a respecta termenii de realizare a proiectului 	<ul style="list-style-type: none"> • a solicita, în cazul unor situații obiective, prelungirea realizării proiectului
<ul style="list-style-type: none"> • a efectua cheltuielile conform liniilor bugetare stabilite în contract 	<ul style="list-style-type: none"> • a solicita întâlniri periodice cu partenerii proiectului

În proiectele regionale, transfrontaliere trebuie să existe, neapărat, parteneri care să implementeze, în comun, un proiect.

5.3. CUM POATE FI INSTITUIT UN PARTENERIAT VIABIL?

Pentru a iniția și dezvolta un parteneriat viabil trebuie considerate următoarele aspecte:

- Alegeți activități ce răspund cât mai bine obiectivelor programului de finanțare, așa cum sunt ele prezentate în cadrul ghidului pentru program.
- Alegeți parteneri care pot acoperi acele domenii și activități a proiectului, care la moment, din considerente obiective ori subiective, organizația / instituția pe care o reprezentați nu le poate realiza. În acest scop se recomandă efectuarea analizei SWOT.

- Selectați cu atenție organizațiile care pot îndeplini aceste condiții și răspund criteriilor de eligibilitate din ghidul programului (ghidul solicitantului etc.), alegând, în măsura posibilului, parteneri cu care ați avut colaborări anterioare reușite (pe care va trebui să le prezentați pe scurt în proiect) și de a căror colaborare sunteți siguri și în activitățile pentru care solicitați finanțare.
- Partenerii implicați în proiect trebuie să participe, inclusiv, la realizarea proiectului ce va fi expus la licitație.

De ce se stimulează parteneriatele?

Parteneriatul este promovat pentru că:

- poate rezolva mai ușor, rapid și eficient problemele comune;
- facilitează diseminarea și transferabilitatea rezultatelor obținute pe parcursul derulării unui proiect;
- satisface dorința finanțatorului de a implica cât mai mulți beneficiari și de a rezolva cât mai multe necesități.

BUGETUL UNUI PROIECT. MANAGEMENTUL FINANCIAR

6.1. CE ESTE BUGETUL UNUI PROIECT?

Bugetul proiectului este o planificare a proiectului din punct de vedere financiar. În acest sens, bugetul proiectului reprezintă totalitatea nevoilor și disponibilităților financiare pentru realizarea proiectului.

Pregătirea unui buget detaliat și realist permite o gestiune eficientă a resurselor necesare atingerii obiectivelor proiectului. Astfel, bugetul atribuie valoare financiară activităților proiectului, planificarea generală a proiectului „mergând mână în mână” cu cea a bugetului.

Bugetul reprezintă și un important instrument de control al resurselor financiare ale proiectului, astfel încât orice abatere depistată scoate în evidență necesitatea de a o analiza și remedia.

6.2. CARE SUNT ETAPELE LA ÎNTOCMIREA UNUI BUGET?

La întocmirea bugetului trebuie considerate următoarele etape:

- planificarea activităților proiectului;
- estimarea cheltuielilor, în detaliu, pentru fiecare activitate și sub-activitate;
- estimarea potențialelor surse de venituri;
- reconcilierea diferențelor dintre cheltuieli și venituri;
- fluxul de numerar (bani pentru efectuarea plăților – sume, perioade);
- aprobarea bugetului;
- stabilirea unor proceduri de supraveghere permanentă a costurilor, comparativ cu bugetul, după începerea proiectului;
- revizuirea și actualizarea periodică a bugetului.

În procesul de pregătire a bugetului, țineți seama de următoarele recomandări:

- întocmirea unui buget corect va dura destul de mult, deci începeți din timp;

- consultați, la întocmirea bugetului, toate persoanele implicate în acesta; veți avea, astfel, mai multe șanse ca bugetul să fie realist și, în plus, vă asigurați că va fi înțeles și acceptat, în mod flexibil, și nu privit ca o măsură birocratică de control;
- bugetul trebuie să corespundă contractului de finanțare.

Se poate întâmpla ca finanțatorul să nu ofere suma totală pe care o considerați necesară pentru realizarea proiectului. Reducerea sumei, planificate inițial în buget, poate avea la bază două motive: fie nu ați explicat acțiunea și costul ei asociat destul de clar, fie nu ați calculat corect fondurile necesare.

Este bine să explicați finanțatorului că, dacă nu vă oferă toată suma pe care ați solicitat-o (și care a fost bine justificată), proiectul nu va putea atinge toate obiectivele pe care le-ați propus și acest fapt ar trebui luat în considerare, mai ales atunci când vor fi evaluate rezultatele proiectului dumneavoastră.

Pentru a argumenta pozițiile bugetare, pot fi utilizate următoarele tipuri de **buget**:

- **Bugetul pe categorii de cheltuieli:** grupează veniturile și cheltuielile pe categorii;
- **Bugetul pe categorii de cheltuieli și pe activități:** grupează cheltuielile pe categorii și pe activități. Este tipul de buget cu care se operează, atunci când se elaborează bugetul proiectului. Utilizându-l, ne putem asigura de faptul că nu scăpăm din vedere nicio activitate și nicio cheltuială.
- **Bugetul pe surse:** grupează cheltuielile pe categorii și pe surse de finanțare ce participă cu fonduri. Acest tip de buget reprezintă, de obicei, forma sub care bugetul i se prezintă finanțatorului căruia i se solicită fonduri, având în vedere faptul că orice finanțator dorește să știe cine mai susține din punct de vedere financiar proiectul respectiv și în ce măsură. Dacă se dorește o detaliere privind modul în care s-a ajuns să fie prevăzute sumele aferente fiecărui tip de cheltuială, se poate atașa și bugetul pe activități.

La elaborarea bugetului trebuie să ținem cont de **reglementările impuse de finanțator**. În funcție de finanțator, pot exista anumite **limite** stabilite de acesta și care trebuie respectate, atunci când întocmim bugetul proiectului. Dintre aceste limite menționăm:

- limita minimă de finanțare a unui proiect (ex. nu mai puțin de 100 de mii de euro);
- limita maximă de finanțare a unui proiect (ex. nu mai mult de 5 milioane de euro);
- limitări în utilizarea resurselor pentru lucrări, servicii și infrastructură (ex. maxim 80% din bugetul total);
- limitarea cheltuielilor pentru resursele umane (ex. nu mai mult de 30% din suma totală a bugetului);
- limitarea cheltuielilor administrative sau/și a celor neprevăzute (ex. nu mai mult de 5% din bugetul total);
- impunerea unor cerințe față de cuantumul de cofinanțare (ex. cofinanțarea nu poate fi mai mică de 15%).

În continuare ne vom referi la modalitatea de stabilire a sumelor de cheltuieli pe cele mai importante categorii ale acestora.

Cheltuielile de personal presupun determinarea următoarelor două poziții bugetare: remunerarea muncii și diurnele.

Salariile personalului implicat în proiect se vor stabili luând în considerare responsabilitățile, gradul de angajare în proiect (permanent, pe zile sau ore), contribuția fiecărui angajat la realizarea proiectului. Salariile sunt stabilite în buget la valoarea lor brută, incluzând contribuțiile de asigurări sociale, impozitul pe venit și alte cheltuieli asociate remunerării personalului angajat, conform legislației naționale. În cazul proiectelor internaționale, trebuie să se facă deosebire între remunerarea experților internaționali, naționali și locali, în corespundere cu tarifele utilizate pe piața forței de muncă și practicile existente în domeniu.

Cheltuielile legate de deplasări nu trebuie să depășească, de regulă, mărimea stabilită de legislația în vigoare sau cea impusă de finanțator (în funcție de țară).

Exemplu:

Articolul de cheltuieli	Unitatea de măsură	Unități	Cost unitate, euro	Cost total, euro
1. Cheltuieli de personal				
Remunerarea muncii				
Manager de proiect	luni	12	200	2400
Asistent de proiect	-//-	12	100	1200
Expert național	-//-	8	200	1600
Manager financiar	-//-	12	100	1200
Expert internațional	zile	20	50	1000
Diurne pentru călătorii				
Vizite în Moldova (2 persoane x 5 vizite x 1 zi)	diurnă zi	10	45	450
Vizite în România (10 persoane x 1 vizită x 4 zile)	diurnă zi	40	100	4000

Cheltuielile de transport trebuie delimitate clar, în funcție de necesitățile locale și de asigurarea deplasărilor peste hotare. Cheltuielile de transport internațional, de regulă, includ și costurile de traversare a frontierei, plata asigurărilor internaționale, cheltuielile legate de perfectarea documentelor vamale.

Cheltuielile legate de transportul local se vor calcula în funcție de costul lunar, necesar pentru perioada derulării proiectului.

Cheltuielile legate de procurarea echipamentelor și utilajelor sunt estimate și planificate separat. În acest sens, trebuie evaluată cât mai exact necesitatea în echipamente și alte bunuri, care urmează să fie procurate pe parcursul derulării proiectului. Unii finanțatori anunță anumite restricții față de calitatea și proveniența bunurilor procurate. De exemplu, UE solicită ca echipamentele ce vor fi procurate să fie noi și fabricate, în exclusivitate, în țările europene.

CAPITOLUL 6

Exemplu:

Articolul de cheltuieli	Unitatea de măsură	Unități	Cost unitate, euro	Cost total, euro
Echipamente și bunuri				
Echipamente				
Notebook	unități	2	300	600
Cameră video	unități	1	400	400
Video proiector	unități	1	500	500
Ecran	unități	1	100	100
Copiator multifuncțional	unități	1	600	600
Programe soft Microsoft Windows	unități	1	200	200
Mobilier				
Mese (2 birouri x 2 mese)	unități	5	100	500
Fotolii	unități	4	100	400

Cheltuielile administrative sunt cele legate de buna funcționare a oficiului. Se recomandă ca acestea să fie bugetate lunar pentru întreaga perioadă de derulare a proiectului. La rândul lor, cheltuielile curente trebuie determinate conform tarifelor existente pe piața internă de utilități.

Exemplu:

Articolul de cheltuieli	Unitatea de măsură	Unități	Cost unitate, euro	Cost total, euro
Arendă birou	lunar	12	100	1200
Arendă unități de transport, 2 automobile	lunar	12	100	1200
Consumabile	lunar	12	50	600
Electricitate, agent termic	lunar	12	50	600
Servicii de telecomunicație (telefon, fax, Internet)	lunar	12	25	300
Întreținere	lunar	12	25	300

În proiectele cu componentă investițională, trebuie considerate și bine planificate **cheltuielile pentru lucrări**, acestea fiind materializate în obiecte de construcții, amenajări ale teritoriului, instalare de echipamente și dotări. Deoarece pe piață operează mai mulți prestatori de servicii, se recomandă selectarea aceluși operator, care răspunde cel mai reușit optimizării raportului „preț-calitate”. Cheltuielile de supraveghere tehnică trebuie să fie stabilite în funcție de complexitatea lucrărilor, fiind recomandată, de regulă, limita maximă de 2%.

La stabilirea **cheltuielilor aferente procurării de servicii**, trebuie identificați și selectați prestatorii de servicii ce optimizează, cel mai bine, raportul „preț-calitate”. În unele cazuri, finanțatorul poate impune anumite reguli care trebuie respectate la contractarea serviciilor.

Exemplu:

Articolul de cheltuieli	Unitatea de măsură	Unități	Cost unitate, euro	Cost total, euro
Contractarea serviciilor				
Servicii tipografice	unități	500	2	1000
Servicii de evaluare	unități	1	3000	3000
Servicii de audit	unități	1	4000	4000
Traduceri	pagini	300	4	1200
Servicii bancare (suma transferului: 50 000)	%	0,01	500	500
Conferințe mass-media	unități	3	100	300

În funcție de specificul proiectului, în buget poate fi necesară și includerea altor poziții de cheltuieli.

În același timp, se recomandă atribuirea unei cote de circa 5% pentru cheltuielile neprevăzute.

De regulă, **formularele de buget și procedurile de planificare financiară sunt variate și depind de cerințele impuse de finanțator.**

Cerințele stabilite de finanțator cu privire la elaborarea bugetului și a rapoartelor financiare trebuie respectate cu strictețe.

6.3. CE ESTE MANAGEMENTUL FINANCIAR?

Managementul financiar este un element cheie în procesul de implementare a proiectului. Din acest punct de vedere reușita unui proiect este în conexiune directă cu planificarea corectă a bugetului și realizarea strictă a activităților preconizate în corespundere cu resursele financiare alocate.

6.4. CE ESTE RAPORTAREA FINANCIARĂ?

La anumite perioade de desfășurare a proiectului există obligația realizării unor rapoarte către finanțator.

Raportarea financiară reprezintă un instrument de monitorizare a operațiunilor financiare, efectuate în perioada de raportare. Rapoartele pot fi lunare, semestriale, anuale, după fiecare delivrabilă, intermediare și finale.

Perioadele de raportare financiară sunt clar stabilite în acordul semnat între beneficiarul proiectului și finanțator. Raportul financiar trebuie realizat în baza bugetului aprobat, folosind rapoartele-tip stabilite de donator. Raportul financiar este semnat de directorul de proiect și contabil.

