

# OFERTA TEHNICĂ

**Ref: 2020/421-644/5.4.**

***Servicii de monitorizare și evaluare a  
proiectului***

**Grupul de experți:**

***Baghici Vladimir , Expert cheie 1: Lider de echipă - evaluator***

***Lisnic Veaceslav, Expert cheie 2: Evaluator***

***Zeleni Mihail, Expert cheie 3: Evaluator***

# RATIONAL

## Înțelegerea termenilor de referință.

Grupul de experți (Consortiul) formată pentru depunerea prezentei oferte au examinat și acceptă conținutul Termenilor de referență (TdR). După examinarea TdR, **Consortiul consideră principalele obiective ale proiectului, activitățile, livrabilele corespunzătoare și clare.**

## Comentarii cu privire la rezultatele așteptate și la sarcinile necesare

În general, TdR oferă o imagine de ansamblu asupra serviciilor de asistență tehnică anticipate. După examinarea atentă a TdR și efectuarea cercetărilor și analizei inițiale a domeniilor menționate, am dori să oferim comentariile noastre cu privire la obiectivele definite, rezultatele și activitățile.

TdR urmează o abordare clară a cadrului logic care detaliază obiectivele și rezultatul scontat. De asemenea, oferă informațiile necesare pentru înțelegerea stării actuale a lucrurilor. TdR indică clar domeniul și provocările actuale în cadrul activităților proiectului menite să producă rezultatele scontate.

În urma analizei conținutului TdR au fost identificate următoarele sarcini necesare pentru buna implementare a contractului:

- elaborarea **studiului de referință** pentru estimarea indicatorilor de proiect (conform cadrului logic al proiectului);
- elaborarea a **3 rapoarte de evaluare intermediare** orientate spre rezultatele proiectului "*Edinet-oraș cu perspective de viitor*„ conform practicilor UE.
- elaborarea **Raportului final** de evaluare a proiectului;
- **monitorizarea implementării activităților proiectului** pe parcursul a 48 de luni de la implementarea proiectului;
- analiza cadrului logic al proiectului și oferirea de recomandări pentru îmbunătățirea acestuia,

Evaluarea, precum și monitorizarea proiectului va ține cont de următoarele aspecte:

- Metodologia de evaluare recomandată de criteriile CAD/OCDE (Comitetul de Asistență pentru Dezvoltare - CAD al Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică - OCDE). Explicația acesteia este prezentată în continuare în acest studiu;
- Instrumente metodologice combinate (cantitative și calitative) pentru a contura cu precizie evaluarea impactului.

## Probleme cheie

Consortiul recunoaște o serie de probleme cheie care sunt fundamentale pentru implementarea cu succes a proiectului și pentru realizarea efectelor multiplicatoare și durabilitatea rezultatelor proiectului. Aceste probleme nu sunt doar legate de cadrul general pentru implementarea activităților proiectului, ci sunt, de asemenea, legate de provocările specifice sectorului și ale țării.

### **Problema cheie 1: Eforturi de colaborare bine planificate pentru consolidarea echipei de la începutul proiectului**

Pentru a realiza o implementare eficientă a activităților proiectului, este important să se mobilizeze membrii echipei de proiect într-o etapă timpurie a proiectului și să se dezvolte un spirit de echipă colaborativ. Acest lucru necesită, printre altele: stabilirea unui *modus operandi* flexibil pentru a avea posibilitatea de a face față schimbărilor pe parcursul implementării acțiunilor planificate, întâlnirea cu toți actorii interesați (stakeholders) pentru a înțelege mai bine doleanțele și așteptările acestora etc. În plus, un element crucial este dezvoltarea unei culturi comune de angajament între echipa proiectului și reprezentanții beneficiarului.

### **Problema cheie 2: Asigurarea unui parteneriat puternic și eficient**

Activitățile și serviciile contractantului pot avea succes numai dacă sunt adecvate și ușor de înțeles pentru părțile interesate cheie. Prin urmare, cooperarea dintre experții cheie ai proiectului și părțile interesate din proiect este un factor cheie al succesului. Acest lucru va fi realizat prin organizarea de conferințe virtuale cu managerul proiectului și eventual principalul partener al proiectului (după necesitate), implicarea părților interesate și a grupurilor țintă în planificarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea activităților și utilizarea expertizei locale. Se subliniază faptul că o planificare atentă va fi efectuată în mod regulat, în special în faza inițială, pentru a îmbunătăți coordonarea și posibilele probleme în timpul implementării. Se va lucra și comunica intens cu beneficiarul în activitatea de zi cu zi.

### **Problema cheie 3: Stabilirea mecanismelor eficiente de control și de asigurare a calității**

Standardele de control și asigurare a calității vor fi respectate pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului. Acestea vor fi asigurate prin stabilirea de comun acord cu managerul proiectului a criteriilor de asigurare a calității și respectarea unor proceduri de control al calității în baza unei listă de verificare clar definite. Liderul echipei va purta responsabilitatea generală pentru implementarea de zi cu zi a planului de asigurare a calității în toate activitățile proiectului.

### **Problema cheie 4: Implicarea resurselor și a expertizei fără pauză**

Utilizarea resurselor suplimentare de cunoștințe și expertiză printr-o rețea combinată de experți înalt calificați, cu o vastă experiență în domeniile proiectului, este esențială pentru succesul său general. Echipa de proiect va institui un mecanism care să asigure un răspuns rapid la cerințele proiectului.

### **Problema cheie 5: Transferul dreptului de proprietate pe tot parcursul proiectului**

Echipa de proiect este pe deplin dedicată principiului fundamental al asistenței tehnice, și anume că scopul său este de sprijini prin transferul de competențe și experiență. Este important pentru succesul și sustenabilitatea acestui proiect ca părțile interesate ale proiectului să dezvolte un sentiment de proprietate asupra obiectivelor, activităților și rezultatelor proiectului de la bun început. Acesta va fi deosebit de important pentru a avea un suport informațional consistent în procesul de elaborare a Studiului de Referință (SdR). Echipa de proiect este pe deplin dedicată principiilor de abilitare și subsidiaritate și va urmări o abordare participativă pe parcursul activităților proiectului.

## **Ipoteze și riscuri**

Contractul se bazează pe o serie de premise care trebuie menținute astfel încât implementarea proiectului să conducă la atingerea scopului și rezultatelor sale. De asemenea, există riscuri pentru proiect, care vor trebui monitorizate pentru a se asigura că nu împiedică implementarea

### **Ipoteze**

Această secțiune prezintă premisele proiectului identificate de consultant pentru a permite implementarea eficientă și fără probleme a proiectului.

Premisele sunt factori pe care proiectul nu le poate influența în mod direct, a căror absență poate genera limitări importante și / sau riscuri pentru implementarea cu succes a proiectului.

Consortiul intenționează să implementeze toate mecanismele necesare pentru a asigura gestionarea eficientă și responsabilă nu numai a activităților proiectului, ci și a premiselor pentru a asigura valabilitatea acestora pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului

Grupul de experți s-a familiarizat cu riscurile descrise în termenii de referență: **Risc pentru sănătate: situația epidemiologică cauzată de COVID-19**, astfel ca în cazul ședințelor de lucru se va asigura că sunt întreprinse toate măsurile de prevenire și protecție pentru a minimiza riscurile profesionale. În cazul apariției riscului, se vor lua măsuri pozitive pentru a asigura o cooperare efectivă între experți de la distanță.

1. Beneficiarul conlucrează eficient Colaborarea cu beneficiarii primari, secundari și terțiari pentru implementarea Proiectului și a este de o importanță capitală. Consortiul va depune contractului de servicii, având în toate eforturile pentru a promova o conlucrare eficientă permanentă sprijinul autorităților locale și pentru a garanta această ipoteză.
2. Finanțarea este adecvată și asigurată Având în vedere importanța proiectului, precum și la timp impactul acestuia asupra respectării condiționalităților impuse de legislația în vigoare, considerăm ca se vor asigura resursele necesare pentru finalizarea la timp și în buget a proiectului 3. Departamentele Mun. Edineț sunt Având în vedere importanța proiectului precum și faptul deschise pentru colaborarea eficientă că colaborarea cu beneficiarii primari, secundari și cu Unitatea de Implementare a terțiari este de o importanță capitală, Consortiul va Prioiectelor, în special în ceea ce depune toate eforturile pentru a promova o conlucrare privește respectarea implementării eficientă și pentru a garanta această ipoteză.  
recomandărilor primite din partea acestuia din urmă;
4. Cerințele specifice impuse prin Consortiul va depune toate eforturile pentru a promova Contractul de finanțare sunt îndeplinite o conlucrare eficientă și pentru a garanta această întocmai și la timp ipoteză

## Riscuri

În această secțiune, prezentăm o listă detaliată a riscurilor, împreună cu probabilitatea și impactul acestora, acțiunile pe care le-am prevăzut pentru a împiedica apariția acestora și acțiunile de diminuare a impactului acestora în cazul în care acestea apar.