Odată cu prezentarea raportului final de activitate și a celui financiar, beneficiarul va prezenta și raportul de utilizare a echipamentului procurat sau primit în folosință din fondurile grantului. Acesta trebuie să fie însoțit de un extras din registrul de evidență a mijloacelor fixe, confirmat de contabilul-șef (extrasul va conține următoarea informație: numărul de inventariere, descrierea, numărul de înregistrare și valoarea echipamentului). Rapoartele-tip sus-menționate (financiar și de activitate) sunt stabilite de donator. De asemenea, se anexează documentele doveditoare solicitate de donator (ex. copia tuturor documentelor financiare – ordine de plată, facturi etc.)

Fiecare beneficiar va accesa site-ul sugerat de donator, în vederea efectuării raportării. Dosarele cu documentele justificative trebuie păstrate în arhiva beneficiarului pe întreaga perioadă indicată de către donator.

Cum fundamentăm bugetul unui proiect?

Bugetul unui proiect trebuie să fie clar și cât mai detaliat, activitățile să fie realizate în limita cheltuielilor planificate. Sumele incluse în buget se calculează sau se estimează în baza costurilor reale, iar bugetul trebuie să conțină elemente de calcul (costuri unitare și număr de unități). Costurile totale trebuie defalcate în costuri acoperite din grant (din finanțarea nerambursabilă) și costuri acoperite din cofinanțare (dacă există).

CAPITOLUL 7

CRITERIILE PRACTICE DE EVALUARE

7.1. CARE ESTE ESENȚA CRITERIILOR DE EVALUARE?

Fiecare program de finanțare posedă o grilă de evaluare, care conține criterii acceptate, în linii mari, de toată lumea. În acest sens, în general, cele mai frecvente criterii sunt:

- a) **Relevanța**, care clarifică concordanța dintre ceea ce propune proiectul și ceea ce donatorul dorește să sprijine financiar;
- b) **Capacitatea tehnică și financiară**, care presupune evaluarea capacității tehnice de a realiza ceea ce a fost propus în aplicație;
- c) **Metodologia**, care clarifică cum va fi implementat proiectul și cât de realiste sunt activitățile propuse;
- d) **Sustenabilitatea**, care clarifică ce va schimba proiectul în termeni de impact și ce se va întâmpla după finalizarea proiectului;
- e) **Bugetul**, care determină argumentarea cheltuielilor propuse pentru finanțare.

În procesul evaluării unui proiect ce urmează a fi implementat într-o comunitate, ca regulă, se ține cont de următoarele:

1. Argumentarea necesității realizării proiectului în comunitatea (-țile) respectivă (-e)

În contextul respectiv, sunt examinate următoarele aspecte:

- 1.1. Răspunde proiectul unei nevoi reale?
- 1.2. În ce măsură proiectul își propune să rezolve problemele reale cu care se confruntă comunitatea?
- 1.3. Expunerea problemei se bazează pe surse credibile (studii, sondaje etc.), strategii naționale, regionale și locale? Sunt evaluate corect obstacolele și oportunitățile?
- 1.4. Sunt scoase în evidență informații despre proiecte complementare, ale altor ONG și APL?
- 1.5. Este reflectată informația specifică despre localitate?

2. Impactul proiectului asupra comunității

Din acest punct de vedere, sunt analizate următoarele aspecte:

- 2.1. Va conduce implementarea proiectului la o creștere reală a calității vieții? Cum se cuantifică această creștere cantitativ și calitativ?
- 2.2. Cum va conduce implementarea proiectului la dezvoltarea socio-economică a comunității?
- 2.3. Care va fi impactul proiectului asupra grupurilor comunitare: grupuri vulnerabile, femei, bătrâni etc.?

3. Nivelul de implicare a comunității

Pentru a determina nivelul de implicare a comunității, este necesar să știm exact:

- 3.1. Care este aportul general (resurse financiare, umane, echipament etc.) al comunității la dezvoltarea și implementarea proiectului?
- 3.2. Pe ce segmente sunt implicate autoritățile locale în realizarea proiectului?
- 3.3. Câți cetățeni, tineri, agenți economici și reprezentanți ai grupurilor vulnerabile vor fi atrași în elaborarea, implementarea și monitorizarea proiectului?

4. Concordanța dintre scop, obiective, activități, buget, rezultate, calendar și beneficiari

Concordanța dintre elementele punctate poate fi atestată în cazul când vom ști:

- 4.1. dacă activitățile preconizate sunt bine încadrate în timp;
- 4.2. dacă planul de acțiuni va conduce la realizarea rezultatelor așteptate;
- 4.3. dacă cheltuielile propuse sunt echilibrate și justificate;
- 4.4. dacă va fi cunoscut numărul de beneficiari;
- 4.5. dacă activitățile, managementul și metodologia abordată vor face ca proiectul să fie realizat cu resursele planificate.

5. Conexiunea dintre echipă, voluntari și parteneri

Acest criteriu presupune să știm exact:

- 5.1. cine sunt membrii echipei de implementare; ce experiență și responsabilități au?
- 5.2. care este numărul de voluntari implicați și ce sarcini au?
- 5.3. cine sunt partenerii, câtă experiență au și ce sarcini își asumă?

6. Sustenabilitatea și angajamentul pe termen lung

Pentru a clarifica acest moment este necesar să știm:

- 6.1. cum se vor păstra rezultatele proiectului pe termen lung?
- 6.2. în ce mod, după finalizarea proiectului, vor fi consolidate rezultatele obținute?
- 6.3. cum se vor multiplica rezultatele proiectului în timp?

7.2. CARE SUNT CELE MAI FRECVENTE GREȘELI ÎN ELABORAREA PROIECTELOR?

Greșelile cel mai des întâlnite se referă la:

- ignorarea criteriilor de eligibilitate, punctate în ghidul de finanțare;
- activitățile preconizate neclare și necorelate cu obiectivele proiectului;
- neclaritatea privind obținerea și utilizarea surselor de finanțare complementare;
- realizarea unor previziuni financiare nerealiste privind cheltuielile preconizate în cadrul proiectului;
- estimarea unei durate de timp nerealiste privind implementarea proiectului;
- atenția redusă privind promovarea rezultatelor proiectului.

Cauzele eșecului unui proiect:

- nu este o descriere clară a progresului, dincolo de originalitatea ideilor;
- nu este convingător în termeni de impact și performanță;

- se atestă neconcordanțe – o idee bună la început nu este preluată pe parcursul planului de acțiuni;
- consorțiul proiectului nu este bine consolidat („parteneri decorativi”);
- lipsesc indicatorii măsurabili;
- bugetul elaborat este nerealist.

Cum să sporim șansa succesului:

Pasul 1:

- ✓ Verificați ce dorește **ÎNTR-ADEVĂR** comisia de evaluare!
- ✓ Verificați dacă proiectul **ÎNTR-ADEVĂR** corespunde competențelor dumneavoastră sau ale partenerului!

Pasul 2:

- ✓ Citiți **ghidul pentru solicitanți**, dar și mai important!
- ✓ Citiți **ghidul pentru evaluatori**!

Pasul 3:

- ✓ Scrieți! Utilizați „**3C**”: clar, concis, consistent!

Pasul 4:

- ✓ Rugați **persoanele din afară** să citească proiectul și să-l comenteze!
- ✓ Rugați colegii neimplicați să „evalueze” proiectul!

7.3. CARE SUNT FACTORII DE SUCCES ÎN REALIZAREA UNUI PROIECT?

Orice proiect se implementează de o organizație concretă, într-un anumit context și, evident, interacționează cu diverse instituții, medii, actori interni și externi, riscuri și oportunități. Modul în care se face analiza acestor elemente, cât și calitatea gestionării lor conduc la succes ori, din contra, la o implementare proastă a proiectului.

În contextul dat, este oportun să fie efectuată analiza mediului intern și extern care presupune identificarea factorilor interni și externi privind implementarea proiectului. Lista respectivă trebuie să cuprindă atât factorii cu conotație pozitivă, cât și factorii cu influență negativă.

CAPITOLUL 7

Model 1. ANALIZA MEDIULUI INTERN

FACTORII INTERNI POZITIVI	FACTORII INTERNI NEGATIVI
Leadership performant	Lipsa echipamentului performant necesar pentru implementare
Echipă cu experiență și profesionistă	Evaluarea greșită a bazei de resurse disponibile pentru derularea proiectului
Strategie bună de comunicare	Probleme legate de aprovizionarea echipei cu materiale didactice necesare
Credibilitate	Fluctuația cadrelor

În continuare, propunem o listă de factori externi pozitivi și negativi ce trebuie cunoscuți.

Modelul 2. ANALIZA MEDIULUI EXTERN

FACTORII EXTERNI POZITIVI	FACTORII EXTERNI NEGATIVI
Parteneriate locale dezvoltate	Inflația monedei naționale
Rețea de voluntari dezvoltată	Lipsa voinței politice a factorilor decizionali
Resurse disponibile în regiune și comunitate	Factori naturali nefavorabili
Parteneriate public-privat consolidate	Mediu poluat
Mediul universitar dezvoltat	Lipsa de interes din partea cetățenilor

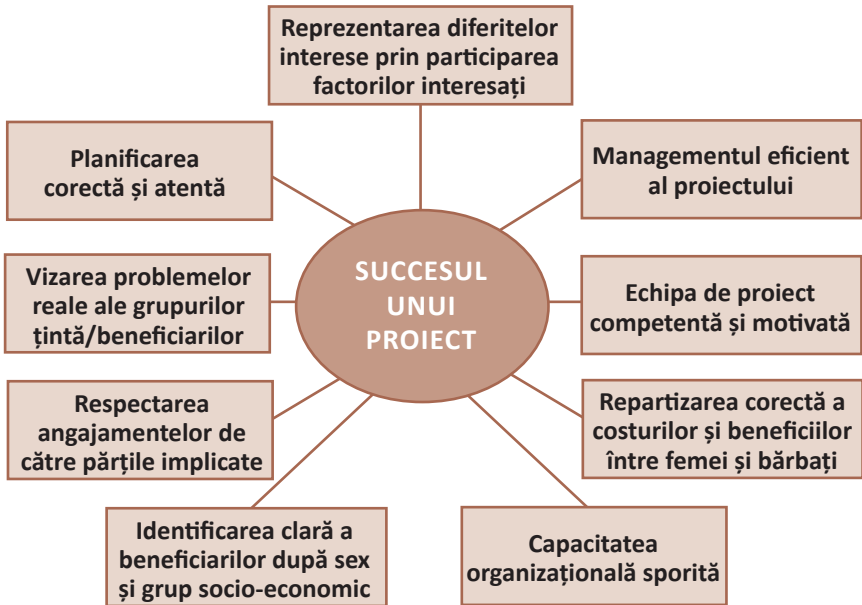
După ce au fost identificați factorii interni și externi care au atât conotații pozitive, cât și negative, trebuie să fie elaborate scenariile posibile și să se modeleze impactul lor asupra implementării proiectului. Din acest punct de vedere, este necesar a răspunde la următoarele întrebări:

- Care sunt factorii pozitivi pe care se poate de bazat în realizarea proiectului?
- Care sunt factorii negativi ce pot fi ocoliți ori minimizați?
- În ce perioadă de implementare a proiectului se pot manifesta factorii negativi?

- Care factori pozitivi pot fi utilizați pentru a elimina factorii negativi?
- Ce resurse pot fi utilizate pentru a consolida factorii pozitivi și a elimina factorii negativi?

În așa mod, sunt făcute anumite previziuni care ajută la elaborarea scenariilor posibile privind implementarea proiectului și sunt calculate resursele necesare, instrumentele de monitorizare și persoanele responsabile, astfel încât în cadrul proiectului să fie atinse obiectivele cu resursele din timp stabilite în perioada de timp fixată.

SUCCESUL UNUI PROIECT: FACTORI



Liderul de proiect este responsabil pentru managementul general al proiectului. Șansele de succes al unui proiect depind, în mare parte, de experiența și pregătirea profesională a liderului. În acest context, liderul de proiect trebuie să posede o serie de calități care ar asigura procesul de implementare a proiectului: viziune, carismă, capacități de a comunica și a negocia, puterea de a organiza și a mobiliza persoanele, curaj, flexibilitate și responsabilitate.

CAPITOLUL 8

MONITORIZAREA, EVALUAREA ȘI RAPORTAREA

8.1. CE ESTE MONITORIZAREA?

Există o diferență clară între monitorizare și evaluare. **Monitorizarea** este urmărirea performanțelor ori rezultatelor unui proiect. Monitorizarea este o analiză continuă a progresului obținut pe parcursul implementării proiectului, menită să urmărească respectarea programului implementării, să identifice cauzele necorespunderii și să ia măsurile necesare pentru îmbunătățirea performanței operaționale. Altfel spus, prin intermediul monitorizării, verificăm doar la suprafață dacă planul se realizează așa cum am planificat.