Consortiul are capacitatea necesară și experiența regională și sectorială pentru a atenua efectiv aceste riscuri. Riscurile vor fi înregistrate și monitorizate periodic de către liderul echipei în cooperare cu echipa sa de experți cheie

Grupul de experți a identificat și alte riscuri ce pot apărea în perioada de implementare a contractului, precum și au elaborat Strategia de minimizare ale riscurilor identificate:

<b>Riscuri identificate ce pot apărea după semnarea contractului</b>	<b>Strategia de minimizare a riscurilor identificate</b>
➤ <b>Întârzierile în obținerea informațiilor în procesul realizării sondajelor publice pentru elaborarea SdR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informarea în prealabil privind efectuarea sondajelor;</li> <li>- Implicarea/colaborarea strânsă cu experții și personalul relevant din administrația locală, responsabili de domeniile relevante pentru indicatorii de performanță cheie a proiectului identificați;</li> </ul>
➤ <b>Sprijin insuficient din partea organismelor competente în oferirea informațiilor necesare pentru determinarea obținerii indicatorilor de proiect necesari pentru elaborarea SdR;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asigurarea unei conlucrări active și sistematice cu toți actorii relevanți și informarea despre perspectiva eventualelor beneficii pentru întreaga comunitate, în urma elaborării unui SdR "sănătos".</li> </ul>
➤ <b>Lipsa resurselor altele decât umane și financiare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alocarea eficientă și din timp a resurselor;</li> <li>- Susținere suplimentară între experții cheie ce formează consorțiu</li> </ul>

➤ <b>Schimburi în sistemul instituțional și/sau legislativ de natură să afecteze implementarea acestui contract</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informarea factorilor de decizie cu privire la posibilele efecte ale schimbărilor survenite asupra bunei desfășurării a proiectului, deoarece impactul manifestării acestui risc ar putea fi ridicat;</li> </ul>
➤ <b>Nedeclararea la timp a problemelor, care au intervenit pe parcursul implementării</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicare eficientă între membrii implicați în implementare;</li> <li>- Sincronizarea în ceea ce privește raportarea privind implementarea;</li> <li>- Identificarea unor soluții de rezolvare a problemelor</li> </ul>
➤ <b>Așteptări nerealiste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Previzionarea realistă a rezultatelor, prin stabilirea unei agende de activități detaliate și mutual agreeate cu toate părțile interesate, precum și coordonarea din timp a parametrilor calitativi și cantitativi ale rezultatelor preconizate.</li> </ul>
➤ <b>Întârzieri în execuția și predarea livrabilelor contractate la termenele stabilite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planificarea detaliată și clară pentru fiecare etapă, care va include și termenii de executare a fiecărei activități stabilite;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- controlul riguros al implementării fiecărei activități, precum și întreprinderea măsurilor corespunzătoare pentru revenirea în termenii stabiliți a devierilor în procesul de executare a planului de activități stabilit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Prezentarea unor informații contradictorii în proiect</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validarea repetată cu beneficiarul asupra calității rezultatelor obținute.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Alocarea insuficientă a zilelor de lucru pentru experții stabiliți</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control permanent al activităților realizate, bazate pe stabilirea unor sarcini comensurabile cu numărul de zile lucrătoare alocate per expert.</li> </ul>

# STRATEGIA

## Strategia generală

Prezentarea General al Proiectului/contractului

<b>Obiectiv General</b>	De a contribui prin prestarea unor servicii calitative de monitorizare si evaluare la buna realizare a proiectului "Edinet-oraş cu perspective de viitor", menit să asigure îmbunătăţirea calităţii dezvoltării urbane, satisfacţiei cetăţenilor şi a serviciilor publice în Edineţ
<b>Scopul</b>	Prestarea serviciilor de monitorizare şi evaluare a rezultatelor şi impactului proiectului, precum şi elaborarea SdR
<b>Rezultate</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ SdR pentru estimarea indicatorilor de proiect (conform cadrului logic al proiectului) elaborat şi aprobat de managerul proiectului;</li><li>▪ Trei rapoarte de evaluare intermediare orientate spre rezultatele proiectului "Edinet-oraş cu perspective de viitor,, conform practicilor UE elaborate şi aprobate de managerul proiectului;</li><li>▪ Raportului final de evaluare a proiectului elaborat şi aprobat de managerul proiectului;</li></ul>
<b>Managementul Proiectului</b>	Managementul general a proiectului va fi asigurat de Liderul de echipă, care va asigura coordonarea la nivel strategic si operaţional a tuturor activităţilor acestui contract. Ținând cont de specificul sarcinilor asumate, Expertul Cheie 3 va ține comunicarea zi de zi cu managerul și echipa proiectului, în același timp, coordonând acțiunile sale cu Liderul de echipă și Expertul Cheie 2 după necesitate. Ținând cont de situația specifică la moment și de perspectivă medie, majoritatea contactelor va fi efectuată la distanță. Astfel echipa va lucra in regim autonom, însă cu menținerea comunicării permanente atât pe internă, cât și cu toate părțile interesate pentru asigurarea unui proces coerent și transparent de implementare al acestui contract.
<b>Activități</b>	<p><b>Faza inițială (Faza 0)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>0.1. Organizarea și petrecerea ședinței de lansare la semi-/distanță;</li><li>0.2. Planificarea misiunii pentru elaborarea SdR, colectarea documentelor relevante;</li><li>0.3. Elaborarea fișelor de monitorizare și coordonarea acestora cu managerul de proiect, precum și inițierea procesului de monitorizare a proiectului;</li><li>0.4. Analiza cadrului logic al proiectului și elaborarea recomandărilor pentru îmbunătățire;</li><li>0.5. Vizita in teren sau, in caz de imposibilitate din motive obiective (e.g. situația epidemiologică), la semi-/distanță;</li><li>0.6. Elaborarea SdR și a raportului de Inițiere;</li><li>0.7. Prezentarea raportului SdR și colectarea opiniilor si sugestiilor;</li><li>0.8. Ajustarea raportului SdR;</li><li>0.9. Elaborarea Raportului de Inițiere si prezentarea acestuia împreună cu raportul SdR managerului de proiect pentru aprobare.</li></ol> <p><b>Faza de Implementare</b></p> <p><b>Activități legate de Livrabilul 1:</b></p>

Logica și ansamblul de acțiuni vor fi similare celui din faza de inițiere, însă excepția concentrării acestora asupra organizării procesului de evaluare intermediară a proiectului care, printre altele, va presupune:

- 1.1. planificarea minuțioasă a misiunii de evaluare;
- 1.2. colectarea informației și datelor preliminare și analiza acestora;
- 1.3. determinarea cadrului metodologic și identificarea celor mai potrivite instrumente (e.g. interviuri directe/conferințe în spațiul virtual, focus-grupuri, seminarii, chestionare, modele construite cu utilizarea abordărilor bazate pe teorie (Theory based Approach modeling), etc.) spre a fi utilizate în procesul de evaluare, luând în considerație posibilele restricții epidemiologice, precum și alte aspecte, ce ar putea influența libertatea de acțiune a echipei de experți;
- 1.4. efectuarea misiunii de evaluare în teren sau, în caz de imposibilitate, la semi-/distanță;
- 1.5. Elaborarea raportului intermediar de evaluare;
- 1.6. Prezentarea versiunii preliminare a raportului intermediar de evaluare pentru comentarii și sugestii;
- 1.7. Ajustarea raportului intermediar de evaluare/ elaborarea raportului de progres anual;
- 1.8. Prezentarea versiunii finale a raportului intermediar de evaluare împreună cu raportul de progres anual.

**Activitățile legate de Livrabilul 2 și 3 sunt similare cu cele pentru Livrabilul 1 fără p.1.3, care nu va mai fi necesar din motive clare de la sine, cu excepția doar unor eventuale ajustări minore.**

#### **Faza de închidere / finală (Faza F)**

Activitățile acestei faze se va desfășura în mare măsură similar celor planificate pentru Livrabilele 2 și 3 cu excepția faptului, că se vor adăuga un șir de acțiuni caracteristice fazei finale, asemenea ca organizarea unei conferințe virtuale pentru a prezenta o retrospectivă procesului de evaluare și monitorizare pe parcursul întregii perioade de implementare al exercițiilor date, comunica anumite concluzii și lecții însușite, recomandări generice post-implementare pentru proiectul evaluat, precum și sugestii pentru proiectele ce vor urma.

Servicii de monitorizare și evaluare proiect conform TdR (termenilor de referință incluși în dosarul de licitație)

#### **Abordarea noastră generală**

*In cele ce urmează va prezentăm strategia noastră pentru a asigura livrarea cu succes a rezultatelor proiectelor, astfel cum sunt definite acestea în TdR. Propunerea noastră pentru activitățile considerate necesare pentru realizarea obiectivelor contractului abordează în mod cuprinzător trei aspecte distincte, dar interdependente: Managementul Proiectului, Activități Tehnice și Servicii de asistență.*

*Structurată în termeni de activități și sarcini, abordarea noastră urmează o ordine logică care stabilește calea către realizarea rezultatelor proiectului. Pe lângă Activități și Sarcini, fiecare secțiune conține informații despre informațiile de intrare și rezultatele aferente, calendarul, etapele cheie și responsabilitățile. În acest fel, ne*



*propunem sa promovam consecventa si claritatea abordării, permițând totodată flexibilitatea operațională necesară.*

*Deși propunerea noastră a fost elaborata pe baza celor mai recente informații pe care le avem la dispoziție, aceasta va fi revizuita in perioada de început si, in consecința, se vor face ajustări in lumina oricăror evoluții recente si a constatărilor noastre de pe teren.*

Pentru a implementa contractual cu succes, abordarea noastră se va baza pe **principiile noastre cheie**, așa cum acestea sunt prezentate mai jos. Acestea vor asigura **o abordare consecventa in planificarea si livrarea sarcinilor** contractuale. Principiile noastre cheie au inspirat propunerea noastră si vor sta la baza tuturor activităților proiectului.

Strategia noastră este concepută pentru a aborda problemele cheie discutate mai sus, pentru a răspunde cerințelor Termenilor de Referință si **pentru a utiliza la maximum experiența si cunoștințele Consorțiului si ale echipei propuse.**

- **Proiectul va implica dezvoltarea unei colaborări bazate pe parteneriat cu părțile interesate.**
- **Proiectul va fi implementat în acord cu obiectivele si așteptările părților cheie interesate.**
- **Abordarea noastră se va baza pe schimbul de experiența si învățarea din cele mai bune practici se vor reflecta in modul in care acest proiect va fi abordat**
- **Abordarea noastră încorporează activități de întărire a capacităților personalizate pentru a asigura eficacitatea și durabilitatea maximă.**
- **La baza eforturilor proiectului va sta construirea încrederii. Se va asigura și se va promova o coordonare și o colaborare strânsă pe tot parcursul implementării proiectului.**
- **Recomandările din SdR, Rapoartele intermediare de evaluare și Raportul Final se vor baza pe evaluarea situației de către experți și vor fi destinate să includă opiniile experților Consorțiului și opiniile diferitelor părți interesate ale proiectului.**

In dezvoltarea strategiei noastre, **am avut grija sa reflectăm cu atenție așteptările și cerințele stipulate în TOR-ul proiectului**, precum și **analiza problemelor și cerințelor pe care le-am identificat prin Justificarea noastră**. Suntem încrezători că strategia noastră acoperă toate aspectele importante în ceea ce privește conținutul tehnic și gestionarea proiectelor.

În timpul pregătirii acestei propuneri, **am efectuat o analiză a tuturor documentelor relevante cunoscute și disponibile în acest moment; vom actualiza și vom extinde această analiză în timpul implementării proiectului**, pentru a ne asigura că cele mai recente informații, instrumente și cele mai bune practice vor fi pe deplin încorporate în cadrul echipei de implementare a proiectului.

În **Faza de Inițiere** a proiectului vom efectua o analiză mai detaliată a situației existente. Am dori să subliniem angajamentul nostru față de flexibilitatea și disponibilitatea noastră de a ne adapta serviciile la nevoile de schimbare ale beneficiarului.

**Implementarea cu succes** a acestui proiect **va necesita o planificare atentă, un control și o supraveghere strictă a calității**. Procesul de implementare se va baza pe ghidul de gestionare a ciclului de proiect și program al UE (Project and Programme Cycle Management – PPCM) referitor la abordările care guvernează programarea, proiectarea, implementarea si evaluarea proiectelor si programelor finanțate prin asistenta

externa a UE pentru a se asigura ca domeniul de aplicare, costurile și calendarul sunt păstrate sub control și ajută echipa să crească calitatea și să minimizeze riscurile.

Mecanismele pe care le propunem **vor fi un amestec de activități proactive si reactive** si ne vor implica sa lucram direct cu unele dintre organizațiile grupului țintă, precum si **sa reunim aceste grupuri** (prin conferințe, ateliere, seminarii si conferințe de presa). Acest lucru ne va permite sa oferim asistenta individuala, adaptata in funcție de nevoi, sa monitorizam grupurile țintă care nu solicita sprijin si sa-l încurajăm sa acceseze informații si sfaturi acolo unde este necesar si sa aducem grupuri țintă similare împreună pentru a împărtăși experiențe si a învăța unul de la altul.

Pe tot parcursul strategiei subliniem in plus **măsurile și abordarea consorțiului pentru tratarea și atenuarea provocărilor in cazul continuării pandemiei de COVID - 19** care vor induce blocaje sau impacte viitoare similare. Experții deja se adaptează și implementează cu succes măsuri similare, cum ar fi utilizarea sporită a **instrumentelor de e-learning, soluții digitale și conferințe video asociate cu o fiabilitate sporită a expertizei locale** instruite în cadrul proiectelor noastre actuale din întreaga lume, în cazul restricțiilor de călătorie.

Suntem încrezători că prin experiența remarcabilă a echipei noastre extrem de experimentată și a consorțiului puternic, ne aflăm și într-o **poziție excelentă pentru a ne adapta la potențialele nevoi suplimentare legate de COVID – 19 ale beneficiarilor**. Aceasta, in special in ceea ce privește realinierea activităților proiectului întrun mod rapid, in cazul in care necesitățile si circumstanțele economice justifica o astfel de acțiune, in urma analizei si a deciziilor comune ale autorității contractante, beneficiarului si consorțiului.

Situațiile excepționale necesita masuri excepționale. Prin urmare, in cele ce urmează, vom prezenta modul in care vom implementa acest proiect în condiții precum pandemia COVID – 19. In prezent, comunitatea internațională de cooperare pentru dezvoltare, condusa de UE, se adaptează continuu pentru a modifica abordările proiectului si pentru a sprijini tarile in cel mai bun mod posibil pentru a depăși aceasta criza.

In termeni concreți, la nivel de proiect, scopul principal al întregii echipe de experți, pe care-l vom urmări consecvent pe parcursul întregii perioade de implementare al acestui contract, este de a identifica cea mai optimală cale și cele mai bune soluții la problemele identificate pentru implementarea exemplară a proiectului *"Edinet-oraș cu perspective de viitor,.."*. În acest sens, principalele efecte preconizate în urma efectuării proceselor de monitorizare si evaluare acestui proiect sunt precum urmează:

1. Îmbunătățirea calității implementării proiectului prin gestionarea mai eficientă a proiectului, în particular;
2. Producerea unor livrabile și rezultate potrivit așteptărilor beneficiarilor la timpul potrivit, cheltuieli de resurse previzibile și la calitatea agreată în limita parametrilor planificați, în general.