În procesul de monitorizare se identifică rezultatele concrete ce trebuie să fie atinse, respectiv, și indicatorii de rezultat, raportând lunar/trimestrial, în funcție de sistemele interne de raportare, despre realizarea implementării. Monitorizarea este, de regulă, responsabilitatea acelor persoane care sunt implicate în procesul de implementare a proiectului.

8.2. CE ESTE EVALUAREA?

Evaluarea este compararea rezultatelor proiectelor cu anumiți indici de performanță și cu planul în totalitatea sa. Evaluarea eficientă garantează că, la sfârșitul unor programe/proiecte, cei care au fost implicați reușesc să formuleze concluziile necesare pentru a învăța din succesele sau greșelile făcute pe parcurs, pentru ca experiența lor să devină o bună practică și pentru alții, iar deciziile pe care le vor lua în viitor să fie mai bune.

Evaluarea, spre deosebire de monitorizare, este o analiză sistematică și obiectivă a progresului și a performanței obținute în procesul implementării. Scopul este determinarea nivelului de realizare a obiectivelor. Diferența dintre monitorizare și evaluare constă în faptul că evaluarea nu se focusează numai pe realizarea ori nerealizarea acțiunilor, dar și pe schimbări și eficacitate, impact și sustenabilitate. Evaluarea se efectuează într-o perioadă mai lungă o singură dată, comparativ cu monitorizarea, care poate fi realizată mai des. Evaluarea poate fi efectuată fie intern, ca

autoevaluare, fie din exterior. De menționat faptul că pot fi efectuate atât evaluări intermediare, cât și finale. Mai multe detalii în acest sens pot fi găsite în „Ghidul metodologic pentru evaluarea intermediară și expost a politicilor publice”, pe site-ul www.particip.gov.md.

8.3. DE CE ESTE NEVOIE DE EVALUAREA PROIECTULUI?

Fiecare proiect este unic în felul său, chiar dacă are elemente comune cu alte proiecte. Acest lucru se datorează echipei care îl implementează. Așadar, de ce evaluăm? Care este scopul evaluării? Evaluarea se face pentru:

- a aprecia în ce măsură au fost atinse obiectivele;
- a estima satisfacția beneficiarilor proiectului;
- a determina cum au fost utilizate resursele umane, de timp și cum au fost cheltuite resursele financiare;
- a identifica modelele și practicile de succes ce au fost lansate în cadrul proiectului;
- a identifica punctele slabe și compartimentele ce pot fi îmbunătățite în managementul proiectului;
- a vedea dacă obiectivele au fost stabilite corect;
- a scoate în evidență noi posibilități pentru desfășurarea proiectelor viitoare;
- a evidenția atât greșelile, cât și performanțele de excepție, din care se pot trage învățăminte și concluzii.

8.4. CE SE EVALUEAZĂ?

Se evaluează dacă:

- activitățile realizate corespund scopului și obiectivelor trasate;
- **obiectivele proiectului** au fost realizate și **scopul proiectului** a fost atins;
- **rezultatul și impactul** preconizat au fost obținute. În contextul respectiv, se verifică dacă:
 - rezultatele corespund obiectivelor;
 - efectele corespund scopului (nevoilor, problemelor);
 - impactul depășește scopul (rezolvă și probleme colaterale sau care nu au fost vizate direct);

- proiectul implementat s-a încadrat în termenii de referință (timp, resurse, costuri);
- au apărut **schimbări în planificare** și de ce au apărut;
- au apărut **schimbări în obiective** și de ce au apărut;
- au fost adecvate **calitatea** rezultatelor, **satisfacția** părților interesate (stakeholders), **performanțele** managerului de proiect și ale membrilor echipei de proiect;
- **metodele și procedurile** au fost folosite eficace.

8.5. CE FEL DE EVALUĂRI EXISTĂ?

Menționăm din start că evaluarea se realizează pe toată durata proiectului. În acest scop, pe parcursul proiectului, se adună și se sistematizează informațiile necesare evaluării. Evaluările pot fi:

I. Evaluări intermediare

Evaluările intermediare au scopul de a verifica dacă proiectul își menține direcția și dacă ipotezele (premisele, nevoile) nu s-au schimbat. Rezultatele acestor evaluări sunt incluse în **rapoartele intermediare**, prezentate donatorului, comitetului de conducere etc. Evaluările intermediare trebuie să fie **rapide** (să nu țină proiectul pe loc) și să arate concret ce anume nu merge bine pentru ca **acțiunile colective** să fie întreprinse imediat.

II. Evaluări finale

Evaluarea finală se realizează luând în considerație toate evaluările intermediare cât și opiniile beneficiarilor. Evaluarea finală se consideră cea mai complexă deoarece se compară rezultatele obținute la finele proiectului cu cele preconizate inițial. Se scot în evidență cauzele erorilor tactice și strategice comise în procesul de implementare a proiectului și în același timp se evaluează impactul rezultatelor înregistrate.

8.6. CARE SUNT INSTRUMENTELE DE REALIZARE A MONITORIZĂRII ȘI EVALUĂRII?

Monitorizarea și evaluarea poate avea loc doar în cazul în care programele/proiectele au obiectivele/rezultatele planificate bine definite și măsurabile cantitativ sau calitativ. Pentru a putea măsura realizarea unor

obiective, trebuie să stabiliți indicatorii de succes răspunzând la întrebarea:

Cum vom ști dacă am obținut cu succes rezultatul pe termen scurt, lung sau impactul planificat?

O metodă, în acest sens, ar fi analiza cost-beneficiu. Prin intermediul **analizei cost-beneficiu** se compară costurile unui program cu beneficiile pe care acesta le-ar aduce comunității, se compară rezultatele obținute cu cele așteptate, se scot în evidență momentele forte și cele slabe ale planului de acțiuni. Din acest punct de vedere, **succesul unui proiect depinde de următorii factori:**

- **Beneficiul ori impactul socio-economic**

Măsurarea impactului socio-economic scoate în evidență dacă comunitatea a înregistrat o îmbunătățire, în urma desfășurării proiectului. Unele dintre cele mai importante criterii ce determină beneficiile socio-economice sunt:

1. crearea locurilor noi de muncă, crearea noilor parteneriate etc.;
2. numărul de întreprinderi înființate, reținute și atrase;
3. îmbunătățirea climatului investițional în comunitate;
4. îmbunătățirea funcționării instituțiilor publice;
5. creșterea calității serviciilor publice.

- **Eficiența și eficacitatea organizatorică**

Unele dintre criteriile ce permit măsurarea acestui factor sunt:

1. numărul de **etape** implementate;
2. rapiditatea și calitatea realizării etapelor;
3. numărul de beneficiari asistați.

Prin măsurarea acestui aspect se stabilește dacă proiectul evaluat este bine gestionat și dacă banii sunt consumați inteligent.

- **Opinia beneficiarilor**

Opinia beneficiarilor contează foarte mult, deoarece, în primul rând, ei sunt interesați în desfășurarea reușită a proiectelor și în obținerea rezultatelor așteptate. Pentru autoritățile locale, monitorizarea aduce beneficii suplimentare, întrucât asigură transparența și mărește responsabilitatea oficialităților publice și a echipei de implementare.

Evoluția proiectului trebuie să fie verificată în mod obligatoriu pe termen scurt, chiar dacă planificarea proiectului este o acțiune pe

termen lung. Acest fapt ne asigură că proiectele sunt eficiente și își urmează cursul normal.

Pentru a întocmi un plan de monitorizare și evaluare, va trebui să răspundeți în continuare la câteva întrebări, cum ar fi:

- *Ce date ar trebui să colectăm?*
- *Cât de des ar trebui să le colectăm?*
- *Cine le va colecta?*
- *Cât ne va costa colectarea acestora?*

Este recomandabil de stabilit unu-trei indicatori relevanți de succes pentru fiecare rezultat, pe termen scurt sau lung, care să fie clari, ușor de colectat și de interpretat. Prea mulți indicatori sunt neproductivi. Urmează să fie găsit un echilibru între *ceea ce ar trebui* și *ceea ce poate fi măsurat*.

Instrumentele de colectare și interpretare a datelor în activitatea de monitorizare și evaluare pot fi alese în funcție de situația specifică:

- Analizarea rapoartelor (parțiale, finale) și a altor documente de proiect (planuri de lucru, managementul financiar/bugetele etc.). Se poate face și o verificare a măsurii în care bugetele și resursele au fost echitabil distribuite;
- Monitorizarea activităților de implementare prin intermediul vizitelor la fața locului;
- Colectarea feedback-ului de la factorii interesați și de la beneficiari prin intermediul sondajelor, interviurilor, focus-grupurilor sau întâlnirilor comitetelor de conducere.

Vă oferim următoarele sfaturi practice posibile de urmat la această etapă:

- ✓ Raportați periodic progresele înregistrate în fața Board-ului/Consiliului de Administrare, dar în special în fața grupurilor (ONG, mediul de afaceri etc.) implicate în procesul de identificare a nevoilor și priorităților luate în considerare în planul proiectului.
- ✓ Învățați din propria experiență acumulată pe parcurs. Se recomandă ca toate ideile raționale generate de participanți să fie înregistrate și, ulterior, să se revină la ele în funcție de problemele examinate. Nicio idee rațională nu trebuie să se piardă dintr-un oarecare motiv.

- ✓ Elaborați un mecanism prin care orice probleme aferente implementării proiectului să fie discutate și rezolvate, ținându-se cont de nevoile specifice ale diverselor grupuri.
- ✓ Dezvoltați un proces continuu de consultare pentru a fi siguri că prioritățile sunt corecte sau pentru a face modificările necesare, atunci când circumstanțele se schimbă (ex. când apar noi probleme, resursele sunt reduse sau, din contra, alte resurse devin disponibile).
- ✓ Sărbătoriți succesele pe parcurs pentru a face cunoscute rezultatele bune obținute, recunoașteți și recompensați eforturile depuse de cei implicați în proces. Acest lucru va contribui nu numai la consolidarea echipei de planificare, ci va încuraja participarea în viitor a mai multor persoane la consultări și discuții despre problemele ce vizează comunitatea.

De ce este necesar să efectuăm evaluarea unui proiect pe parcursul derulării sale?

Iata câteva argumente:

- feedback util pentru adaptarea proiectului la realitate și pentru rezolvarea optimă a problemelor apărute (planificarea viitoare a proiectului);
- armonizarea punctelor de vedere ale părților implicate;
- raportarea către părțile implicate;
- îmbunătățirea managementului și a rezultatelor proiectului, a eficienței acestuia;
- oferirea informațiilor pentru luarea deciziei în legătură cu continuarea proiectului sau alegerea alternativelor.

GLOSAR¹

Activități – Acțiunile (și mijloacele) ce trebuie întreprinse (puse la dispoziție) pentru a produce rezultatele scontate. Ele rezumă ceea ce promise să realizeze proiectul.

Actor – Orice persoană, grup de persoane, instituție sau întreprindere care poate avea o relație cu proiectul/programul este un actor al proiectului/programului. Direct sau indirect, pozitiv sau negativ, actorii pot influența sau pot fi influențați de către evoluția și rezultatele proiectelor sau programelor.

Analiza actorilor – Analiza actorilor implică identificarea tuturor grupurilor de actori care pot fi afectați (pozitiv sau negativ) de către intervenția propusă, identificarea și analiza intereselor, problemelor, potențialului acestora etc. Concluziile analizei sunt integrate în alcătuirea proiectului.

Analiza SWOT – Analiza punctelor forte și slabe, precum și a oportunităților, și riscurilor. Acest instrument poate fi folosit în toate fazele ciclului proiectului.

Beneficiari – Beneficiarii sunt acei care beneficiază, într-un mod sau altul, de implementarea proiectului.

Beneficiarii finali – Cei care, dincolo de nivelul grupurilor țintă, beneficiază de proiect, pe termen lung, la nivelul întregii societăți sau al unui sector în sens larg.

Bugetul proiectului – Totalitatea necesităților și disponibilităților financiare pentru proiectul respectiv.

Cadrul logic – O metodologie de planificare, management și evaluare a programelor și proiectelor, implicând analiza actorilor, analiza problemelor, analiza obiectivelor, analiza strategiilor, elaborarea matricei cadrului logic și a calendarelor pentru activități și resurse.

¹ Lista termenilor cheie se bazează pe Manualul de management al ciclului unui proiect, publicat de Comisia Europeană (martie 2001) și pe Recomandarea Consiliului Europei CM/Rec. 2008 (2005), privind politicile pentru roma și călători în Europa. ADJP 2008

Cerere de finanțare – Formular ce trebuie completat pentru a obține o finanțare. Nu există formulare standard, acestea diferă în funcție de finanțator.

Ciclul proiectului – Ciclul proiectului urmărește viața unui proiect de la ideea inițială până la încheierea lui și dezvoltarea unui proiect ulterior sau a unei faze ulterioare a proiectului.

Echipa de proiect – Grup de oameni care au pregătire, aptitudini, abilități și cunoștințe diferite, dar care se completează; lucrează împreună și cooperează între ei; doresc realizarea acelorași obiective; se susțin și se sprijină reciproc; comunică în interiorul echipei.

Eficacitatea – Aprecierea felului în care rezultatele au dus la atingerea scopului proiectului.

Evaluare – Estimarea periodică a relevanței, realizării, eficacității, gradului de realizare și a durabilității obiectivului general.

Grupuri țintă, beneficiari direcți – Grupul/entitatea care va fi afectat (-ă) în mod concret de către proiect, mai precis de scopul proiectului, grup cu care proiectul lucrează strâns și pentru care proiectul este conceput. Grupurile țintă sunt actorii cheie.

Impact și efecte – Efectul proiectului asupra mediului său, în sens larg, și contribuția lui la obiectivele sectoriale mai largi, rezumate în obiectivele globale ale proiectului, precum și efectul asupra realizării obiectivelor politicii de ansamblu.

Indicator – O schimbare observabilă sau un eveniment, care aduce dovada unei schimbări, fie pe termen scurt, fie pe termen lung. Indicatorii pot reflecta efortul și efectul la toate nivelurile, de la output-uri la obiective.

Logframe – Matricea care prezintă logica intervenției unui proiect, ipotezele de lucru, indicatorii verificabili în mod obiectiv și sursele de verificare.

Logica intervenției – Strategia subiacentă proiectului. Reprezintă descrierea narativă a proiectului la fiecare dintre cele patru niveluri ale „ierarhiei obiectivelor” folosite în logframe.

Mijloace/Inputuri – Mijloacele sunt resursele fizice și nefizice (adesea desemnate ca „inputuri”), care sunt necesare pentru desfășurarea activităților planificate și pentru managementul proiectului. Se face distincția între resursele umane și resursele materiale.

Monitorizarea – Estimarea continuă și sistematică în timp a progresului unei secvențe de lucru, care permite „actorilor” să verifice dacă lucrurile merg conform planului și să facă metodic reajustări.

Obiectiv general – Obiectiv ce trebuie să vizeze aspectul central și să fie definit în termenii unor beneficii durabile pentru grupul (grupurile) țintă. Fiecărui proiect trebuie să i se aloce un singur obiectiv general, care va fi realizat nu de un singur proiect, ci ca urmare a implementării mai multor proiecte.

Notă conceptuală – O descriere sumară (un rezumat) a ideilor unui proiect.

Obiective specifice – Descrierea unei intenții a unui proiect sau program. În sens general, se referă la activitățile, rezultatele, scopul proiectului și obiectivele globale.

Output – Un „output” este constituit din produsele clar identificate, care rezultă din activități.

Partenerii proiectului – Grupul/entitatea care participă direct la implementarea proiectului și poate fi, în același timp, și parte interesată, și grup țintă.

Participare – Implicarea activă a unei persoane sau a unui grup de persoane într-o activitate, dincolo de simpla lor consultare, fiind o formă de angajare activă, continuă și efektivă.

Program – Un „program” este alcătuit dintr-un număr de proiecte cu un obiectiv global comun.

Proiect – Un „proiect” este alcătuit dintr-un număr de activități cu obiective fixate, desemnate să producă un rezultat specific pe parcursul unei perioade limitate în timp.

Relevanță/Analiza nevoilor – Adecvarea obiectivelor unui proiect la problemele reale, nevoile și prioritățile unui grup țintă vizat și la cele ale beneficiarilor cărora le este adresat proiectul, precum și adecvarea la contextul fizic și politic în care proiectul operează.

Rentabilitate – Faptul că rezultatele au fost obținute cu un cost rezonabil, respectiv cât de bine mijloacele și activitățile au fost transformate în rezultate și calitatea rezultatelor obținute.

Rezultatele – Produsele activității desfășurate, din a căror combinație se atinge scopul proiectului; altfel spus, prin atingerea rezultatelor, grupurile țintă încep să se bucure de beneficii durabile.

Riscuri – Factori externi și evenimente ce pot afecta evoluția sau succesul proiectului, cu posibilitate redusă de manifestare. Riscurile sunt formulate într-un mod negativ.

Strategie – Un plan detaliat, bazat pe obiective pe termen lung, în vederea obținerii unor rezultate pozitive.

BIBLIOGRAFIE

1. Alina Bărgăoanu, Managementul proiectelor, București, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, 2007
2. Besim Nebiu, Dezvoltarea abilităților ONG, Ghidul Trainerului pentru Scrierea Propunerilor de Proiecte, Centrul regional de protecție a mediului pentru Europa Centrală și de Est, Ungaria, 2000
3. Bogdan Buta, Fonduri structurale în România, 2008
4. Corina Gaibu, Leonid Litra, Valentin Lozovanu, Viorel Gîrbu, Evaluarea capacității de absorbție a asistenței externe acordate Republicii Moldova, 2011
5. Cum scriu un proiect? Și tu poți scrie un proiect eligibil!, România, 2008
6. Design, Monitoring and Evaluation, Guidebook, August, 2005
7. Dumitru Oprea, Managementul proiectelor europene, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2005
8. Eric-Normand Thibeault, Inițiere în gestionarea axată pe rezultate, Manual de formare, 2010
9. Europa construită de tine. Un ghid practic pentru scrierea și gestiunea de proiecte, 2011
10. Formarea funcționarilor publici din administrația locală în afaceri europene și managementul ciclului de proiect, implementat de Institutul European din România în colaborare cu Human Dynamics, 2003.
11. Ghid privind finanțările nerambursabile, Kapital S.R.L, 2010
12. Ghid privind relațiile de parteneriat între diverse entități de drept public și privat, România, 2009
13. Guidebook to Proposal Writing in Central and Eastern and the Former Soviet Union 1999, OSI
14. Ina Gutium, 13 greșeli frecvente în scrierea proiectelor, ADEPT <http://www.e-democracy.md/voceacivica/online/43/13greseli/>
15. Managementul Proiectelor, partea I , 2010
16. Managementul Proiectelor, partea II, 2010
17. Mihai Roșcovan, Veaceslav Bulat, Mariana Puntea, Viorel Miron, Ghid de cooperare transfrontalieră, Chișinău 2010
18. Organizația Search for Common Ground: <https://www.sfcg.org>

19. Oxana Paierele, Ghid pentru colectarea fondurilor, Traducere din limba engleză: Mesaje eficiente de fundraising, 2010
20. Posibilități financiare pentru Republica Moldova și pentru orașele moldovenești
21. PRAG – Project Cycle Management Guidelines, European Commission, March 2004
22. Scrierea și managementul de proiecte europene. EACEA „Ajutor pentru creșterea proiectului”: http://eacea.ec.europa.eu/about/documents/publications/eacea_ebrochure_110426_en.pdf
23. Site-ul CE : <http://ec.europa.eu>
24. Site-ul UE : <http://europa.eu>
25. Site-ul DG EAC http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/index_en.htm
26. Site-ul DG pentru Dezvoltare și Cooperare: <http://ec.europa.eu/europeaid>
27. Site-ul EACEA http://eacea.ec.europa.eu/index_en.php
28. Svetlana Rogov, Analiza cost-beneficiu – instrument necesar pentru implementarea proiectelor de anvergură, 2012
29. Vademecum on financing in the frame of the eastern partnership, 16 December 2009
30. Veaceslav Bulat, Cum scriu un proiect? Ghid de reguli și principii de bază de scriere a unui proiect, Chișinău, 2011.

ANEXE

ANEXA 1.

DECLARAȚIA APLICANTULUI

Model de Declarație a aplicantului la Comisia Europeană

Aplicantul autorizat, reprezentat de subsemnatul, în contextul prezentei cereri de finanțare, declară că:

- dispune de surse de finanțare și competențe profesionale, precum și calificări specificate în Secțiunea 2 a Ghidului Aplicantului;
- se angajează să respecte obligațiile prevăzute în Declarația de Parteneriat și principiile bunelor practici ale parteneriatului;
- este responsabil pentru inițierea, gestionarea și implementarea acțiunilor împreună cu partenerii săi fără a acționa ca intermediar;
- nu se află în niciuna dintre situațiile care ar interzice sau exclude participarea sa în contractele care sunt menționate în Secțiunea 2.3.3 a Ghidului Practic privind procedurile contractuale ale activităților europene externe;
- acesta și fiecare partener în parte (dacă există) va oferi, la cerere, materialele de suport stipulate în Secțiunea 2.4 a Ghidului Aplicantului;
- acesta și fiecare partener în parte (dacă există) sunt eligibili în conformitate cu criteriile stabilite în Secțiunea 2.1.1 și 2.1.2 ale Ghidului Aplicantului;
- în cazul în care este recomandat să fie acordat un grant, aplicantul acceptă condițiile contractual stipulate în contractul atașat la Ghidul Aplicantului;
- acesta și partenerii săi sunt conștienți că, în scopul protejării intereselor financiare ale UE, datele lor personale vor putea fi utilizate de către serviciul de audit intern, Curtea Europeană de Audit și Oficiul European de Luptă Antifraudă.

Următoarele aplicații de grant au fost depuse (sau urmează a fi depuse) către instituțiile europene, Fondul european de dezvoltare și statele membre ale UE în ultimele/următoarele 12 luni.

Aplicantul este obligat să informeze Autoritatea Contractantă la care aplicația este depusă dacă aceeași aplicație pentru finanțare pregătită pentru alte departamente ale Comisiei Europene sau instituții ale UE a fost acceptată de către acestea după depunerea aplicației pentru finanțare.

Semnat în numele aplicantului

Nume	
Semnătură	
Poziție	
Data semnării	

DECLARAȚIA DE PARTENERIAT

Declarație de parteneriat. Model

Un parteneriat reprezintă o relație dintre două sau mai multe organizații care se angajează să-și onoreze reciproc responsabilitățile în implementarea proiectului finanțat de către Delegația Uniunii Europene în Republica Moldova (Autoritatea Contractantă). Pentru buna desfășurare a proiectului solicită toți partenerii implicați să recunoască acest lucru prin convenirea principiilor parteneriatului, stabilite mai jos.

1. Toți partenerii trebuie să facă cunoștință cu formularul de aplicare al proiectului și să înțeleagă care este rolul lor înainte ca aplicația să fie depusă către Autoritatea Contractantă.
2. Toți partenerii trebuie să cunoască prevederile contractului de grant și să înțeleagă care vor fi responsabilitățile și obligațiile lor în cazul în care grantul va fi acceptat. Ei autorizează liderul aplicației să semneze contractul cu Autoritatea Contractantă și să-i reprezinte în toate relațiile cu Autoritatea Contractantă în contextul implementării proiectului.
3. Aplicantul trebuie să se consulte constant cu partenerii săi și să-i informeze complet despre progresul proiectului.
4. Toți partenerii trebuie să recepționeze copiile rapoartelor financiare și cele narrative elaborate în adresa Autorității Contractante.
5. Propunerile pentru modificările substanțiale ale proiectului (activități, parteneri etc.) trebuie convenite de către parteneri înainte de a fi înaintate Autorității Contractante. Dacă părțile nu ajung la un acord, aplicantul trebuie să menționeze acest lucru când înaintează propunerile spre acceptare către Autoritatea Contractantă.
6. Dacă Beneficiarul nu își are sediul în țara unde proiectul este implementat, partenerii trebuie să convină, până la finalizarea proiectului, distribuirea echitabilă a echipamentului, automobilelor și consumabilelor achiziționate prin intermediul grantului.

Confirm că am luat cunoștință și am acceptat conținutul propunerii depuse de către Autoritatea Contractantă. Mă angajez să respect principiile prezentei declarații.

Numele reprezentantului	
Organizația	
Poziția	
Semnătura	
Data semnării	

MODEL DE SCRISOARE DE MULȚUMIRE

DI Liubomir Chiriac
Director executiv IDIS „Viitorul”

Prin prezenta, Consiliul Raional și aparatul Președintelui raionului X își exprimă gratitudinea față de experții Institutului pentru Dezvoltare și Inițiative Sociale (IDIS) „Viitorul” și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare din Moldova pentru organizarea și desfășurarea sesiunilor de instruire a aleșilor locali în cadrul proiectului „Training sevcices for New Elected Local Officials”.

În cadrul sesiunilor de instruire a aleșilor locali au fost abordate subiecte cu referință la organizarea și funcționarea autorităților publice locale, cum ar fi: sistemul autorităților administrației publice locale, funcționarea administrației publice locale și procesul decizional local, abordarea politicilor publice locale prin prisma asigurării drepturilor omului și egalitatea de gender, patrimonial public local și managementul serviciilor publice, finanțele publice locale și descentralizarea fiscală care au contribuit considerabil la ridicarea nivelului profesionalismului aleșilor locali și funcționarilor publici din APL de nivelul I și nivelul II.

Cunoștințele obținute de aleșii locali și funcționarii publici, în cadrul acestor seminare, vor contribui, cu certitudine, la o bună desfășurare a procesului de administrare a unităților administrativ-teritoriale și vor impulsiona procesul descentralizării administrative, iar aceste activități vor intensifica procesul de Integrare Europeană a Republicii Moldova.