După cum a mai fost menționat, evaluarea performanței proiectului se va axa pe cinci criterii (în continuare - C), acestea la rândul lor fiind definite, însă care nu se vor limita la următoarele sub-criterii / întrebări specifice, respectiv:

*C1 - Relevanța și calitatea designului, care presupune efectuarea analizei a gradului de corespundere a obiectivelor proiectului problemelor reale, necesităților grupurilor țintă (relevanța la nivel de beneficiari) pe care proiectul intenționa să le soluționeze, precum și mediul de politici (relevanța la nivel strategic) și cadrul operațional, și anume:*

- În ce măsură obiectivele proiectului au fost corelate cu / ajustate la strategiile și politicile naționale / regionale / locale relevante?
- În ce măsură structura și conținutul proiectului corespund necesităților specifice ale grupurilor țintă / beneficiarilor finali?
- Dacă designul proiectului este clar și logic?
- Dacă indicatorii de performanță definiți se încadrează în cerințele stabilite prin criteriile SMART?
- Dacă grupurile țintă au fost implicate în elaborarea proiectului și au avut o viziune clară referitor la intențiile și scopurile proiectului?
- Dacă conținutul proiectului este ajustat în modul corespunzător provocărilor actuale/circumstanțelor emergente?

*C2 - Eficienta implementării sau măsura în care mijloacele alocate (i.e., resursele financiare, umane, contribuțiile partenerilor, etc.) și activitățile implementate au dus la materializarea rezultatelor preconizate și calitatea acestora:*

- Realizarea activităților versus planul de lucru inițial (la timp, devieri, costuri planificate/reale)?
- Gradul de participare în / implicare în / contribuția la implementarea proiectului a grupurilor țintă (după caz)?
- În ce măsură rezultatele obținute sub aspect cantitativ și calitativ corespund celor planificate?

*C3 - Rezultativitatea implementării sau contribuția rezultatelor obținute la atingerea obiectivelor proiectului:*

- Dacă beneficiarii proiectului au avut acces adecvat la rezultatele proiectului?
- Dacă rezultatele produse au dus la atingerea obiectivelor specifice ale proiectului?
- Contribuția și factorii cheie care au influențat gradul de succes al proiectului?
- Dacă au fost careva factori ce au afectat rezultativitatea proiectului și care au fost măsurile întreprinse de proiect întru neutralizarea acestora?

*C4 - Impactul – efectele produse de proiect asupra mediului în care acesta a activat, precum și contribuția acestuia la atingerea obiectivului general:*

- Ce impact pozitiv și negativ a avut proiectul?
- În ce măsură proiectul a contribuit la atingerea obiectivului general?

*C5 - Viabilitatea potențială – continuarea fluxului de beneficii produse de proiect după terminarea acestuia:*

- Dacă proiectul a reușit să consolideze capacitățile instituționale/operaționale ale grupurilor țintă?
- Intențiile beneficiarilor proiectului de a continua utilizarea și dezvoltarea ulterioară a rezultatelor obținute?
- Viabilitatea financiară rezultatelor proiectului?

Un subcapitol separat va fi dedicat aspectelor orizontale, care va reflecta:

- în ce măsură a fost respectat principiul de egalitate a genurilor;
- dacă protecția mediului ambiant a fost considerată în cadrul proiectului;
- dacă practicile buneii guvernări au fost incorporate în procesul de implementare; - respectarea drepturilor omului.

Concluziile și recomandările specifice vor fi definite, comunicate și propuse spre a fi luate în considerație în procesul de implementare a proiectului.

Procesul de monitorizare se va axa prevalent pe urmărirea performanțelor în executare planului de acțiuni și producerii livrabilelor, în conformitate cu indicatorii de performanță definiți.

Pentru îndeplinirea cu succes a activităților susmenționate, echipa de experți se va conduce de ghidurile metodologice UE pentru monitorizarea proiectelor orientate spre rezultate (ROM), practicile de evaluare UE și recomandările CAD/OCDE. De asemenea, echipa de experți se va utiliza asemenea instrumente ca teoria schimbării (Theory of Change) sau alte instrumente similare pentru efectuare analizei cauze-efecte, a logicii intervenției, analizei contribuției și altor aspecte.

În procesul de elaborare a SdR, precum și a altor livrabile

Așa cum am demonstrat, privitor la strategia noastră, fiecare membru al Consorțiului nostru joacă un rol complet pe tot parcursul proiectului, utilizând punctele forte ale membrilor acolo unde este cel mai potrivit pentru a ne maximiza impactul. Vom împărtăși resurse, cunoștințe și expertiză după cum este necesar.

Consorțiul nostru **va oferi în mod direct abilități și expertiză** pe baza experiențelor membrilor noștri, către instituțiile beneficiare, oferind totodată suport logistic și resurse echipei noastre de experți cheie.

Abordarea noastră de a lucra ca și Consorțiu este bazată pe **șase principii cheie**:

### 1. Viziune comună pentru proiect

Consorțiul nostru este construit în jurul unui **angajament comun** la proiect de către toți partenerii, cu rolurile lor convenite și rezumate mai jos

Partenerii Consorțiului vor asigura sprijinul pentru proiect, responsabil fiind liderul consorțiului și punând un accent special pe:

- **Mobilizarea rapidă a experților cheie;**
- Identificarea unei game largi de **specialiști;**
- **Implementarea eficientă a asigurării calității și managementului de proiect.**

### 2. Rolurile proiectului clar definite

Liderul de consorțiu a lucrat împreună cu experții cheie în timpul pregătirii acestei propuneri. Toți vor **continua să se întâlnească** pe toată durata proiectului, cel puțin o dată la două săptămâni, fie virtual sau fizic.

### Un plan de sprijin bine stabilit

Împreună cu experții municipiului Edinet, experții cheie vor stabili un plan de lucru bine argumentat și vor oferi cele mai bune practici în domeniu.

### 3. O bază de cunoștințe extinsă și acces informațional

Consorțiul nostru are **o multitudine de experiențe și cunoștințe instituționale** pe care ne putem baza. Resursele noastre extinse de cunoștințe vor fi la dispoziția echipei.

### 4. Comunicări eficiente

Ne vom asigura ca există **linii de comunicare clare și eficiente**, atât între beneficiar și echipa noastră de servicii de asistență, cât și în cadrul consorțiului.

### 5. Echilibrul de gen

În cele din urmă, aplicăm politica noastră internă de **gen și încercăm întotdeauna să realizăm echilibrul de gen în echipele noastre**. Acest lucru nu este doar pentru a bifa o caseta, ci pentru că suntem convinși că atingerea echilibrului de gen aduce **abordare echilibrată și un plus de valoare** precum și performanțe durabile.

## Problemele transversale

Liderul nostru de echipa poartă responsabilitatea principală pentru toate problemele transversale, care vor fi finalizate în strânsă cooperare cu personalul administrativ și cu alți angajați și părți interesate. Asistat de toți membrii echipei, Liderul echipei, va aborda atât vizibilitatea cât și comunicațiile. Mai mult, Liderul echipei se va asigura, de asemenea, ca toate problemele transversale sunt urmărite în mod corespunzător în cadrul proiectului (raportare, evenimente de vizibilitate, materiale de promovare etc.)

Planificarea continuă și sistematică ulterioară, monitorizarea progresului proiectului și coordonarea generală sunt domenii suplimentare care vor primi o atenție specială. Acestea sunt considerate în cele din urmă importante din cauza interconectării dintre diferitele activități din cadrul componentelor, care sunt cauzate de concurența, cu intrarea instrumentelor comune (de procesare) și a resurselor (umane).

Se va pregăti un **Plan de Comunicare** pentru activități de conștientizare și diseminare, care va fi orientat pentru a sensibiliza părțile interesate cu privire la rezultatele activităților proiectului. Acesta va contura toate activitățile de comunicare și evenimentele de vizibilitate care urmează să fie desfășurate în final, așa cum se menționează în organizația și metodologia noastră. Proiectul va acorda un accent deosebit problemelor de gen și ale minorităților, precum și protejării mediului.

## Buna guvernare și Drepturile Omului

Buna guvernare este o gestionare transparentă și responsabilă a resurselor umane, naturale, economice și financiare, care vizează o dezvoltare echitabilă și durabilă în contextul unui mediu politic și instituțional care susține drepturile omului, principiile democratice și statul de drept. Buna guvernare și drepturile omului sunt de importanță principală pentru implementare. Fiecare activitate se va desfășura pe baza și prin promovarea și protecția drepturilor omului, respectând și monitorizând problemele de gen și ale minorităților, așa cum este descris mai jos. Procesele și principiile noastre de implementare se bazează pe **transparenta, responsabilitate, participare și receptivitate la nevoile oamenilor**.

## Egalitate de gen și probleme ale minorităților

Problemele minorităților și egalitatea de gen vor fi monitorizate în special prin participarea adecvată a femeilor și minorităților la echipa de proiect și la toate activitățile proiectului.