În speranța unei viitoare cooperări fructuoase, aparatul președintelui și Consiliul Raional X folosește această ocazie pentru a vă asigura de înalta noastră considerațiune.

Z, W
Președintele raionului X

MODEL DE SCRISOARE DE RECOMANDARE

... , 2015

Stimate Domn / Stimate Doamnă,

Prin această scrisoare, APL X salută inițiativa dumneavoastră (UNDP Moldova) de a oferi sprijin pentru administrația publică locală din Republica Moldova. Apreciem înalt angajamentul dumneavoastră față de consolidarea administrațiilor publice locale, pentru a deveni mai viabile și eficiente. Ne exprimăm, de asemenea, speranța că viitorul proiect va avea succes și va fi axat pe problemele reale ale administrației publice locale.

Sperăm că IDIS „Viitorul” va fi acceptat pentru a efectua serviciile de consultanță propuse și va conduce la sprijinul APL, și va propune soluții practice pentru a depăși deficitul de capacitate a administrațiilor publice locale de a furniza anumite servicii publice. După cum am subliniat în discuțiile noastre cu reprezentanții IDIS „Viitorul”, asistența lor este de o importanță esențială pentru noi și este foarte necesară pentru o mai bună executare a funcțiilor și competențelor pe care urmează să le îndeplinim.

Având în vedere experiența noastră anterioară, precum și obiectivele pentru viitorii ani, am fi onorați și foarte mulțumiți să continuăm colaborarea cu IDIS „Viitorul”, care va crește eficiența instituțiilor noastre și va crea bazele pentru o dezvoltare a administrației publice locale de succes. Aș putea să vă asigur că IDIS „Viitorul” este foarte bine pregătit și ar reuși să realizeze toate sarcinile.

Susținem cererea depusă de IDIS „Viitorul”, către PNUD Moldova, deoarece corespunde nevoilor noastre actuale și îndeplinește așteptările noastre. Sper că vom consolida cunoștințele și performanțele noastre, împreună cu experții IDIS „Viitorul” în promovarea valorilor unei societăți democratice, deschise și transparente.

Z, Y

Primarul localității X

PROCEDURA DE ÎNREGISTRARE ÎN PADOR

Cum să vă înregistrați organizația în PADOR?

PASUL 1. Noțiuni de bază: Informații necesare și documente care trebuie prezentate

Pentru a vă înregistra în PADOR veți avea nevoie de:

- conexiune suficient de stabilă la Internet – pentru ca toate funcțiile să lucreze la capacitate maximă, este indicat să utilizați Internet Explorer V8 sau Mozilla Firefox V3;
- adresă de e-mail a organizației dumneavoastră;
- adresă personală de e-mail;
- un nume de utilizator (login) și parola ECAS (parola de identificare în Sistemul de Autentificare al Comisiei Europene) pentru identificarea personală.

Vi se va cere să completați informații cu privire la:

- tipul organizației;
- grupurile țintă ale organizației dumneavoastră;
- sectoarele și zonele geografice în al căror perimetru organizația este activă;
- experiența organizației în domeniu (numărul proiectelor, durata lor etc.);
- datele financiare și sursele financiare ale organizației.

Veți avea nevoie, de asemenea, să încărcați următorul document, plus traducerea acestuia în limba engleză, franceză sau spaniolă (obligatoriu, în cazul în care documentele originale nu sunt într-o limbă UE).

- Statutul organizației (pentru a se înregistra în PADOR, o organizație trebuie să fie înregistrată juridic).

PADOR este accesibil în limbile engleză, franceză și spaniolă.

După ce toate documentele și informațiile de mai sus sunt disponibile și gata pentru a fi încărcate/codificate, înregistrarea în PADOR durează aproximativ 2 ore pentru a fi finalizată.

PASUL 2. Înregistrare personală – ID ECAS și parola

PADOR este o bază de date a organizațiilor. Cu toate acestea, gestionarea datelor PADOR în cadrul organizațiilor se face de către persoane fizice, care trebuie să fie identificate cu propriile drepturi de acces (prin serviciul de autentificare al Comisiei Europene – User ID ECAS și parolă).

Accesați pagina PADOR <http://ec.europa.eu/europeaid/work/online-services/pador/index.en.htm>

Notă: Dacă deja dispuneți de un nume de utilizator și o parolă ECAS, treceți la Pasul 3. Dacă nu, atunci:

1. Faceți click pe link-ul din secțiunea “New User?” („Utilizator nou?”). Când faceți click pe hyperlink-ul “Continue” („Continuă”), veți fi redirecționat către pagina de înregistrare ECAS. După ce înregistrarea dumneavoastră ECAS este finalizată, reveniți la site-ul PADOR.
2. Faceți click pe hyperlink-ul “Create” („Crează”) în secțiunea „LOGIN to PADOR” („Întregistrează-te în PADOR”)
3. Completați cel puțin domeniile afișate cu portocaliu:
 - Denumirea organizației;
 - Adresa de e-mail a organizației;
 - Tipul juridic;
 - Țara;
 - Codul poștal.
4. Faceți click pe “Submit” („Încarcă”) pentru a încărca detaliile organizației. Sistemul verifică acum dacă organizația dumneavoastră este deja înregistrată în PADOR. Acest lucru poate dura câteva momente.
5. O listă a organizațiilor cu date similare cu cea pe care ați prezentat-o (denumire, e-mail adresa, cod poștal, numărul TVA) apare pe ecran. Pentru a vă asigura că nu sunteți pe cale de a crea un cont dublu pentru o organizație care este deja înregistrată, faceți click pe “Modify” („Modificați”) pentru a adapta căutarea dumneavoastră. Ex.: folosiți o nouă ortografie sau introduceți denumirea organizației într-o altă limbă (Pentru mai multe informații vă rugăm să consultați secțiunea “Identification” („Identificare”) de la F.A.Q (întrebări adresate frecvent).

European Commission > EuropeAid > Work with us > Online services > PADOR Logout

Register

Highlighted fields are mandatory. For on-line help, click on (?) next to the given field.

General

Access your organisation

How to fill in PADOR (Quick Ref.)

What is LEF data?

User management

Screens to be filled in

Administrative data

Profile

Sectorial experience

Geographical experience

Crossed Information

Financial health

Financing sources

Audit Report

Staff

Board of Directors

Strategy & Methodology

Signature

Sign

Tools

Print All

User guide

Organisation Name* Abbreviation*

Organisation E-Mail*

Confirm E-Mail

Legal type* Public Law Body
 Private Law Body

Natural Person - Registration in the database is not open to individuals.

National Registration Data

Country* | Please select Postal Code*

Number* AND/OR P.O. Box*

VAT number* You should enter the CP and/or the POB

This process may take a few minutes, please do not click again until the page is reloaded.

6. Dacă organizația dumneavoastră nu apare în această listă, faceți click pe „My organization is not in the list” („Organizația mea nu este în listă”) și urmați Pasul 3.
7. Dacă organizația dumneavoastră apare în listă, faceți click pe butonul „Select” („Selectați”) alături de denumirea organizației dumneavoastră. În cazul în care organizația dumneavoastră ar trebui să apară de două ori (sau mai multe) în lista organizațiilor înregistrate deja în PADOR, trebuie să vă asigurați că ați „Selectat organizația unde valoarea „LEF” începe cu codul „6”. Motivul pentru care ar trebui să selectați organizația care începe cu „6” este că această înregistrare a organizației a fost deja validată de către Comisia Europeană.
8. În următorul ecran, va trebui să explicați motivul pentru care vă doriți să vi se ofere accesul organizației în PADOR.
 În cazul în care există deja utilizatori ai organizației, va fi transmis un e-mail la adresele de e-mail ale organizației specificate în PADOR și ale persoanelor înregistrate pentru această organizație în PADOR. Dacă aveți acces la cutia poștală a organizației, puteți verifica cine din organizație are acces în PADOR.
 În cazul în care nu există utilizatori legați de această organizație, va fi transmis un e-mail la adresa electronică a organizației specificate în PADOR, pe adresa dumneavoastră personală (specificată în profilul personal ECAS) și la Biroul de asistență tehnică PADOR.

Dacă aveți acces la cutia poștală a organizației, răspundeți la acest e-mail pentru a cere Biroului de asistență tehnică PADOR să vi se permită accesul în numele organizației. După ce ați primit aceste permisiuni, veți fi informat.

9. Accesați PADOR. În pagina de bun venit, veți găsi un hyperlink la organizația pentru care aveți permisiunea în PADOR. Faceți click pe hyperlink. Veți putea, ulterior, să actualizați secțiunile corespunzătoare ale organizației.
10. **Acum puteți începe înregistrarea/actualizarea organizației dumneavoastră în PADOR**

Orice utilizator care a obținut o parolă ECAS poate înregistra câte organizații dorește, folosind același nume de utilizator și aceeași parolă ECAS. Această opțiune este disponibilă în pagina principală PADOR, făcând click pe link-ul intitulat: “You have a username...” („Aveți un nume de utilizator”) și apoi faceți click pe “You want to create an account for an organisation” („Doriți să creați un cont pentru o organizație”).

PASUL 3. Înregistrarea organizației dumneavoastră în PADOR

Pentru a înregistra o organizație în PADOR, trebuie să completați secțiunile listate în partea stângă a paginii intitulate “Screens to be filled” („Secțiunile pentru a fi completate”). Puteți continua cu înregistrarea doar atunci când primele două secțiuni sunt completate (date administrative și profil).

Secțiunile care trebuie completate – vă rugăm să rețineți:

1. **Câmpurile obligatorii** (marcate cu portocaliu) sunt minimul ce trebuie completat pentru fiecare secțiune.
2. **Completați** secțiunile în ordinea în care sunt enumerate.
3. **Salvați** informațiile pe care le-ați completat la fiecare secțiune.
4. **Semnați**, nu uitați de semnătură (= validarea datelor).

Datele LEF

Direcția Generală Buget gestionează bugetul Comisiei Europene. Pentru aceasta, direcția a creat o bază de date în care fiecare contractor poate fi identificat. Fiecare potențial contractor completează Fișierul Identității Legale (LEF) care conține toate datele administrative ce permit identificarea acestuia (ex. denumirea oficială și adresa organizației).

Codurile „LEF 6” (care încep cu cifra 6) sunt atribuite organizațiilor care au beneficiat deja de granturi de la Comisia Europeană. Acest cod este unic și valabil pentru toate tranzacțiile cu Comisia Europeană.

Procedura pentru modificarea datelor LEF 6 este următoarea:

1. Trimiteți o cerere, prin e-mail, la Biroul de asistență tehnică PADOR (europeaid-pador@ec.europa.eu), specificând ce domenii anume doriți să modificați;
2. Atașați, la e-mail, versiunea scanată a formularului LEF, completată cu informația care ați dori să fie afișată în profilul dumneavoastră PADOR. Pentru a obține un formular LEF, vă rugăm să accesați http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_en.cfm#en și să selectați formularul pentru „Private entities” („Entități private») sau cel pentru „Public entity” („Entitate publică”), în funcție de tipul legal care vi se potrivește;
3. Atașați, la e-mail, versiunile scanate ale documentelor care dovedesc că schimbările solicitate sunt adevărate și necesare (statute, extrasul TVA etc.), împreună cu o traducere în limba engleză, franceză sau spaniolă în cazul în care aceste documente sunt scrise într-o limbă non-UE.

În interesul securității datelor, datele LEF 6 pot fi modificate doar de către Direcția Generală Buget. Vă rugăm să rețineți că dacă cererea pentru astfel de modificări se află în curs de procesare și datele LEF nu sunt actualizate încă, aceasta nu împiedică ca propunerile de finanțare să fie evaluate.

Prin urmare, puteți finaliza înregistrarea în PADOR și trimite aplicația dvs. de finanțare. Mult success!