Echipa de proiect va asigura aplicarea deplină a spiritului și legilor relevante din Republica Moldova și UE prin implementarea completă a proiectului, sprijinind implicarea minorităților. Șansele egale pentru toate grupurile marginalizate sunt o problemă importantă. Credem că aceștia trebuie să aibă aceleași drepturi ca toți ceilalți cetățeni și nu numai că ar trebui să li se asigure protecția adecvată împotriva oricărui tip de discriminare, ci ar trebui să-și poată folosi drepturile în mod liber.

Sușținem promovarea integrării perspectivei de gen în fiecare etapă a proceselor politice - proiectare, implementare, monitorizare și evaluare - în vederea promovării egalității între femei și bărbați. Astfel, acest principiu este aplicat în toate proiectele noastre.

## Conștientizarea mediului

Un nivel ridicat de conștientizare a mediului a fost întotdeauna integrat în implementarea proiectelor și acest proiect nu va face excepție. Criteriile de mediu vor fi aplicate de la rutinele de birou, prin achiziționarea de materiale reciclate și echipamente de birou eficiente din punct de vedere energetic, la reciclarea hârtiei de tipărit, utilizarea adecvată și eliminarea, până la implementarea proiectului pe teren. În funcție de angajamentul nostru față de responsabilitatea socială corporativă (RSC), recunoaștem impactul asupra mediului din serviciile

si activitățile programelor de asistență tehnică. În calitate de cetățeni europeni care acționează pe o scenă globală, suntem într-adevăr preocupați de mediu.

În cadrul Consorțiului nostru, căutam să găsim modalități de reducere a impactului asupra mediului în fiecare dintre intervențiile noastre și solicităm sprijinul beneficiarului pentru a ne ajuta să facem diferența. În timp ce chiar și inițiativele ecologice din programarea noastră ar putea avea un impact asupra mediului, impactul este mult redus în comparație cu intervențiile concepute și implementate fără griji.

O caracteristică a angajamentului nostru în acest sens este încercarea de a reduce emisiile de Dioxid de carbon prin măsuri simple ca:

- Încurajarea reducerii întocmirii documentelor pe hârtie și favorizarea comunicațiilor electronice;
- Evitarea utilizării aparatelor de fax cu laser;
- Oprirea echipamentelor de birou și a computerelor;
- Reciclarea hârtiei;
- Maximizarea utilizării expertizei la nivel local;
- Detașarea experților internaționali din/in regiune;
- Coordonarea programelor de călătorie ale personalului nostru de asistență pentru a reduce numărul total de zboruri;
- Introducerea videoconferințelor cu utilizarea Skype, MS Teams pentru echipa proiectului.

## Strategia generală de implementare a proiectului

Strategia noastră propusă descrie activitățile proiectului într-o manieră coerentă și integrată, astfel încât să se asigure realizarea în timp util a scopului proiectului și a rezultatelor preconizate ale proiectului.

În paginile următoare, sunt prezentate în continuare Faza inițială, Faza de implementare, Faza de Închidere/Finală, cu input-urile și output-urilor lor. Toate sarcinile administrative, pregătitoare și auxiliare legate de componentele respective vor fi încorporate în activitățile / sarcinile respective. Conform cerințelor din Termenii de Referință, rezultatele / livrabilele principale ale proiectului sunt:

### 2.1.3. Fazele și componentele proiectului

- **Componenta 1 - Elaborarea Studiului de referință pentru evaluarea următorilor indicatori minimi de proiect:**
  1. Aproximarea serviciilor de bază (C2);
  2. Ponderea achizițiilor publice ecologice (C3);
  3. Consumul de energie al orașului (C3) și emisiile de gaze cu efect de seră pe cap de locuitor (C17);
  4. Procentul de proiecte în parteneriat cu cel puțin alte 2 sectoare (privat, academic, societatea civilă) (C4);
  5. Satisfacția cetățenilor față de comunitatea Edineț;

6. Satisfacția cetățenilor cu comunitatea / municipiul Edineț în ceea ce privește standardul școlilor (C7); 7. Rata numărului de locuri de muncă în regiunea de nord;
  8. Pentru a îmbunătăți transportul public: numărul de opțiuni de transport în comun, timpul de așteptare, viteza traficului, congestiunea traficului, mobilitatea, transportul public cu condiții pentru persoanele vulnerabile;
  9. Pentru a măsura îmbunătățirea alimentării cu apă: pierderile din rețea, parametrii de calitate fizici și biologici ai apei, economiile din gestionarea distribuției apei;
  10. Cantitatea de biomasă urbană refolosită, m<sup>2</sup> de suprafață verde dotată cu sistem de irigare prin picurare;
  11. Pentru a măsura calitatea fulgerului public: % din populația cu acces la fulgerul public;
  12. Numărul de locuitori cu condiții de viață îmbunătățite prin aplicarea de tehnologii inteligente
  13. Numărul de copii și nr. a studenților cu acces la educație inteligentă;
  14. Numărul camerei video instalate pentru securitate publică sporită;
  15. Numărul de sectoare de dezvoltare urbană în care sunt implementate soluții inteligente „ambalate”;
  16. Numărul de ghiduri elaborate pentru dezvoltarea urbană inteligentă;
  17. Numărul de structuri inteligente de planificare create;
  18. Statutul platformei de date urbane utilizate pentru e-guvernare locală;
  19. Numărul de planuri de dezvoltare urbană inteligente adoptate;
  20. Numărul de intervenții inteligente realizate pentru modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii publice urbane;
  21. Numărul de acțiuni de impact implementate cu tehnologii inteligente pentru îmbunătățirea condițiilor de viață din cartiere;
  22. Numărul de tehnologii inteligente identificate și adaptate la întreprinderile locale;
  23. Numărul de programe de învățământ inteligent implementate și testate în Edineț dezagregate pe instituții de învățământ.
- **Componenta 2** - monitorizarea implementării activităților proiectului pe parcursul a 48 de luni de la implementarea proiectului și oferirea de recomandări pentru implementarea ulterioară a proiectului.
  - **Componenta 3 – Elaborarea a 3 Rapoarte de evaluare intermediare**
  - **Rapoarte intermediare de progres** conținutul /primul draft al componentelor elaborate ale planurilor/livrabilelor solicitate prin contract. Rapoartele intermediare trebuie prezentate numai târziu de 30 zile de la scurgerea perioadei de raportare.

Rapoartele de progres anuale vor constitui baza pentru plățile interimare și vor fi însoțite de procese verbale și facturi

- **Componenta 4 – Elaborarea raportului final de evaluare**
- va fi prezentat într-o formă scurtă (vor fi descrise activitățile principale implementate, provocări, propuneri și recomandări cu privire la procesul de implementare și actualizare a planurilor elaborate, unde se vor anexa listele participanților la activitățile grupurilor de lucru și consultările organizate în procesul elaborării) și va fi însoțit de livrabilele stabilite în contract

În urma implementării activităților sus menționate vor rezulta următoarele input si output:

<b>Surse de intrare (Inputs)</b>	<b>Livrabile (Outputs)</b>
anchete publice, estimări ale indicatorilor și furnizarea de recomandări pentru alți indicatori de proiect care vor fi utilizați pentru evaluarea rezultatelor și a rezultatelor proiectului	1 Raport de referință
Interviuri bi-/multilaterale; focus-grupuri; ateliere, video-conferințe După caz: procese verbale de la întâlnire organizate cu toate părțile interesate relevante.	3 Rapoarte de evaluare intermediară;
Interviuri bi-/multilaterale; focus-grupuri; ateliere, video-conferințe După caz: procese verbale de la întâlnire organizate cu toate părțile interesate relevante.	1 Raport de evaluare final

## **Etapa de inițiere & Etapa de Implementare & Etapa de finalizare**

### **Etapa de inițiere:**

Serviciile ce includ elaborarea **Studiului de referință** pentru estimarea indicatorilor de proiect (conform cadrului logic al proiectului) și a **4 rapoarte de evaluare** orientate spre rezultat a proiectului *"Edinetoaş cu perspective de viitor conform practicii UE,,* vor începe a fi prestate de către experții cheie după semnarea contractului, care conform Instrucțiunilor Ofertanților se preconizează a fi pe data de 01.06.2021.

La etapa de inițiere documentele relevante (documentația proiectului) vor fi puse la dispoziția consorțiului.

De asemenea, planul de lucru pentru evaluare va fi stabilit la faza de inițiere și va fi prezentat în Raportul

Inițial. Planul de lucru, precum și termenele vor fi stabilite și convenite cu beneficiarul. Cu toate acestea, trebuie să se țină seama de ceea ce pot apărea devieri în intervalele de timp din cauza unor evoluții neprevăzute pe parcursul cursul misiunii.

### **Întâlnirea de lansare .**

**Obiective:** Întâlnirile de lansare vor permite experților să consolideze sprijinul beneficiarului. Întâlnirile va asigura, de asemenea, conștientizarea proiectului și vor căuta să verifice și să mărească sprijinul beneficiarului principal și participarea la proiect.

Întâlnirea de lansare (kick off meeting) va avea loc în primele etape ale implementării proiectului, cu următoarele scopuri:

- Întâlnire cu toate părțile interesate relevante, inclusiv cu cele reprezentate în Comitetul de Coordonare a proiectului.
- Întâlnire cu echipele altor proiecte relevante pentru sector, dacă este cazul și dacă este considerat necesar de către Liderul echipei.



- Acord privind metodologia si activitățile contractantului.
- Acord privind planificarea implementării.
- Discuții privind structura si conținutul raportului inițial.

Comitetul de Coordonare a proiectului va fi compus din reprezentanții următoarelor instituții:

- Beneficiar - Primăria Municipiului Edineț
- Membri si specialiști in domenii relevante

### Elaborarea Raportului Inițial

Obiectiv: Echipa de experți va include toate informațiile colectate în faza inițială în Raportul Inițial, cu scopul de a informa echipa de implementare a proiectului, luând în considerare toate modificările survenite de la depunerea propunerii.

Liderul echipei va pregăti o schiță a Raportului Inițial pentru a defini cadrul principal al proiectului:

- Analiza părților interesate.
- Revizuirea si comentarea evoluțiilor relevante care au avut loc de la elaborarea ToR si care ar putea avea un impact asupra implementării proiectului.
- Evaluarea resurselor si constrângerilor, presupunerilor si riscurilor. Poziții pentru proiectele definite si convenite in comun.
- Descrierea aprofundata a activităților proiectului care ar trebui sa aibă loc.

Identificarea si incorporarea de noi Indicatori Corectabili Obiectiv (ICO) si matricea revizuita permițând astfel măsurarea progresului si monitorizarea proiectului. Va fi furnizat un set de indicatori

Surse de intrare:

- Liderul de proiect, Experții cheie Rezultate:
- Elaborarea Raportului Inițial.

### Etapa de implementare:

Obiectiv: Echipa de experți în baza datelor colectate vor face o analiză care va prezenta o imagine a realizărilor la nivel de proiect. Se va acorda prioritate colectării de dovezi cantitative și calitative obiective. Datele cantitative vor fi procesate pe baza rezultatelor și a indicatorilor de rezultat, în timp ce informațiile calitative vor fi colectate din interviurile cu părțile interesate relevante. Acest aspect este important deoarece informațiile calitative ajută la proiectarea și interpretarea datelor cantitative, mai ales atunci când se lansează o abordare bazată pe teorie care crește rolul datelor calitative. Consorțiul se va asigura că evaluarea va fi obiectivă și echilibrată, afirmațiile corecte și verificabile și recomandările realiste.

Echipa de experți va include toate informațiile colectate în faza de implementare în Rapoartele de progres, cu scopul de a informa echipa de implementare a proiectului, luând în considerare toate modificările survenite în perioada de implementare.

Liderul echipei va pregăti o schiță a Rapoartelor pentru a defini cadrul principal al proiectului:

- Analiza părților interesate.
- Revizuirea si comentarea evoluțiilor relevante care au avut loc de la faza inițială și care ar putea avea un impact asupra implementării proiectului.

- Evaluarea resurselor si constrângerilor, presupunerilor și riscurilor. Poziții pentru proiectele definite și convenite în comun.
  - Descrierea aprofundata a activităților proiectului care ar trebui sa aibă loc.
- Identificarea si incorporarea de noi Indicatori Corectabili Obiectiv (ICO) si matricea revizuita permițând astfel măsurarea progresului si monitorizarea proiectului. Va fi furnizat un set de indicatori

Surse de intrare:

- Liderul de proiect, Experții cheie
- Studiu de referință elaborat - 1 raport - perioada de implementare maxim 3 luni începând de la data semnării contractului de servicii;
- 3 (trei) Rapoarte intermediare de evaluare elaborate - perioada de implementare este de 2 luni începând cu fiecare a 12-a lună a perioadei de implementare a proiectului

### Etapa de finalizare:

Obiectiv: Liderul echipei va pregăti o schiță a Raportului Final, iar logica și ansamblul de acțiuni pentru completarea acestuia vor fi similare cu cele ale etapei de implementare, cu excepția concentrării acestora asupra organizării procesului de evaluare finală a proiectului:

- Analiza părților interesate.
- Revizuirea si comentarea evoluțiilor relevante care au avut loc de la ultimul raport aprobat și care ar putea avea un impact asupra implementării proiectului.
- Evaluarea resurselor si constrângerilor, presupunerilor și riscurilor. Poziții pentru proiectele definite și convenite în comun.

Surse de intrare:

- Liderul de proiect, Experții cheie

Rezultate: Raport de evaluare finală - 1 raport - perioada de implementare maxim 3 luni începând cu luna 46 din perioada de implementare a proiectului evaluat.

### Raportare

Consortiul va transmite următoarele rapoarte în limba engleză în original și copia în un exemplar:

- **Raport inițial** de maximum 12 pagini care urmează să fie elaborat după 3 luni de la semnarea contractului. În raport, grupul de experți vor descrie constatările inițiale, progresul în colectarea datelor, orice dificultăți apărute sau urmează să apară în afară de programul de lucru și deplasările personalului. Raportul inițial va fi elaborat și prezentat împreună cu Raportul SdR.
- **Rapoarte intermediare de progres**, la fiecare 12 luni (cu excepția primului an) de implementare a proiectului vor fi prezentate împreună cu rapoartele de evaluare intermediară.
- **Raportul final**, va fi prezentat în termenii stabiliți pentru finalizarea proiectului evaluat.

<b>Elaborat de</b>	Expert cheie 1: Liderul echipei, cu co-participarea celorlalți experți cheie
<b>Trimis către</b>	<p>Managerul de proiect și către primarul mun. Edineț, în limba engleză un original și o copie.</p> <p><b>Rapoartele se vor depune în format electronic, semnate, scanate în format pdf și trimise la adresa electronică a proiectului pe numele managerului de proiect, care vor fi aprobate inițial de managerul proiectului și final de primarul mun. Edineț.</b></p>
<b>Limba</b>	Română/Engleza
<b>Conținut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Raport inițial</b> de maximum 12 pagini care urmează să fie produs după 3 luni de la începutul implementării contractului și maxim după realizarea etapei de analiză (prima etapă). În raport, Contractantul va descrie de ex. Rezultatele etapei de analiză, constatările inițiale, progresul în colectarea datelor, orice dificultăți întâmpinate sau așteptate pe lângă programul de lucru și deplasările personalului. Contractantul trebuie să continue lucrările sale, cu excepția cazului în care autoritatea contractantă trimite comentarii cu privire la raportul inițial. Raportul inițial va constitui baza pentru prima plată în cadrul contractului, care va fi însoțit de un proces-verbal de predare primire a primei etape a serviciilor și a facturării.</li>   <li>▪ <b>Rapoarte intermediare de progres</b> conținutul/prima versiune ale componentelor elaborate și planurilor/livrabilelor stabilite în contract. Rapoartele intermediare trebuie prezentate numai târziu de 30 zile calendaristice de la scurgerea perioadei de raportare. Rapoartele de progres anuale vor constitui baza pentru plățile interimare și vor fi însoțite de procese verbale și facturi.</li>   <li>▪ <b>Raportul final</b> va fi prezentat în termen corelat cu finalizarea proiectului evaluat, într-o formă scurtă (vor fi descrise activitățile principale implementate, provocări, propuneri și recomandări cu privire la procesul de implementare restant, unde se vor anexa listele participanților la activitățile grupurilor de lucru și consultările organizate în procesul elaborării) și va fi însoțit de livrabilele stabilite în contract, procesele verbale și factură, care vor constitui baza pentru achitarea plății finale în cadrul contractului de servicii.</li> </ul>
<b>Procedura</b>	Trimis spre aprobare de către Liderul Echipei (Expert cheie 1).