FIȘE DE EVALUARE A PROIECTULUI. MODELE

Fundația Soros-Moldova*Fundația Soros-Moldova**Proiectul de Sprijinire a Reformei Educației în Republica Moldova,
finanțat de OSF***Fișa de evaluare a proiectului**

Denumirea instituției solicitante, localitatea	
Concursul Fundației / Proiect Educațional	Componenta III: Dotarea școlilor cu laboratoare de învățare

Numele și funcția evaluatorului

Evaluarea proiectului se va efectua în conformitate cu grila de mai jos:

CRITERII DE EVALUARE	PUNCTAJ MAXIM
1. Capacitățile solicitantului	25
1.1. Apreciați deschiderea școlii pentru schimbare și inovare.	5
1.2. Apreciați gradul de experiență a școlii în implementarea noilor metode de învățare.	5
1.3. Apreciați gradul de competență și experiență și/sau calificare a cadrelor didactice.	10
1.4. Apreciați mărimea circumscripției școlare (numărul de localități din care vin elevii, cu excepția celei în care se află școala).	2
1.5. Estimați cota elevilor ce vin din alte localități, decât cea de reședință.	3
2. Conținutul proiectului	30
2.1. Apreciați gradul de relevanță și corespundere a proiectului cu scopul și domeniile prioritare ale inițiativei de dotare a școlilor cu laboratoare.	5

ANEXE

2.2. Estimați relevanța proiectelor didactice bazate pe utilizarea metodelor de instruire asistată de calculator.	10
2.3. Evaluați nivelul de argumentare și relevanța planului de utilizare a clasei multimedia. În ce măsură planul propus va satisface nevoile reale ale beneficiarilor?	5
2.4. Estimați în ce măsură metodele propuse în proiect sunt adecvate pentru rezolvarea necesităților urgente și/sau problemelor importante ale grupului țintă?	5
2.5. Evaluați gradul de noutate și originalitate a proiectului. Cât de inedite și utile sunt soluțiile, metodele și instrumentele de lucru propuse?	5
3. Metodologia de realizare a proiectului	25
3.1. Estimați în ce măsură activitățile propuse sunt corelate cu scopul proiectului, obiectivele și rezultatele scontate?	5
3.2. Apreciați gradul de coerență, claritate și fezabilitate a planului de acțiune.	5
3.3. Apreciați gradul de implicare și participare a grupului țintă și a beneficiarilor direcți în activitățile prevăzute în proiect. În ce măsură aceștia vor fi angajați în realizarea activităților preconizate?	10
3.4. Evaluați care sunt posibilitățile școlii de a deveni un centru de resurse pentru alte instituții de învățământ similare.	5
4. Durabilitatea proiectului	20
4.1. Apreciați impactul proiectului asupra grupului/lor țintă. Cât de evident și real este acesta?	5
4.2. Va avea proiectul efectele multiplicatoare, capacitate de creare de noi calificări, cunoștințe, metode etc.? În ce măsură proiectul poate fi replicat prin adaptare de către alte persoane interesate sau poate constitui un model de practici de succes?	5
4.3. Evaluați durabilitatea rezultatelor scontate din perspectiva instituțională – capacitatea organizațională a școlii de a menține funcțional laboratorul.	10
Punctaj maxim	100

Recomandarea evaluatorului:

Proiect propus pentru acordarea finanțării

Argumentarea

Respins

Considerentele de bază

Black Sea Trust for Regional Cooperation German Marshall Fund

Criteriile de evaluare a proiectelor:

- experiența organizației în implementarea proiectelor;
- corelarea activităților prevăzute în proiect cu obiectivele BST;
- durabilitatea proiectului, impactul final;
- argumentarea cheltuielilor.

PNUD Moldova

Criterii de evaluare a propunerilor de proiect:

I. Calitatea proiectului:

- Contribuția proiectului în atingerea scopurilor și obiectivelor generale ale proiectului;
- Identificarea problemei și calitatea argumentării;
- Relevanța proiectului pentru necesitățile reale ale comunității și beneficiarii direcți;
- Originalitate, inovație;
- Viabilitatea proiectului și perspectivele de dezvoltare a organizației solicitante (beneficiile care rezultă din implementarea proiectului pot exista independent pentru o perioadă de timp îndelungată după terminarea finanțării proiectului);
- Asigurarea integrării dimensiunii de gen;
- Asigurarea integrării minorităților (naționale, etnice, lingvistice, religioase etc.).

II. Metodologia de implementare a proiectului:

- Corespunderea activităților propuse cu scopurile, obiectivele și rezultatele preconizate;
- Fezabilitatea planului de acțiuni (*dacă activitățile propuse sunt realiste și fezabile, luând în calcul impactul mediului de lucru din regiune, precum și gradul de încredere și abilitatea solicitantului de a gestiona proiectul*);
- Metode de monitorizare și evaluare;
- Impactul proiectului asupra nivelului local/nivelului comunitar;

- Stabilirea unui parteneriat și gradul de implicare a partenerilor în activități;
- Gradul de implicare și participare a grupului țintă/beneficiarilor direcți la implementarea proiectului.

III. Capacitatea solicitantului:

- Competența și experiența organizației în domeniul menționat în proiect;
- Experiența solicitantului în gestionarea proiectului;
- Nivelul profesionalismului echipei care va implementa proiectul (experți, coordonatori etc.);
- Disponibilitatea/existența resurselor fizice pentru implementarea activităților planificate (premisele, echipamentul, transportul etc.);
- Egalitatea gender între angajați;
- Diversitatea între angajați: angajarea persoanelor care aparțin minorităților (naționale, etnice, lingvistice, religioase etc.), grupurilor discriminate, vulnerabile și marginalizate.

IV. Bugetul proiectului:

- Justificarea cheltuielilor pentru proiect;
- Cofinanțarea, contribuția partenerilor;
- Contribuția organizației.

Notă: Punctele ce pot fi alocate pentru fiecare criteriu de evaluare sunt de la 1 la 5. Punctajul maxim pe care îl poate acumula un proiect este de 110 puncte. Vor fi recomandate pentru finanțare doar acele propuneri de proiect care au luat cel puțin 70 de puncte din 110 posibile.

FORMULAR DE CERERE DE FINANȚARE CĂTRE FONDUL DE DEZVOLTARE REGIONALĂ (FNDR)

Anexa A. Formularul de cerere

I.

1. DESCRIEREA

- 1.1. Denumirea proiectului
- 1.2. Numărul și denumirea priorității
- 1.3. Localizarea proiectului (regiunea, raioanele, localitățile)
- 1.4. Suma totală a proiectului și suma solicitată de la FNDR

Suma totală a proiectului	Suma solicitată de la FNDR	% din suma totală a proiectului
Lei	Lei	%

Notă: % din suma totală a proiectului se calculează în felul următor: suma solicitată de la FNDR se împarte la suma totală a proiectului, iar rezultatul se înmulțește cu 100.

2. SUMAR

Maxim o pagină²

Durata proiectului	Nr. de luni
Obiectivele proiectului	Obiectivul (obiectivele) general(e) Obiectivele specifice
Aplicant	
Partenerul (Partenerii)	
Grupul/ Grupurile țintă³	
Beneficiarii finali⁴	

² Numărul de pagini menționate reprezintă volumul maxim al proiectului care poate fi redus, în cazul când finanțarea ce urmează a fi acordată constituie o sumă mică.

Notă: Unele dintre note au caracter explicativ și nu vor fi incluse în formularul de cerere de finanțare.

³ „Grupurile țintă” sunt grupurile / entitățile care vor fi direct implicate în proiect și vor avea de câștigat conform scopului acestuia.

⁴ „Beneficiarii finali” sunt persoanele / instituția care vor beneficia de avantajele proiectului, pe termen lung atât la nivelul societății, cât și al sectorului.

Produsele proiectului	
Rezultatele preconizate	
Activitățile principale	

3. Descrierea proiectului

3.1. Obiective

Descrieți obiectivul (obiectivele) general(e) și obiectivele specifice stipulate în proiect (maxim 150 de cuvinte).

3.2. Relevanța și impactul regional al proiectului

Referiți-vă (maxim 2 pagini) la:

- 3.2.1. Relevanța proiectului în raport cu obiectivele, prioritățile, sectoarele și măsurile *Apelului de propuneri de proiecte*;
- 3.2.2. Modul în care proiectul se încadrează în strategia locală/ raională/ regională/ națională/ de dezvoltare corelează cu alte proiecte finanțate din fondurile publice/ private în regiune/ raion.
- 3.2.3. Nevoile/ necesitățile și dificultățile atestate în regiunea și sectorul respectiv.
- 3.2.4. Avantajele proiectului și ale activităților propuse pentru satisfacerea nevoilor/ necesităților și depășirea dificultăților/ vizate.

3.3. Potențialii beneficiari (grupul țintă) ai proiectului

Indicați (maxim 300 de cuvinte):

- 3.3.1. Grupurile/ entitățile care vor beneficia (direct sau indirect) de rezultatele proiectului.
- 3.3.2. Beneficiarii finali și numărul estimativ al lor.
- 3.3.3. Motivele selectării grupului/ grupurilor țintă și a beneficiarilor.

3.4. Descrierea detaliată a activităților

Indicați (maxim 5 pagini):

- 3.4.1. Tipurile de activități.
- 3.4.2. Descrierea detaliată și în ordine cronologică a activităților care urmează a fi desfășurate în vederea obținerii rezultatelor scontate, justificându-vă alegerea făcută.
- 3.4.3. Stadiul în obținerea avizelor/ autorizațiilor necesare implementării proiectului și data estimată când pot fi obținute avizele/autorizațiile.

3.4.4. Tipul echipamentului, diversitatea și modul de distribuire a lui, în cazul în care proiectul prevede și achiziția acestuia.

3.5. Metodologia

Indicați (maxim 2 pagini):

3.5.1. Metodele de implementare a activităților propuse.

3.5.2. Modalitatea în care proiectul poate fi realizat în baza rezultatelor unui proiect precedent (în cazul în care proiectul respectiv reia un proiect precedent).

3.5.3. Participanții proiectului (partener local, grupuri țintă, autorități locale etc.) și rolul acestora;

3.5.4. Principalele mijloace propuse pentru implementarea proiectului (echipamentul, instrumentele etc.).

3.6. Durata și planul de acțiuni

Durata proiectului va fi de _____ luni.

Notă: În planul de acțiuni nu vor fi indicate date calendaristice concrete, ci doar genericele: „luna 1”, „luna 2” etc. E recomandabil ca aplicantul să-și rezerve, în cadrul proiectului, pentru orice necesitate, un timp suplimentar. Activitățile vor fi doar numite, fără să se facă o descriere detaliată a lor (menționăm că acestea trebuie să corespundă denumirilor indicate în secțiunea 3.4). Orice lună, indiferent dacă pe parcursul ei se desfășoară sau nu vreo activitate, va fi inclusă în planul de acțiuni și în durata proiectului. Planul de acțiuni trebuie să fie suficient de detaliat, oferind astfel informații clare cu privire la timpul/ durata implementării fiecărei activități.

4. REZULTATE PRECONIZATE

4.1. Impactul preconizat asupra grupurilor țintă / beneficiarilor

Indicați (maxim 200 de cuvinte) modalitatea în care proiectul va îmbunătăți:

4.1.1. Situația grupurilor țintă /beneficiarilor.

4.2. Produse și rezultate

(maxim 300 de cuvinte)

4.2.1. Produse (rezultate imediate) – ceea ce proiectul va crea în fond.

- Indicați produsele fiecărei activități descrise în punctul 3.4;
- Specificați și cuantificați, cât mai mult posibil, produsele (ex.: ... km de drum reabilitat/construit).

Notă: Cel puțin, unul dintre produsele indicate în *Instrucțiunea utilizatorului*, pct. 2.1.5, trebuie să fie inclus și în varianta de proiect propusă.

4.2.2. Rezultate (efecte pe termen/lung).

- Descrieți succint rezultatele scontate ale proiectului;
- Precizați cum va contribui proiectul la soluționarea problemei identificate.

Notă: Cel puțin unul dintre rezultatele indicate în *Instrucțiunea utilizatorului*, pct. 2.1.5, trebuie să fie inclus și în varianta de proiect propusă.

- Indicați publicațiile preconizate.

4.3. Efecte multiple

(maxim 300 de cuvinte)

Descrieți posibilitățile de aplicare a rezultatelor proiectului, răspunzând la următoarele întrebări:

- Proiectul poate fi aplicat pe o arie geografică mai mare din regiune?
- Rezultatele proiectului pot avea un impact pozitiv asupra unui mai mare număr de persoane din regiune?
- Rezultatele proiectului pot declanșa un nou gen de activitate care să aibă un impact benefic asupra dezvoltării regiunii?

4.4. Durabilitate și sustenabilitate

(maxim 2 pagini)

Delimitați următoarele trei dimensiuni ale durabilității:

4.4.1. Modalitatea de susținere/alimentare financiară a proiectului după finalizarea lui (descrieți capacitatea de operare și de întreținere a investiției după finalizare);

4.4.2. Nivelul instituțional (ce structuri vor fi create pentru a asigura desfășurarea activităților după finalizarea proiectului?).

4.5. Informare și publicitate

(maxim 1/2 pagini)

Precizați măsurile pe care le veți lua pentru ca proiectul să fie popularizat/cunoscut.

(Va fi inclusă, cel puțin, următoarea modalitate de informare și de publicitate: anunțurile în ziarele regionale și/sau locale privind demararea proiectului, finalizarea lui, în ultimul caz menționându-se rezultatele obținute).

5. MATRICEA CADRULUI LOGIC

Completați Anexa B

6. DEVIZUL GENERAL AL PROIECTULUI

Completați Anexa C din Instrucțiunea utilizatorului pentru durata totală a proiectului.

II. APLICANTUL

1. IDENTITATEA

Denumirea juridică completă	
Adresa juridică	
Numărul de telefon: codul orașului + numărul	
Numărul de fax: codul orașului + numărul	
Adresa electronică	
Pagina web	
Persoana de contact implicată în proiect	
Adresa electronică a persoanei de contact	

Orice schimbare a adresei poștale, a numerelor de telefon, de fax și, în special, a adresei electronice, trebuie să fie notificată în scris ADR-ului. ADR nu este responsabil în cazul imposibilității de a contacta aplicantul.