## Monitorizare si evaluare

Această Secțiune explică abordarea noastră de implementare, descriind în detaliu modul în care, prin sistemele și procesele noastre complete de gestionare a proiectelor, vom asigura realizarea/atingerea rezultatelor proiectului. Aceste activități asigură managementul, monitorizarea și evaluarea proiectului.

Scopul acestei scurte sub-secțiuni este de a introduce cititorul în dispozitivul „*Foaie de lucru cu activități*” ca mijloc de prezentare a activităților de management, monitorizare și raportare a proiectului. Pentru fiecare activitate a subsecțiunii, am creat o foaie de lucru. Acest lucru permite cititorului să identifice cu ușurință titlul, sarcinile care trebuie întreprinse și calendarul acestora, intrările aferente (în termeni de zile lucrătoare) și rezultatele (rapoarte, manuale, conferințe etc.). Sunt indicate „repere” cheie și responsabilitățile definite pe scurt.

## Activitatea de Monitorizare și Evaluare

Monitorizarea este un instrument de management pentru urmărirea progresului proiectelor în curs. Monitorizarea oferă informații sistematice, consistente și fiabile despre progresul proiectului printr-o comparație a performanței efective cu planul; și rezultate reale față de rezultatele așteptate.

Indicatorii proiectului sunt elaborați pe baza evaluărilor inițiale care au avut loc și astfel formează baza de referință pentru proiect în raport cu care vor fi măsurate toate evoluțiile viitoare. Indicatorii pentru monitorizare vor fi conveniți între autoritatea contractantă, beneficiar și echipa de experți în timpul Fazei Inițiale și vor fi în conformitate cu metodologia UE ROM.

Acești indicatori vor fi dezvoltați pentru a permite evaluarea adecvată a proiectului în termeni de:

- Performanța tehnică (procesul de implementare);
- Calitatea rezultatelor (rezultate);
- Impact (față de părțile interesate);

Reutilizarea rezultatelor și sustenabilitatea activităților

## Vizibilitate și comunicare

Planificăm să folosim **diverse instrumente de vizibilitate și comunicare** pentru a asigura vizibilitatea și a împărtăși informații către toate părțile interesate relevante și publicul larg. Pentru toate activitățile vom lua în considerare Manualul de Comunicare și Vizibilitate pentru Acțiuni Externe Europene elaborat de Comisia Europeană.

Mai jos sunt descrise **principiile cheie** referitoare la implementarea activităților privind relațiile publice, comunicarea și vizibilitatea în cadrul activităților UE și în proiectele de asistență tehnică:

Comunicare în general:

- Planificarea corectă a acțiunilor privind comunicarea;
- Accentul se va pune pe rezultatele proiectului, nu pe proceduri;
- Activitățile trebuie desfășurate în timp util;
- Informațiile trebuie să fie corecte;
- Mesajele trebuie să intereseze publicul țintă;
- Activitățile trebuie să fie adecvate (în ceea ce privește resursele cheltuite și impactul preconizat).

Reguli de vizibilitate:

- Contractanții și organizațiile își folosesc propriile hârtii cu antet;
- Toate acțiunile trebuie aprobate de către Beneficiar și/sau organizate cu participarea sa;
- Steagul trebuie întotdeauna afișat pe toate materialele (la toate evenimentele);
- Beneficiarului trebuie să i se dea copii ale tuturor materialelor.

**Comunicarea**, in general, este **cheia pentru gestionarea cu succes a unui proiect**. Prin urmare, comunicarea va fi esențială între echipa proiectului și părțile relevante interesate precum și între membrii proiectului. Comunicarea va fi organizată pe două niveluri:

- Comunicarea managerială (de exemplu, probleme de politică, buget, etc.), în cazul în care persoanele responsabile vor fi directorul de proiect, expert cheie 1 – lider de echipă și restul experților cheie;
- Furnizarea comunicării în cadrul căreia persoanele responsabile vor fi Liderul de echipă

Grupul părților interesate	Comunicare directă	In plus
Comunicare managerială : Beneficiar – Primăria municipiului Edineț.	De regula, numai experții cheie și directorul de proiect comunică de părți interesate, cu și către Liderul de echipă. excepția cazului în care experții sunt autorizați altfel.	Fiecare email către acest grup trebuie trimis direct cu părțile cheie
Furnizarea comunicării privind municipiului Edineț, numele CA. în șabloanele de monitorizare și verificarea.	Primăria sa conducă comunicarea în trebuie	Se așteaptă ca grupul de experți să trimisă problemele strategice elaborate persoanei responsabile cu certificarea și

**Planul de Acțiune al Vizibilității** va include alte elemente importante precum:

- **Informații de vizibilitate** ce urmează să fie furnizate Primăriei municipiului Edineț în mod regulat și modul în care acestea vor fi comunicate.
- **Logo-urile și standardele de vizibilitate: logo aprobat pentru a fi folosit ori de câte ori este posibil**, precum conferințe de presă, ateliere și seminarii în scopuri publicitare (invitații, bannere, standuri, semnături, șabloane de prezentare PowerPoint etc).
- **Resurse:** Vizibilitatea va fi respectată conform cerințelor standard pentru activitățile de vizibilitate definite în cadrul proiectului, precum și responsabilitățile din cadrul echipei de proiect pentru vizibilitate care vor defini rolurile Liderului de echipă și experților, precum și a beneficiarilor proiectului.
- **Mecanismul de monitorizare:** Liderul de echipă va revizui acțiunile întreprinse în cadrul vizibilității în timp ce pregătește rapoartele anuale.

Acțiunile necesare privind Vizibilitatea Proiectului va fi incluse în raportul inițial pentru comentarii și aprobare. Odată aprobate, echipa de proiect va continua, cu sprijinul părților interesate, să pună în aplicare acțiunile descrise în acesta, împreună cu părțile cheie interesate

### **Echipa de experți cheie propusă**

Implementarea cu succes a contractului va fi asigurată de o echipă din **3 experți cheie**. Echipa de experți este formată conform TdR.

În cadrul echipei vor fi implicați atât experți din Republica Moldova, cu experiență în domeniul relevant, cât și experți din România cu **experiență în monitorizarea și evaluarea proiectelor cu finanțare UE**.

Echipa este formată din următorii experți:

<b>Baghici Vladimir</b>	Expert cheie 1: Lider de echipă - evaluator
<b>Lisnic Veaceslav</b>	Expert cheie 2: Evaluator
<b>Zeleni Mihail</b>	Expert cheie 3: Evaluator

Expert		Nume	Calificare și Experiență
<b>Expert – 1</b>	<b>Lider de Echipă</b>	Baghici Vladimir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expert tehnic, cu experiență de peste 20 ani în elaborarea, a programelor și proiectelor de dezvoltare economică, elaborarea și evaluarea politicilor sectoriale.</li> </ul>
<b>Expert – 2</b>	<b>Evaluator</b>	Lisnic Veaceslav	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expert, cu experiență de peste 10 ani în management</li> </ul>
<b>Expert – 3</b>	<b>Evaluator</b>	Zeleni Mihail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expert, cu experiență de peste 10 ani în domeniul elaborării/ implementării proiectelor cu finanțare europeană</li> </ul>

# BACKSTOPPING

Echipa de Proiect va funcționa ca o echipa de baza a Consorțiului și va implementa activitățile și sarcinile per activitate din planul de lucru al proiectului; totodată se va asigura ca rezultatele și livrabilele proiectului sunt finalizate conform programului și la cel mai înalt standard de calitate. **Echipa de proiect cuprinde 3 experți cheie** care vor fi implicați în proiect.

Echipa de proiect va fi condusa de Liderul echipei - (Expert cheie 1 – Liderul echipei) care va supraveghea și coordona toate activitățile, va fi persoana de contact pentru comunicarea și livrarea rapoartelor către autoritatea contractanta și părțile interesate relevante, va coordona alocarea resurselor în toate activitățile, va monitoriza și urmări activitățile și va asigura sustenabilitatea rezultatelor proiectului

- Echipa de experți cheie, precum și alți experți/participanți, care vor fi implicați în implementarea proiectului va fi asigurată de contractant cu spațiu de birou necesar pentru implementarea corespunzătoare a activităților.
- Contractantul va asigura grupul de experți cu suficiente dispoziții administrative, de secretariat și de interpretare.

## Experți Cheie

Implementarea proiectului propus **necesita 3 experți cheie**, după cum urmează:

<b>Baghici Vladimir</b>	Expert cheie 1: Lider de echipă - evaluator
<b>Lisnic Veaceslav</b>	Expert cheie 2: Evaluator
<b>Zeleni Mihail</b>	Expert cheie 3: Expert

**Liderul echipei (expertul cheie 1)** va fi responsabil pentru menținerea concentrării proiectului în ansamblu, pentru coordonarea și gestionarea Echipei de proiect, intrările furnizate de Echipa de proiect și rezultatele livrate. Liderul echipei va asigura coordonarea internă și îndrumarea tuturor experților și a personalului de sprijin și se va coordona cu omologii și părțile interesate externe.

Rolul principal al Liderului echipei este de a oferi direcții tehnice în identificarea nevoilor și sarcinilor, precum și de a coordona măsurile de implementare necesare pentru îndeplinirea acestora. El se va asigura că tot personalul proiectului este sprijinit în mod adecvat și este capabil să-și îndeplinească rolurile respective în mod eficient. Liderul echipei va fi implicat activ, împreună cu entitățile beneficiare și cu Comitetul de coordonare a proiectului, în toate aspectele legate de implementarea proiectului. El va fi responsabil pentru calitatea tuturor rapoartelor.

Liderul echipei se va ocupa de:

- Coordonarea internă și îndrumarea personalului și a tuturor experților proiectului precum și de coordonarea proiectului împreună cu omologii externi;

- Asigurarea producerii tuturor livrabilelor proiectului prin propria contribuție și ghidarea, în caz de necesitate, a altor membri a echipei în asigurarea decurgerii dinamice al procesului de contribuire la elaborarea rapoartelor respective din partea acestora;
- Stabilirea și aplicarea consecventă a procedurilor de asigurare a calității în cazul tuturor activităților și a rezultatelor proiectului.
- Asigurarea prezentării neîntârziate a tuturor livrabilelor și a rapoartelor de progres.

**Experta cheie 2** va fi responsabilă de:

- Contribuția în calitate de specialist în dezvoltarea urbană la analiza sectorială și generarea recomandărilor specifice domeniilor de referință
- Contribuția la elaborarea livrabilelor în limita competențelor sale profesionale și co-participarea la asigurarea calității livrabilelor reieșind din experiența sa în calitate de evaluator.

**Experta cheie 3** va fi responsabilă de:

- Elaborarea rapoartelor demonitorizare;
- Colectarea sistematică și concludentă a informației și datelor necesare procesului de evaluare și elaborării rapoartelor respective;
- Contribuția la elaborarea SdR și a rapoartelor de evaluare în limita competenței sale profesionale;
  - Pregătirea rapoartelor de progres și celor financiare.



# IMPLICAREA MEMBRILOR CONSORTIULUI

Experții se vor implica în realizarea activităților propuse după cum urmează:

No.	Livrabile	Implicare	The experts involved	Total zile lucratoare pentru fiecare expert
I.	<b>1) sondaje</b> <b>2) 1 Studiu de Referință</b> <b>3) recomandări pentru matricea cadrului logic a proiectului</b> <b>4) 1 Raport inițial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>structurarea Studiului de Referință, analiza și interpretarea datelor, estimări ale indicatorilor</li> </ul>	Expert cheie 1: Lider de echipă - evaluator	<b>21</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomandări la conținutul Sondajului de Referință, concluzii finale, propuneri și recomandări pentru Studiul de Referință</li> </ul>	Expert cheie 2: Evaluator	<b>5</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>colectarea de date (sondaje), implicare în interpretarea datelor colectate, elaborarea Raportului de inițiere</li> </ul>	Expert cheie 3: expertevaluator	<b>30</b>
	<b>Total zile lucrătoare pe livrabil</b>			<b>56</b>
III.	<b>recomandări pentru implementarea ulterioară a proiectului</b>		Expert cheie 1:	<b>0</b>
			Expert cheie 2:	<b>0</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>monitorizarea activităților implementate și oferirea de recomandări pentru implementarea ulterioară a proiectului.</li> </ul>	Expert cheie 3:	<b>96</b>
	<b>Total zile lucrătoare pe livrabil</b>			<b>96</b>
IV.	<b>3 (trei) Rapoarte de evaluare intermediare</b>  <b>3(trei) Rapoarte intermediare de monitorizare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>evaluarea conform criteriilor min. de evaluare ROM: relevanță, eficiență, eficacitate, impact, durabilitate;</li> </ul>	Expert cheie 1:	<b>63</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>recomandări pentru ajustarea / actualizarea cadrului logic al proiectului</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>recomandări pentru ajustarea / actualizarea cadrului logic al proiectului</li> </ul>	Expert cheie 2:	<b>15</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretarea datelor, implicare în structurarea Rapoartelor de evaluare</li> <li>▪ elaborarea Rapoartelor intermediare de monitorizare, la fiecare 12 luni de implementare a proiectului</li> </ul>	Expert cheie 3:	<b>90</b>
	<b>Total zile lucrătoare pe livrabil</b>			<b>168</b>
<b>V.</b>	<b>1 Raport de evaluare final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluarea conform criteriilor min. de evaluare ROM: relevanță, eficiență, eficacitate, impact, durabilitate;</li> <li>▪ concluzii finale, propuneri și recomandări</li> </ul>	Expert cheie 1:	<b>21</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recomandări la conținutul Raportului, concluzii finale, propuneri și recomandări</li> </ul>	Expert cheie 2:	<b>5</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interpretarea datelor, implicare în elaborarea Raportului Final</li> </ul>	Expert cheie 3:	<b>30</b>
	<b>Total zile lucrătoare pe livrabil</b>			<b>56</b>
	<b>Total zile lucrătoare</b>			<b>376</b>

# GRAFICUL DE IMPLEMENTARE

Durata contractului este de 48 de luni, sarcina propusă presupune monitorizarea și evaluarea proiectului pe parcursul a 48 de luni.

Toate activitățile planificate vor fi implementate pe toată perioada proiectului, conform planului de acțiune și prevede:

- Perioada de implementare a **Studiului de referință**: primele 3 luni după semnarea contractului;
- Perioada de implementare a **3 Rapoarte de evaluare** intermediare: 2 luni începând cu fiecare a 12a lună a perioadei de implementare a proiectului;
- Perioada de implementare a **Raportului de evaluare final**: maxim 3 luni începând cu luna 46 a perioadei de implementare a proiectului.
- Lunar, 3 zile lucrătoare Expertul cheie 3 va **monitoriza activitățile implementate** și va oferi recomandările necesare pentru implementarea ulterioară a proiectului.

În tabelul de mai jos sunt indicate etapele majore în executarea contractului și prezentarea rezultatelor contractului în perioada de implementare a proiectului.

Sarcinile	Anul 1				Anul 2				Anul 3				Anul 4			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Elaborarea studiului de referință																
Elaborarea Raportului Inițial																
Zile lucrate (per activitate)	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Monitorizarea implementării activităților proiectului pe parcursul a 48 de luni din perioada de implementare a proiectului	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Zile lucrate (per activitate)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Elaborarea a 3 rapoarte de evaluare intermediare																
Zile lucrate (per activitate)	0	0	0	56	0	0	0	56	0	0	0	56	0	0	0	0





IV.	Efectuarea evaluărilor intermediare ale activităților proiectului implementat	3 (trei) Rapoarte de evaluare intermediare	Expert cheie 1:				21				21				21					63		
			Expert cheie 2:				5				5				5							15
			Expert cheie 3:				30				30				30							90
	Elaborarea Rapoartelor intermediare de monitorizare	3(trei) Rapoarte intermediare de monitorizare																				
	zile de lucru (per activitate)																					
				0	0	0	56	0	0	0	56	0	0	0	56	0	0	0	0		168	
V.	Efectuarea unei evaluări finale a proiectului implementat pe parcursul a 48 de luni	1 Raport de evaluare final	Expert cheie 1:																21	21		
			Expert cheie 2:																	5	5	
			Expert cheie 3:																	30	30	
	zile de lucru (per activitate)																					
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	56		56	
	Total zile lucrătoare (per activități)			62	6	6	62	6	6	6	62	6	6	6	62	6	6	6	62		376	