2. SOLICITĂRI DE FINANȚARE

Solicitările de finanțare pot fi depuse la FNDR sau la alte organizații finanțatoare. Aplicantul poate propune proiecte din același domeniu sau un anumit proiect.

Denumirea proiectului	FNDR sau altă organizație finanțatoare	Suma solicitată (lei)

Nota bene! Aplicantul trebuie să informeze, fără întârziere, ADR-ul dacă a depus aceeași cerere de finanțare și în alte instituții finanțatoare și dacă aceasta a fost aprobată.

III. PARTNERII APLICANTULUI ÎN CADRUL PROIECTULUI

Date despre PARTENERI

Această rubrică trebuie să conțină informația necesară pentru **fiecare organizație partener**, conform secțiunii 2.1.2 din *Instrucțiunea utilizatorului*.

	Partenerul 1
Denumirea juridică completă (denumirea întreprinderii)	
Statutul juridic	
Adresa juridică	
Persoana de contact	
Numărul de telefon: codul orașului + numărul	
Numărul de fax: codul orașului + numărul	
Adresa electronică	

Experiența în proiecte similare	
Felul în care a cooperat cu aplicantul	
Implicarea și rolul partenerului în implementarea proiectului propus	

Important: Prezentul formular de cerere de finanțare va fi depus obligatoriu împreună cu Declarația de parteneriat (vezi modelul mai jos), semnat de parteneri care vor indica, neapărat, și data semnării.

DECLARAȚIA DE PARTENERIAT

Important: Această declarație trebuie să fie depusă atât de aplicant, cât și de fiecare partener.

Un parteneriat reprezintă o relație dintre două sau mai multe organizații, cu responsabilități comune, din momentul preluării proiectului finanțat de FNDR. Pentru derularea cu succes a proiectului, este necesar ca toți partenerii să manifeste conștiinciozitate și să convină asupra următoarelor cerințe ale practicilor bune de parteneriat. Partenerii trebuie să citească formularul cererii de finanțare și să înțeleagă, până a solicita finanțarea, rolul lor în proiect.

1. Partenerii trebuie să cunoască condițiile de implementare a proiectului, precum și obligațiile lor în cadrul proiectului.
2. Aplicantul trebuie să-i consulte regulat pe partenerii săi și să-i informeze detaliat despre modul cum derulează proiectul.
3. Partenerii trebuie să solicite copii ale rapoartelor (narative și financiare) cu privire la implementarea proiectului.
4. Partenerii vor conveni asupra tuturor modificărilor semnificative referitoare la activități, parteneri etc., înainte de a le prezenta la ADR. În cazul când există neînțelegeri și un astfel de acord nu poate fi încheiat, aplicantul va prezenta modificările respective pentru aprobare la ADR.

Eu am citit și aprobat conținutul cererii de finanțare:

Eu îmi asum angajamentul să respect aceste principii ale practicilor bune de parteneriat:

Denumirea:	
Organizația:	
Funcția:	
Semnătura:	
Data și locul:	

IV. ASOCIAȚI AI APLICANTULUI, PARTICIPANȚI LA PROIECT

Date despre ASOCIAȚI

Fiecare organizație asociată va completa, în mod obligatoriu, acest tabel conform datelor/cerințelor din secțiunea 2.1.2 a *Instrucțiunii utilizatorului*. Astfel, numărul tabelelor va corespunde numărului asociațiilor.

	Asociatul 1
Denumirea juridică completă (denumirea întreprinderii)	
Statutul juridic	
Adresa juridică	
Persoana de contact	
Numărul de telefon: codul orașului + numărul	
Numărul de fax: codul orașului + numărul	
Adresa electronică	
Implicarea și rolul partenerului în implementarea proiectului propus	

V. LISTA DE VERIFICARE

DATE ADMINISTRATIVE	Tabelul va fi completat de către aplicant
Numele/denumirea aplicantului/ organizației	
Statutul juridic ⁵	
Data înregistrării organizației	Denumirea: Statutul juridic:
Partenerul 1	Denumirea: Statutul juridic:
Partenerul 2	Denumirea: Statutul juridic:
N.B. În continuare vor fi înscrși toți partenerii proiectului.	Denumirea: Statutul juridic:

VI. DECLARAȚIA APLICANTULUI

Înainte de a înainta propunerea dvs., verificați dacă fiecare componentă este completă și dacă aceasta corespunde criteriilor indicate:	Trebuie să fie completat de către aplicant		Trebuie să fie completat de către ADR	
	Da	Nu	Da	Nu
Denumirea proiectului				
1. A fost completat anume formularul de cerere de finanțare, publicat pentru această solicitare.				
2. Cererea de finanțare este scrisă în limba de stat				
3. Există un exemplar original și 4 copii ale acestuia				
4. Este anexat un CD				
5. Aplicantul și fiecare partener au completat și au semnat Declarația de parteneriat. Toate declarațiile sunt atașate (în caz dacă există). În cazul când nu aveți vreun partener, indicați: „Nu se aplică” (NA)				
6. Cadrul logic a fost completat și este anexat				
7. Bugetul și nota explicativă este prezentat în formatul solicitat, este estimat în lei și e anexat				
8. Proiectul nu durează mai mult de 36 de luni (durată maximă permisă)				
9. Declarația aplicantului a fost completată și semnată				
10. Studiul de fezabilitate, Proiectul tehnic și materialele grafice, schițele, desenele tehnice				

⁵ Adică, nonprofit, APL etc.

11. Devizul general: <i>Formularul 9</i> conform CPL 01.01.2001 confirmat de proiectant				
12. Raportul de verificare a proiectului				
A. Aplicantul declară că:				
se obligă să respecte principiile practicilor bune de parteneriat prevăzute în secțiunea a III.2-a a <i>Formularului de cerere de finanțare</i> .				
Atât el, cât și partenerii săi nu cad sub incidența categoriilor de la (a) până la (f) indicate în secțiunea 2.1.1(2) din <i>Instrucțiunea utilizatorului</i> .				
Mai mult decât atât, aplicantul declară că:	Trebuie să fie completat de către aplicant		Trebuie să fie completat de către ADR	
	Da	Nu	Da	Nu
1. Este eligibil în conformitate cu criteriile indicate în punctul 2.1.1 din <i>Instrucțiune</i>				
2. Partenerul 1 (în caz dacă există)⁵ este eligibil (în conformitate cu criteriile indicate în punctul 2.1.2 din <i>Instrucțiune</i>)				
3. Partenerul 2 (în caz dacă există)⁶ este eligibil (în conformitate cu criteriile indicate în punctul 2.1.2 din <i>Instrucțiune</i>)				
4. Partenerul ... (în caz dacă există)⁷ este eligibil (în conformitate cu criteriile indicate în punctul 2.1.2 din <i>Instrucțiune</i>)				
N.B. Indicați în continuare toți partenerii.				
B. SEMNĂTURA:				
Eu, subsemnatul, ca persoană responsabilă în cadrul organizației aplicante a cererii de finanțare, certific faptul că informația prezentată, în această declarație, este corectă.				
Data: _____				
Numele: _____ Semnătura: _____				
Funcția: _____				

⁶ Vă rugăm să indicați: NA („Nu se aplică”), în caz dacă nu aveți niciun partener.

⁷ Vă rugăm să indicați: NA („Nu se aplică”), în caz dacă nu aveți niciun partener.

⁸ Vă rugăm să indicați: NA („Nu se aplică”), în caz dacă nu aveți niciun partener.

VII. VERIFICAREA ADMINISTRATIVĂ

(VA FI UTILIZATĂ DOAR DE CĂTRE ADR)

	DA	NU
1. Termenul limită a fost respectat		
2. Formularul de cerere de finanțare corespunde tuturor criteriilor indicate în <i>Lista de verificare</i> (Secțiunea a V-a a <i>Formularului de cerere de finanțare</i>).		
Controlul <i>Listei de verificare</i> a fost efectuat de către la		
	DA	NU
ADR confirmă că proiectul propus corespunde cerințelor stipulate în <i>Verificarea administrativă</i> și poate fi inclus în POR.		

Anexa B. Matricea cadrul logic

DENUMIREA PROIECTULUI			
Obiectivul/Scopul proiectului	Indicii de realizare, ce pot fi verificați în mod obiectiv	Surse și mijloace de verificare	Presupuneri
Obiectivul general al proiectului (trebuie să vizeze obiectivul stipulat sau să contribuie direct la realizarea acestuia)	Includeți indicii proiectului pentru <i>Obiectivul general</i>	Ex: rapoartele proiectului	
Obiectivele specifice	Includeți indicii <i>Obiectivelor specifice</i> ale proiectului	Ex: rapoartele proiectului	Care sunt riscurile ce trebuie luate în considerare pentru atingerea obiectivului proiectului?
Rezultate & Produse Care sunt rezultatele preconizate ale proiectului și ce produse vor fi obținute?	Includeți toți indicii rezultatelor și ai produselor (descriere și date cantitative). Cel puțin un indice al rezultatului trebuie să corespundă indicelui rezultatului măsurii.	Ex: rapoartele proiectului	Care sunt condițiile <u>externe</u> necesare (dacă există) pentru atingerea rezultatelor proiectului?
Activități cheie Scrieți activitățile principale ce urmează a fi desfășurate, indicând termenul estimativ de finalizare (ex. trimestrul 1, luna a IX-a)	Mijloace financiare Includeți costul estimativ total pentru întregul proiect și principalele categorii de cheltuieli	Ex: rapoartele proiectului, date statistice	Care sunt condițiile <u>externe</u> necesare (dacă există) pentru asigurarea realizării activităților?

Anexa C. Devizul general al proiectului

Cheltuieli	Unitate	Număr de unități	Cost unitar (în lei)	Costuri (în lei)
1. Lucrări de construcții				
1.1				
1.2				
...				
2. Servicii				
2.1				
2.2				
...				
3. Unități de transport specializate				
3.1				
3.2				
...				
4. Echipament și inventar.				
4.1				
4.2				
...				
5. Total costuri ale proiectului				

Nota explicativă a bugetului:

- 1. Lucrări de construcții.** La acest articol al bugetului, va fi inclusă suma conform documentației de proiect și în nota explicativă va fi indicat când a fost elaborat și data verificării proiectului de către instituția de stat în domeniu. În cazul când, în cadrul unui proiect, sunt mai

multe obiecte propuse pentru a fi construite, fiecare dintre acestea este inclus având costul lui individual conform proiectului tehnic (1.1 obiectul x; 1.2 obiectul xx).

2. **Servicii.** La acest articol, aplicantul va descrie tipurile de servicii care urmează a fi achiziționate pe parcursul implementării proiectului, de exemplu: servicii de producere a materialelor informative și de conștientizare, servicii de informare, servicii de consultanță și asistență tehnică privind crearea și/sau dezvoltarea capacității prestatorilor de servicii publice comunale.
3. **Unități de transport specializate.** La acest articol, vor fi incluse unitățile de transport specializate necesare (autospeciale pentru colectarea deșeurilor, tractoare etc.).
4. **Echipament și inventar.** La acest capitol, va fi inclusă fiecare unitate de echipament propusă spre a fi procurată în cadrul proiectului și necesitatea utilizării acesteia în activitatea aplicantului. De asemenea, va fi descrisă necesitatea de procurare a programelor de operare soft. La acest articol, vor fi incluse și procurarea inventarului pentru colectarea deșeurilor (containere, tomberoane etc.). Inventarul de uz gospodăresc nu este acceptabil (urne stradale, lopeți, haine speciale pentru muncitori etc.).

Anexa D. Conținutul indicat / recomandat al studiului de fezabilitate

Date generale

1. Obiectivul investiției (formulare);
2. Autorul studiului de fezabilitate;
3. Creditorul principal;
4. Amplasamentul (regiunea, raionul, localitatea, strada);
5. Denumirea temei, fundamentarea ei: temă de proiectare, necesități, oportunități, cadrul general de dezvoltare a infrastructurii regionale.

Elaborarea studiului de fezabilitate

1. Costul total al obiectivului investiției;
2. Costul elaborării studiului de fezabilitate.

Datele tehnice necesare elaborării și fundamentării

1. Aria terenului și statutul/apartenența lui;
2. Obiectivele investiției. Eficiența economică, socială și comercială a funcționării, în locul/ raionul respectiv, a obiectului planificat pentru construcție, conform parametrilor indicați;
3. Respectarea cerințelor și condițiilor obligatorii pentru construcții;
4. Caracteristicile geofizice ale sectorului (rezistență la cutremure și alunecări de teren, tasare etc.);
5. Structura geologică, nivelul apelor freatice;
6. Principalele caracteristici ale construcției instalației, planul situațional, planul general.

Sursele investițiilor

1. Valoarea totală a investițiilor;
2. din FNDR – %;
3. din bugetul local – %;
4. din fonduri speciale – %;
5. de la alți donatori – %.

Anexa E. Acord de parteneriat privind implementarea proiectului finanțat din FNDR⁹

Prezentul Acord este încheiat între:

Agencia de Dezvoltare Regională, reprezentată de Director,
și

..... [denumirea completă și adresa sediului instituției Lider de proiect], denumită în continuare „**Lider de proiect**”, reprezentată de către: [funcția]

și

..... [denumirea completă și adresa sediului instituției Partener 1], denumită în continuare „**Partenerul 1**”, reprezentată de către: [funcția]

și

..... [denumirea completă și adresa sediului instituției Partener n], denumită în continuare „**Partenerul n**”, reprezentată de către: [funcția] pentru implementarea proiectului [titlu], aprobat de către Comisia de evaluare a MCDR cu sprijinul FNDR la [data].

§ 1 Obiectul acordului

1. Obiectul prezentului acord îl constituie crearea unui parteneriat în vederea implementării proiectului finanțat din sursele FNDR.
2. Prin prezentul acord, părțile semnatare își stabilesc drepturile și responsabilitățile, modul de îndeplinire a sarcinilor și relațiile dintre ADR, Liderul de proiect și Parteneri, necesare pentru realizarea obiectivelor proiectului sus-menționat.
3. Termenii și condițiile acordului sunt incluse în prezentul acord și în anexele acestuia – documente recunoscute și acceptate de către toți partenerii.

⁸ Acordul de parteneriat privind implementarea unui proiect finanțat de FNDR este un document legal care oficializează relația dintre ADR, Liderul de proiect și Partenerii de proiect. Acordul reglementează dreptul reciproc, îndatoririle și responsabilitățile, prevederile pentru asigurarea realizării unui proiect optim și a unui management financiar sănătos, precum și pentru utilizarea eficientă a fondurilor.

Prezentul document poate fi modificat și adaptat după necesitățile proiectului, ale cadrului organizatoric și administrativ al parteneriatului, fără însă a prejudicia baza legală stabilită prin documentele *Apelului de propuneri de proiecte*.

Înainte de implementarea proiectului, în termen de 10 de zile calendaristice de la primirea scrisorii de atribuire, *Acordul de parteneriat* trebuie să fie semnat de către ADR, de Liderul de proiect și de Parteneri și expediat MDRC.

§ 2 Durata acordului

1. Acordul de parteneriat intră în vigoare la data semnării.
2. Acordul de parteneriat este valabil până în momentul îndeplinirii definitive a tuturor obligațiilor ADR, ale Liderului de proiect și Partenerilor.

§ 3 Activitățile proiectului

Activitățile care urmează a fi desfășurate în cadrul proiectului de către ADR, de Liderul de proiect și de Parteneri sunt descrise în *Cererea de finanțare* (Anexa A), aceasta fiind considerată ca o anexă a prezentului Acord.

§ 4 Valoarea proiectului

Valoarea totală a proiectului este de [suma este indicată în cifre] / / [suma este scrisă cu litere] din care:

– valoarea totală eligibilă a proiectului din FNDR este de [suma este indicată în cifre].....[suma este scrisă cu litere]

– după caz, valoarea totală a cofinanțării proiectului este de [suma este indicată în cifre]..... [suma este scrisă cu litere], din care:

Subiecți:	Contribuția, lei
Lider de proiect	
Partener 1	
Partener 2	
Partener n	
Total	

§ 5 Plăți

1. ADR este responsabil pentru transferul fondurilor în conturile sub-contractorilor proiectului în sumă corespunzătoare ofertelor financiare aprobate. Transferul de plăți trebuie să fie efectuat fără întârziere, conform graficului de activități, în timp util, pentru a permite implementarea uniformă a proiectului.

2. Toate plățile vor fi efectuate în lei moldovenești.
3. Transferul primei tranșe de finanțare va fi efectuat de către ADR în termen de 5 zile din data semnării contractelor de achiziții publice, conform graficului de activități și în urma primirii finanțării de la FNDR.
4. Transferul tranșelor ulterioare și al tranșei finale se vor efectua după semnarea de către Liderul de proiect a *Actelor de predare primire* și în baza avizului expertului tehnic al proiectului. La aceste documente vor fi anexate, obligatoriu, și rapoartele aferente de activitate (raport intermediar tehnic și financiar).

Anexa F. Etapele prezentării și evaluării propunerilor de proiecte

Procesul de prezentare a propunerilor de proiecte va cuprinde următoarele etape:

1. Lansarea Apelului de Proiecte

Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor lansează oficial Apelul de Propuneri de Proiecte. ADR informează aplicanții despre prevederile și cerințele *Apelului* care conține: *anunțul privind lansarea apelului, Instrucțiunea pentru utilizator și formularele* ce urmează a fi completate. În cadrul *campaniei de informare*, ADR oferă informații ample aplicanților referitoare la tipurile de proiecte, criteriile de selectare și cheltuielile eligibile și noneligibile ale proiectului, despre resursele financiare disponibile pentru susținerea proiectelor de dezvoltare regională, precum și despre importanța de a elabora și propune proiecte în parteneriat cu alte APL. ADR va utiliza toate mijloacele de informare potrivite și accesibile pentru aplicanți.

2. Depunerea și selectarea notelor conceptuale de proiect

Aplicanții depun, la agențiile de dezvoltare regională, note conceptuale de proiect conform formularului anexat la Instrucțiunea pentru utilizator, precum și declarațiile de parteneriat; Comisia administrativă, creată în cadrul ADR, verifică notele conceptuale de proiect și prezintă CRD pentru selectarea și aprobarea acestora în conformitate cu cerințele, din punct de vedere administrativ și al respectării criteriilor de eligibilitate; Comisia va evalua notele conceptuale depuse în termenul stabilit prin acordarea punctajului în baza următoarelor criterii:

- **Condiții eliminatorii;**
- respectarea datei-limită;
- eligibilitatea applicantului;
- conformitatea cu formularul NC;
- asigurarea durabilității proiectului;
- încadrarea în obiectivele și prioritățile APP;
- **Impactul regional al proiectului;**
- **Relevanța proiectului pentru atingerea obiectivelor SDR;**
- **Definirea clară a produselor și rezultatelor proiectului;**
- **Potențialul de multiplicare a proiectului;**
- **Dezvoltarea parteneriatelor regionale.**

ADR informează aplicanții despre rezultatul selectării notelor conceptuale de proiect efectuat de către CRD.

3. Depunerea cererilor complete de finanțare

Aplicanții notelor conceptuale de proiecte selectate sunt invitați de a depune cererea completă de finanțare la data limită stabilită, precum și documentele aferente.

4. Evaluarea și aprobarea cererilor complete de finanțare

În cadrul ADR va fi creată comisia de evaluare formată din reprezentanți ai MDRC, ADR și CRD, cu participarea experților în domenii pentru evaluarea cererilor complete de finanțare din punct de vedere administrativ, al eligibilității, tehnic și financiar. Comisia va evalua cererile de finanțare depuse în termenul stabilit, prin acordarea punctajului în baza următoarelor criterii:

a) Întrunirea condițiilor eliminatorii:

- existența studiilor de fezabilitate sau fezabilitate, a proiectului tehnic actualizat, raportului de verificare a proiectului tehnic;
- terenurile și/sau proprietățile necesare pentru implementarea proiectului dacă sunt în proprietate publică sau există permisiunea proprietarului.

b) Coerența documentației tehnico-economice

c) Relevanța soluției tehnice

d) Bugetul proiectului

e) Recomandările și concluziile grupului de lucru privind evaluarea fiecărei cereri complete de finanțare sunt prezentate CRD pentru a fi incluse în POR. Examinarea de către CRD a cererilor complete de finanțare a proiectelor înaintate și aprobarea POR.

5. Aprobarea POR de CRD

CRD aprobă POR și îl înaintază MDRC pentru elaborarea DUP.

6. Evaluarea cererilor complete de finanțare de către Comisia de evaluare de pe lângă MDRC

Paralel cu elaborarea DUP, Comisia de Evaluare de pe lângă MDRC va evalua propunerile de proiecte conform criteriilor de selectare din punct

de vedere al conformității proiectului cu prevederile și prioritățile strategiilor sectoriale naționale și va propune CNCDR aprobarea proiectelor pentru finanțare. În DUP nu vor fi incluse proiectele care, în urma evaluării Comisiei interministeriale, au acumulat mai puțin de 30 de puncte din 60 posibile.

7. Aprobarea proiectului DUP de CNCDR și aprobarea finală de către Guvern

După aprobarea de către CNCDR a DUP, MDRC va propune Guvernului să aprobe DUP care conține programe și proiecte pentru 3 ani.

Etapele prezentării și evaluării propunerilor de proiecte:

- 1. Lansarea Apelului de Proiecte;**
- 2. Depunerea și selectarea notelor conceptuale de proiect;**
- 3. Depunerea cererilor complete de finanțare;**
- 4. Evaluarea și aprobarea cererilor complete de finanțare;**
- 5. Aprobarea POR de CRD;**
- 6. Evaluarea cererilor complete de finanțare de Comisia de evaluare de pe lângă MDRC;**
- 7. Aprobarea proiectului DUP de CNCDR și aprobarea finală de către Guvern.**

Oportunități de finanțare pentru APL și ONG din Republica Moldova (fonduri locale, regionale, internaționale)

- Căutarea de date referitoare la sursele de finanțare în:
 - Buletine informative
 - Centre de resurse și ONG
 - Internet: www.civic.md, www.ong.md, <http://www.centruinfo.org>, www.finantare.gov.md, http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm
- Contacte preliminare pentru confirmarea eligibilității și informații suplimentare etc.
- **Jurnalul Oficial al UE; Website-urile DG-urilor (Directorate General); Website-urile create special pentru programe etc.**

Câteva oportunități de finanțare:

Joint Operational Programme for Moldova-Ukraine Territorial Cooperation

<http://eaptc.eu/>

Black Sea Trust for Regional Cooperation Grants Program

<http://www.gmfus.org/grants-fellowships/grantmaking-programs/black-sea-trust/>

Programul Transnațional de Cooperare în Europa de Sud-Est

<http://www.se-eu.net/en/>

Delegația Comisiei Europene

http://eeas.europa.eu/delegations/moldova/index_en.htm

European Endowment for Democracy

<https://www.democracyendowment.eu/about-eed/>

UNDP

www.undp.md

Soros Moldova

<http://www.soros.md>

Fundația Est-Europeană

<http://www.eef.md/>

UNICEF

www.unicef.org

OPEN SOCIETY INSTITUTE Initiative in South Eastern Europe – Republic of Moldova

http://www.soros.org/initiatives/hrggp/focus_areas/b_accountability

Department for International Development (DFID), is the part of the UK Government

<http://www.dfid.gov.uk/aboutdfid/default.asp>

<http://ukinmoldova.fco.gov.uk/en/working-with-moldova/development1/dfid-in-Moldova>

The Swedish International Development Cooperation Agency (Sida/Asdi)

www.sida.se

The United States Agency for International Development (USAID)

<http://moldova.usembassy.gov/>

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE REGIONS (FEDRE)

<http://www.fedre.org/>

GIZ

<http://www.giz.de/en/worldwide/293.html>

<http://serviciilocale.md/lib.php?l=ro&idc=66&t=/Anunturi/Tendere&>

ADR SUD / NORD/ CENTRU

<http://www.adrsud.md/lib.php?l=ro&idc=543>

<http://www.adrnord.md/>

<http://www.adrcentru.md/index.php?l=en>

International Visegrad Fund

<http://www.visegradfund.org/grants.html>

Austrian Development Cooperation (ADC)

<http://www.entwicklung.at/en/funding-and-tenders/ngo-cooperation.html>

The National Endowment for Democracy (NED)

<http://www.ned.org/grants/grants.html>

Fondul european pentru democrație (European Endowment for Democracy)

<https://democracyendowment.eu/>

Fondul Ecologic Național

<http://mediu.gov.md/index.php/en/>

Fondul pentru eficiență energetică

<http://www.fee.md/index.php?pag=page&id=497&l=ro>

United Nations Democracy Fund

www.un.org/democracymfund

Cities Alliance

http://www.citiesalliance.org/project_database

Open Meadows Foundation

<https://sites.google.com/site/openmeadowsfoundation/>

American Bar Association

<http://www.americanbar.org/aba.html>

Partnership for Transparency Fund

<http://www.partnershipfortransparency.info>

AMBASADE

Ministerul Afacerilor Externe al României, Departamentul pentru Relațiile cu Românii de Pretutindeni (DRRP)

<http://www.mae.ro/index.php?unde=doc&id=28366>

Ambasada Marii Britanii în Republica Moldova

<http://ukinmoldova.fco.gov.uk/en/working-with-moldova/development1/>

Ambasada Franței în Republica Moldova

<http://www.ambafrance.md/>

Ambasada Germaniei în Republica Moldova

<http://ambasadager.riscom.md/>

Ambasada SUA în Republica Moldova

<http://moldova.usembassy.gov/>

Ambasada Norvegiei în Republica Moldova (România)

<http://www.norvegia.ro/>

Ambasada Canadei în Republica Moldova

<http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/romania/>

Ambasada Federației Ruse în Republica Moldova

<http://www.moldova.mid.ru/>

